

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh systému odměňování Showdown Displays Europe, s.r.o./ Remuneration system proposal for Showdown Displays Europe, s.r.o

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Martina Mašková / KEMMA06

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 25. 11. 2023 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je vytvořit doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. Dílčím cílem této práce je zhodnotit současný systém odměňování v organizaci.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce byla zpracována na základě rešerše českých i zahraničních odborných textů, internetových zdrojů a dále se obohacuje informacemi z odborných anglicky psaných článků. V praktické části byl pro výzkumnou metodu zvolen dotazník, který byl distribuován pomocí e-mailu zaměstnancům organizace Showdown Displays Europe s.r.o., kteří jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr. Pro výzkum byly formulovány dvě hypotézy, které byly potvrzeny/vyvráceny pomocí statistické metody chí-kvadrát test. Na konci této části byla na základě analýzy dat vytvořena řada konkrétních doporučení a návrhů pro danou organizaci.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků analýzy vyplývá, že zaměstnanci společnosti Showdown Displays Europe s.r.o. projevují celkově pozitivní postoj k systému odměňování. Až 75 % oslovených THP zaměstnanců vyjádřilo svou spokojenost či spíše spokojenost s aktuálním systémem odměňování. Zároveň 73 % těchto zaměstnanců pracuje v organizaci déle než tři roky. Významných 84,6 % dotázaných THP zaměstnanců odpovědělo, že považuje stávající odměňovací systém za spravedlivý nebo spíše spravedlivý.

4. Závěry a doporučení:

Z diplomové práce vzešlo několik návrhů a doporučení, jež by mohly posílit stávající systém odměňování zaměstnanců. Mezi klíčové navrhované změny spadá vyšší příspěvek na stravování, což by přispělo k celkovému zvýšení sociálních benefitů pro zaměstnance. Dále by bylo vhodné zvýšit příspěvek na penzijní připojištění, což by pomohlo zaměstnancům s budoucí finanční stabilitou.

V návrhu je také zavedení Multisport karty, které by poskytlo zaměstnancům možnost věnovat se různým sportovním aktivitám a přispělo k jejich celkovému zdraví a pohodlí. Dále se navrhuje, zkrácení pracovní doby na 7,5 hodiny denně, které by mohlo přispět k lepší rovnováze pracovního a soukromého života zaměstnanců. V neposlední řadě byla navržena jasná cesta kariérního růstu. Zavedení transparentních kritérií a příležitostí pro rozvoj dovedností by mohlo poskytnout zaměstnancům jasnou perspektivu a motivaci ke kariérnímu postupu v rámci organizace. Tyto změny by mohly přispět k celkovému zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení výkonnosti pracovního týmu v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zaměstnanec, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, mzdové formy, benefity

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to create recommendations for improving the current remuneration system in the organization Showdown Displays Europe s.r.o. The secondary objective of this work is to evaluate the current remuneration system in the organization

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of this diploma thesis was prepared on the basis of a search of Czech and foreign professional texts, internet sources and is further enriched with information from professional articles written in English. In the practical part, a questionnaire was chosen for the research method, which was distributed by e-mail to the employees of Showdown Displays Europe s.r.o., who are full-time employees. Two hypotheses were formulated for the research, which were confirmed/disproved using a statistical method called the chi-square test. At the end of this section, based on the data analysis, a number of specific recommendations and suggestions for the given organization were made.

3. Result of research:

The results of the analysis show that the employees of Showdown Displays Europe s.r.o. show an overall positive attitude towards the remuneration system. Up to 75% of THP employees interviewed expressed their satisfaction, or rather satisfaction, with the current remuneration system. At the same time, 73% of these employees have been working in the organization for more than three years. A significant 84.6% of THP employees surveyed answered that they consider the current remuneration system to be fair or rather fair.

4. Conclusions and recommendation:

Several proposals and recommendations emerged from the diploma thesis that could strengthen the existing employee compensation system. Key proposed changes include a higher meal allowance, which would contribute to an overall increase in social benefits for employees. Furthermore, it would be appropriate to increase the contribution to the supplementary pension insurance, which would help employees with future financial stability. The proposal also includes the introduction of a Multisport card, which would give employees the opportunity to engage in various sports activities and contribute to their overall health and comfort. Furthermore, it is proposed to reduce the working time to 7.5 hours a day, which could contribute to a better balance between the work and private life of employees. Last but not least, a clear career growth path was proposed. Establishing transparent criteria and opportunities for skill development could provide employees with a clear perspective and motivation for career progression within the organization. These changes could contribute to an overall increase in employee satisfaction and an improvement in the performance of the work team in the Showdown Displays Europe s.r.o. organization.

KEYWORDS

Employee, employee evaluation, employee remuneration, wage forms, employee benefits

JEL CLASSIFICATION

J30 Wages, Compensation, and Labor Costs: General
M12 Personnel Management
M52 Compensation and Compensation Methods and Their Effects
O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martina Mašková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA06
Název DP:	Návrh systému odměňování Showdown Displays Europe, s.r.o.
Zásady pro vypracování:	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Principy hodnocení a odměňování zaměstnanců2.2 Právní rámec odměňování2.3 Systematické odměňování2.4 Procesy pro podporu systému2.5 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení organizace3.2 Deskripce vybraných systémů odměňování3.3 Výzkumné šetření3.4 Návrh systému odměňování ve vybrané organizaci4 Závěr
Seznam literatury:	<ul style="list-style-type: none">• BROWN, M., et al. <i>Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects</i>. Australia: Cambridge University Press, 2020. ISBN 978-1-108-70104-4.• KOSTZSHYNA, T. et al. Management of regulation processes for labor remuneration and personnel security of enterprises. <i>Reality of Politics</i>, 2021, vol. 17, pp. 87-105.• KOZIOL, W., MIKOS, A. The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. <i>Central European Journal of Operations Research</i>, 2020, vol. 28, no. 2, pp. 589-599• MACHÁČEK, I. <i>Zaměstnanecké benefity a daně</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.• Ringo, T. <i>Solving the Productivity Puzzle: How to Engage, Motivate and Develop Employees to Improve Individual and Business Performance</i>. United Kingdom: Kogan Page, 2020. ISBN 978-1-78966-475-1.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 9. 2023• Zpracování teoretické části do 1. 10. 2023• Zpracování výsledků do 1. 11. 2023• Finální verze do 1. 12. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 19. 5. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitální podpis Prof. Ing. Milan Žák CSc.
Ole: ou/Prof. Ing. Milan Žák CSc., ou-Vysoká škola ekonomie a managementu, s.r.o., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-1000025
Datum: 2023.05.19 12:05:19 +02'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Principy hodnocení a odměňování zaměstnanců	2
2.1.1	Hodnocení	3
2.1.2	Odměňování	9
2.2	Právní rámec odměňování	14
2.2.1	Plat, mzda a odměna z dohody	15
2.2.2	Minimální a zaručená mzda	16
2.2.3	Pracovní doba	17
2.2.4	Ochrana před diskriminací a nerovností	18
2.2.5	Příplatky	18
2.3	Systematické odměňování	20
2.4	Procesy pro podporu systému	24
2.5	Metodika práce	25
3	Praktická část	28
3.1	Představení organizace	28
3.1.1	Základní údaje	28
3.1.2	Charakteristika	29
3.1.3	Historie	29
3.1.4	Základní hodnoty	30
3.1.5	Členění organizace	31
3.2	Deskripce vybraných systémů odměňování	32
3.2.1	Základní mzdové formy v podniku	33
3.2.2	Současné benefity	34
3.2.3	Vývoj benefitů v organizaci	39
3.2.4	Náhrada mzdy	41
3.3	Výzkum šetření	43
3.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
3.3.2	Výsledek testování hypotéz	58
3.4	Návrh systému odměňování ve vybrané organizaci	59
4	Závěr	66
	Literatura	I
	Přílohy	IV

1 Úvod

Odměňování zaměstnanců zaujímá nezastupitelné místo v rámci lidských zdrojů ve všech organizacích. Jeho důležitost a vliv na celkový úspěch a prosperitu organizací jsou klíčovými faktory, které nelze podcenit. Když zaměstnanci mají možnost vidět, že jejich úsilí a přínos jsou opravdu oceněny, zažívají nejen pocit uznání, ale také se cítí podporováni ve svém osobním profesním růstu. Tato podpora může výrazně povzbudit jejich pracovní nadšení a závazek vůči organizaci.

V tomto světle je důležité zdůraznit klíčovou roli, kterou odměňování hraje při udržení klíčových talentů v konkurenčním prostředí pracovního trhu. Ztráta zkušených zaměstnanců může totiž představovat značné náklady na nábor a zaškolení nových členů týmu. Aby byla zajištěna loajalita pracovníků, je nezbytné organizovat spravedlivý systém odměňování a lákavé benefity, které nejen motivují zaměstnance zůstat v organizaci, ale také přispívají k snížení celkové fluktuace organizace.

Odměňování má významný vliv na formování pozitivní pracovní atmosféry a firemní kultury organizace. Ocenění práce zaměstnanců není pouze akt uznání, ale také generuje prostředí podporující spolupráci, inovaci a kreativitu. Implementace odměňování na základě týmových úspěchů může dále posílit pocity sounáležitosti mezi členy týmu a posílit vzájemné propojení.

Dále hraje odměňování klíčovou roli při dosahování strategických cílů organizace. Vyvážený odměňovací systém může být navržen tak, aby aktivně podporoval specifické chování a výkony, které jsou v souladu s dlouhodobými cíli organizace. Tím se zaměstnanci motivují, aby zaměřili své úsilí na klíčové oblasti práce, které mají výrazný vliv na celkový úspěch organizace a zajišťují její udržitelný rozvoj.

V konečném důsledku lze konstatovat, že spravedlivé odměňování není pouze nástrojem pro zajištění spokojenosti, motivace a věrnosti zaměstnanců, ale také má mnohé pozitivní dopady na samotnou organizaci. Vedle podpory výkonnosti a snížení fluktuace přispívá k vyššímu renomé organizace jako zaměstnavatele, což v konečném důsledku posiluje konkurenceschopnost, což může mít dalekosáhlé důsledky pro její pozici a úspěch na trhu práce. Vytváření podmínek pro motivované a spokojené zaměstnance nejenže přispívá k lepší pracovní atmosféře, ale má také významný vliv na vnímání organizace v očích veřejnosti a potenciálních zaměstnanců.

Tato diplomová práce je zaměřena na organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. a její systém odměňování. Cílem diplomové práce je vytvořit doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. Dílčím cílem této práce je ohodnotit současný systém odměňování v organizaci. Struktura práce obsahuje čtyři hlavní části, z nichž první je úvodní část, následuje teoreticko-metodologická část, poté praktická část a konečně závěrečná kapitola.

Praktická část diplomové práce, přímo navazující na teoreticko-metodologickou část, detailně zkoumá a hodnotí otázky obsažené v dotazníku. Následně jsou výsledky průzkumu podrobně analyzovány a také jsou zde formulována konkrétní doporučení na zlepšení systému odměňování ve zkoumané organizaci. Cílem je dosáhnout plného naplnění záměru této diplomové práce, který spočívá v poskytnutí konkrétních návodů na optimalizaci odměňovacího systému organizace Showdown Displays Europe s.r.o. Proces analýzy a formulace doporučení představuje klíčový krok směrem k dosažení celkového cíle práce, kterým je přinést reálnou přidanou hodnotu dané organizaci v oblasti řízení lidských zdrojů a strategie odměňování.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část diplomové práce představuje základní pilíř práce, kde jsou analyzovány a interpretovány relevantní informace z různých zdrojů. Teoretická sekce, která představuje první část této části, vychází z pečlivého průzkumu odborné literatury a článků, jak tuzemského, tak i zahraničního původu. Tato analýza je dále rozšířena o data a poznatky z internetových zdrojů, které přispívají k vyšší komplexnosti a hloubce teoretického rámce.

Na závěr teoretické sekce jsou shrnuty klíčové poznatky, které poskytují ucelený a komplexní pohled na danou problematiku odměňování zaměstnanců. Důraz je kladen na relevantnost a aktuálnost použitých zdrojů, což přispívá k důvěryhodnosti a objektivitě práce.

Metodologická část, která představuje druhou polovinu teoreticko-metodologické části, se zabývá detailnějším představením výzkumné metody použité v rámci diplomové práce. Zde jsou popsány jednotlivé kroky výzkumu a specifikace použitých postupů. Dále jsou reflektovány výhody a případné omezení dané výzkumné metody vzhledem k předmětu zkoumání.

Kromě toho je zde prezentováno odůvodnění pro zvolení konkrétní výzkumné metody a zdůrazněny výhody, které tato metoda přináší pro daný výzkumný záměr. Součástí metodologické části je také charakteristika respondentů, kteří byli vybráni pro účely výzkumu. Tím je zajištěna přesnost a cílenost celého výzkumného procesu a jeho výsledků.

2.1 Principy hodnocení a odměňování zaměstnanců

Principy hodnocení a odměňování zaměstnanců sehrávají nezastupitelnou úlohu ve fungování současných organizací. Jejich pečlivé nastavení a správné vykonávání jsou klíčové pro dosažení optimální efektivity a udržení motivace a loajality kvalitních pracovníků. Odborné a plně transparentní hodnocení zaměstnanců spolu s následným férovým odměňováním reprezentují základní pilíře, na nichž spočívá úspěšná personální strategie (Hartmannová, 2023).

V tomto širším kontextu se zásady hodnocení zaměstnanců zaměřují na systematickou identifikaci, pečlivé zhodnocení a důkladné posouzení jejich pracovního výkonu, dovedností a přínosu pro celkový rozvoj organizace. Zkušenost s kvalitním hodnocením umožňuje manažerům lepší pochopení individuálních potřeb a ambicí jednotlivých zaměstnanců, což má za následek vytváření přesnějších pracovních rolí, aktivní podporu v jejich rozvoji a cílené stanovení realistických a náročných cílů (Ng, 2023). Samotný proces hodnocení zastává kritickou pozici v rámci řízení lidských zdrojů a zajistí, že zaměstnanci budou kontinuálně naplňovat stanovené výkonnostní standardy. Mezi klíčové principy hodnocení zaměstnanců je zařazeno, mimo jiné, koncentrace na konkrétní cíle a očekávání, dosažení maximální objektivit, pravidelnost a systematická zpětná vazba. Během procesu hodnocení je nezbytné dodržovat tyto zásady a zaručit tak, že celý proces bude spravedlivý, transparentní a konstruktivní pro všechny zaměstnance.

Podle Armstronga a Stephena (2023, s. 413) odměňování zaměstnanců představuje klíčový nástroj pro ocenění jejich přínosu a zároveň pro udržení jejich motivace k dosažení dalších úspěchů. Některé z hlavních zásad odměňování zaměstnanců zahrnují dodržování principů spravedlnosti, rovnosti, plné transparentnosti, aktivní podpory motivace, odměňování specifických dovedností a znalostí, a také zohledňování celkového přínosu jedince pro organizaci (Armstronga a Stephen, 2023, s. 414). Zásady odměňování zaměstnanců by měly být vypracovány s ohledem na skutečné cíle a hodnoty dané organizace. Dále by měly být v úplném souladu s platnými předpisy a standardy v oblasti lidských zdrojů. Dobře navržený

a řízený systém odměňování může výrazně ovlivnit motivaci zaměstnanců, jejich loajalitu k organizaci a jejich celkový pracovní výkon.

2.1.1 Hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je neoddiskutovatelně jedním z klíčových prvků v rámci personálních aktivit, které organizace provádí za účelem důkladného zhodnocení výkonu a přínosu jednotlivých zaměstnanců vůči stanoveným cílům a misi organizace (Koubek, 2015, s. 207). Samotný proces hodnocení se používá jako nástroj k důkladnému posouzení, jak úspěšně zaměstnanci naplňují své pracovní povinnosti a plní svěřené úkoly, stejně jako k identifikaci jejich individuálních silných stránek a oblastí, které by mohli ještě dále zdokonalit (Filip, 2019, s. 64). Tento přístup podporuje i Martinovičová et al. (2019, s. 146) považuje proces hodnocení jako nezbytný nástroj k získání komplexního přehledu o schopnostech a dovednostech daného pracovníka, což umožňuje přesně zhodnotit jeho adekvátnost pro konkrétní pracovní pozici.

Ve skutečnosti, systematické hodnocení zaměstnanců představuje dalekosáhlý proces, který zahrnuje nejen objektivní zhodnocení pracovního výkonu, ale také posuzování jejich schopností, dovedností a osobnostních charakteristik v souladu s potřebami organizace. Díky tomu má organizace možnost efektivněji plánovat a přizpůsobovat pracovní role a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců podle jejich individuálních schopností a potenciálu.

Kritéria hodnocení

Podle Filipa (2019, str. 64) je hodnocení zaměstnanců klíčovým procesem, který se opírá o níže uvedená kritéria:

- způsob, jakým zaměstnanec vykonává svou práci;
- míra, jakou splňuje přidělené úkoly a požadavky své pracovní pozice;
- jeho chování během pracovních aktivit;
- kvalita jeho pracovních vztahů s kolegy.

Hodnocení zaměstnanců je nezbytné, aby bylo prováděno s maximální objektivitou a transparentností, jak zdůrazňuje Srpová (2020, s. 130). Je důležité, aby pozitivní zpětná vazba byla poskytována veřejně, aby se zaměstnanci cítili ocenění a motivováni k dalším úspěchům. Na druhou stranu, negativní zpětná vazba a kritika by měly být sdělovány zaměstnancům v soukromí, mimo doslech ostatních kolegů, což umožní konstruktivní diskusi a identifikaci oblastí potřebujících zlepšení.

Zaměstnanci by měli mít aktivní roli v procesu hodnocení, měli by mít možnost spoluvytvářet si své pracovní cíle a být řádně informováni o tom, jakými kritérii bude jejich pracovní výkon hodnocen. Tato participace může zvýšit jejich angažovanost a motivaci k dosažení stanovených cílů.

Následně výsledky hodnocení jsou určeny jako základ pro různá rozhodnutí v rámci organizace, například při stanovování odměn, přizpůsobování platů, poskytování relevantního školení nebo zlepšování efektivity pracovních procesů (Armstrong, 2019, s. 139). Správně provedený proces hodnocení zaměstnanců může významně přispět nejen k osobnímu růstu a rozvoji jednotlivců, ale také k celkovému růstu a zlepšení výkonnosti celé organizace jako celku.

Funkce hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je klíčovým prvkem efektivního řízení lidských zdrojů v každé organizaci. Mezi základní funkce hodnocení zaměstnanců podle Konečného et.al. (2019, s. 148) je zařazeno:

- poznávací funkce – pravidelné monitorování činnosti a výkonnosti zaměstnanců;
- srovnávací funkce – umožňující porovnání mezi zaměstnanci;
- regulační funkce – umožňující povýšení, přesun na jinou pozici, přesun na nižší pozici nebo ukončení pracovního poměru;
- kauzální funkce – sledování příčin změn v chování zaměstnance;
- stimulační funkce – motivace zaměstnanců k dosažení vylepšených výsledků tím, že jsou povzbuzeni vynaložit vyšší úsilí, zejména díky konkrétnímu hodnocení, které může zvýšit jejich motivaci;
- výběrová funkce – plánování u zaměstnanců, kteří mají možnost postupu.

Funkce hodnocení zaměstnanců zaujímají nenahraditelnou pozici v rámci komplexního řízení lidských zdrojů a používá se jako zásadní nástroj pro zajištění efektivního fungování organizací. Tyto funkce nejen umožňují identifikovat a ocenit klíčové schopnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců, ale také podporují vytváření vhodných pracovních prostředí, která napomáhají organizacím dosahovat jejich strategických cílů.

Koziol a Mikos (2020, s. 590-591) uvádí, že hodnocení práce zaměstnanců má několik cílů, mezi které je zařazeno například:

- stanovit relativní hodnotu nebo velikost pracovních míst;
- produkovat informace potřebné k navrhování a udržování spravedlivých platů;
- poskytnout co nejobektivnější základ pro klasifikaci pracovních míst v rámci struktury platových tříd;
- být transparentní – základ, na kterém jsou definovány známky a klasifikace pracovních míst by měla být transparentní.

Pokud je hodnocení práce využíváno efektivně, může být cenným nástrojem používá se nejen pro otázky odměňování, ale má za následek i růst talentů, optimalizaci organizační struktury a zveřejňování strategických obchodních rozhodnutí (Koziol a Mikos, 2020, s. 591).

Metody hodnocení

Metody hodnocení mají klíčový význam, neboť svou strukturou umožňují pečlivě, systematicky a objektivně zhodnotit, analyzovat a detailně porovnávat různé jevy, procesy nebo složité pracovní situace, jak naznačuje Ng (2023). Význam těchto metod spočívá v jejich schopnosti poskytnout organizacím hlubší vhled do pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců a přinášet objektivní a konkrétní data, která umožňují identifikovat silné stránky, ale i oblasti, které je třeba ještě dále rozvíjet.

Bez adekvátních metod hodnocení by organizace čelily vážným omezením ve své schopnosti efektivně porozumět tomu, jak účinně a efektivně zaměstnanci plní své pracovní povinnosti, stejně jako ve své schopnosti identifikovat a vyřešit individuální přednosti a nedostatky jednotlivých pracovníků. Tímto způsobem by organizace mohly trpět nedostatkem přesných a ucelených informací, které jsou nezbytné pro jejich strategické rozhodování a plánování rozvoje lidských zdrojů.

Vhodně zvolené a pečlivě aplikované metody hodnocení tak představují klíčový nástroj pro organizace, kterým umožňuje získat nezbytný přehled o výkonnosti svých zaměstnanců a s tím souvisejících pracovních procesů, což posiluje schopnost organizace plánovat a implementovat efektivní strategie pro zlepšení pracovních výsledků a dosažení dlouhodobého růstu. Mezi

metody hodnocení spadá například stanové cíle, assesment centrum, sebehodnocení, 360° zpětná vazba nebo hodnocení od nadřízeného.

Mezi metody hodnocení je zařazeno například:

- **Stanovené cíle**

Konečný et.al. (2019, s. 149) popisuje, že hodnocení na základě předem stanovených cílů spočívá v definování pravidel mezi zaměstnancem a organizací vzhledem k dosažení hlavních úkolů, metodik, časového plánu a kritérií pro ohodnocení provedené práce. Po uplynutí daného časového období je výsledek práce zhodnocen. Pališková et al. (2021, s. 132) zdůrazňuje význam správného formulování cílů a klade důraz na nastavení cílů, jež lze reálně dosáhnout a které poskytují motivaci.

Metoda hodnocení na základě stanovených cílů má několik výhod. Jednou z nich je, že tato metoda pomáhá zaměstnancům a vedení lépe si uvědomit, které cíle jsou nejdůležitější pro dosažení úspěchu organizace. Další výhodou je, že srovnání dosažených výsledků s cíli umožňuje rychlou a konkrétní zpětnou vazbu, což usnadňuje vývoj a zlepšení výkonu. Avšak tato metoda přináší i své nevýhody. Jednou z nich je případ, kdy zaměření na dosažení cílů může vést k opomenutí jiných důležitých aspektů práce, jako je týmová spolupráce, kreativita nebo dlouhodobý rozvoj.

- **Assesment centrum**

Hodnocení pomocí assesment centra je moderní a komplexní metoda, která se používá pro posouzení dovedností, schopností a chování zaměstnanců nebo potenciálních kandidátů pro určité pracovní pozice (Ludvík, 2019, s. 65). Assesment centrum je často zaměřeno na zjištění, jak dobře se jedinec hodí do určité role nebo pracovního prostředí (Krátká, 2019, s. 100). Podlé Krátké (2019, s. 100) je hodnocení pomocí assesment centra založeno na pozorování chování, které provádí zacvičení posuzovatelé. Krátká (2019, s. 100) dále uvádí, že mezi zacvičené posuzovatele spadá například lidé z managementu organizace, zástupci vlastníka nebo personalisté.

Podle Bělohávka (2016, s. 146) zahrnuje postup assesment centra různé úkoly, simulační cvičení, skupinové aktivity a individuální testy. Úkoly jsou navrženy tak, aby odrážely reálné pracovní situace, kterým budou zaměstnanci vystaveni ve své pracovní roli. Hodnotitelé pozorují účastníky během těchto aktivit a zaznamenávají jejich chování, dovednosti a rozhodování (Krátká, 2019, s. 100).

Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 272) uvádí, že assesment centra se odlišuje od jiných forem hodnocení v třech základních principech:

- princip vícero očí;
- princip různého úhlu pohledu;
- princip sledování změny v ohraničeném čase.

Tyto tři principy se podílí na tom, proč jsou assesment centra, tak odlišná od jiných forem hodnocení.

Assesment centra při hodnocení zaměstnanců poskytují řadu výhod. První z nich je komplexní a objektivní hodnocení zaměstnanců z různých úhlů pohledu. Díky různým simulačním aktivitám a úkolům hodnotitelé získávají konkrétní informace o pracovních schopnostech, dovednostech a chování jednotlivých zaměstnanců. Assesment centra umožňují předpovídat budoucí pracovní výkon zaměstnanců, protože reálné pracovní situace odhalují jejich pracovní schopnosti a dovednosti. Assesment centra mohou

motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu a angažovanosti. Vědomí hodnocení a průběžné zpětné vazby může podpořit jejich snahu a zájem o pracovní povinnosti. Poslední výhodou je podpora rozvoje zaměstnanců. Na základě výsledků z assessment centra lze vytvořit individuální rozvojové plány, které se zaměřují na zlepšení slabých stránek zaměstnanců a podporu jejich kariérního růstu.

Nicméně, assessment centra také mají své nevýhody. Mezi ně jsou zařazeny náklady a časová náročnost na organizaci. Podle Bláhy, Čopíkové a Horváthové (2016, s. 272) provedení assessment centra vyžaduje finanční i časovou investici od účastníků a hodnotitelů. Další nevýhodou může být stres a tlak, který účast v assessment centru může vyvolat u některých zaměstnanců. Někteří mohou být nervózní z hodnocení, a to může ovlivnit jejich výkon. Assessment centra mohou také být zaměřena pouze na určité aspekty pracovního výkonu a nezahrnovat některé jiné důležité faktory. Navíc, i když se minimalizuje subjektivita, stále existuje možnost zkreslení hodnocení ze strany hodnotitelů nebo účastníků.

Přestože assessment centra jsou uznávána jako efektivní nástroj pro hodnocení zaměstnanců, je důležité brát v úvahu výše zmíněné výhody a nevýhody a vhodně je kombinovat s dalšími metodami hodnocení.

- **Sebehodnocení**

Podle Palíškové et al. (2021, s. 136) je proces sebehodnocení zaměstnance metoda, při které samotný zaměstnanec posuzuje svůj vlastní výkon, dovednosti a chování v rámci pracovního prostředí. Tato metoda umožňuje zaměstnancům aktivně se zapojit do procesu hodnocení a vyhodnotit, jak dobře plní své pracovní povinnosti a cíle. Kroky, které obvykle představuje proces sebehodnocení zaměstnance je například stanovení cílů, identifikace rozvojových potřeb, porovnání s hodnocením nadřízeného a následná zpětná vazba a diskuse (Palíšková et al., 2021, s. 136).

Delp a Guerin (2021, s. 113) uvádí, že aby sebehodnocení mělo pozitivní efekt, je důležité poskytnout zaměstnancům jasný popis práce, plány výkonu, dosažené výsledky a hodnocení za minulé období. Tím se umožní zaměstnancům provést hodnocení na základě relevantních informací. Správně provedené sebehodnocení může přinést mnoho výhod pro osobní rozvoj zaměstnance a podpořit efektivní pracovní prostředí.

Mezi pozitiva sebehodnocení je zařazena osobní angažovanost zaměstnance. Díky aktivnímu zapojení do hodnocení svého výkonu zaměstnanec projevuje zodpovědnost za svou práci a cíleně se zaměřuje na své silné stránky i oblasti, které potřebují zlepšit. Dalším pozitivem je zvýšená zpětná vazba. Průběžné hodnocení zaměstnancova výkonu a sebehodnocení může vést k častější a užitečnější zpětné vazbě mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Tím se podporuje otevřenější komunikace a zaměstnanec může lépe porozumět očekáváním a upřednostnit klíčové úkoly.

Nicméně, při sebehodnocení je také důležité brát v úvahu některé negativní aspekty, které s ním mohou být spojeny. Je důležité si uvědomit, že někteří zaměstnanci mohou mít tendenci hodnotit sebe příliš pozitivně a nenáročně posuzovat svůj vlastní výkon, což by mohlo mít za následek nadhodnocení jejich skutečného přínosu. Tento sklon k nadhodnocení by mohl vést k nedostatečnému zlepšování a rozvoji jejich pracovních dovedností, protože by nebyli schopni identifikovat oblasti, ve kterých by mohli ještě růst. Na druhé straně by někteří zaměstnanci mohli mít tendenci podceňovat svůj vlastní výkon a hodnotit sebe příliš negativně. Tento nedostatek sebedůvěry by mohl vést k nedocenění jejich skutečných schopností a potenciálu, což by mohlo bránit jejich dalšímu profesnímu růstu a rozvoji. Takové tendence by mohly omezit jejich schopnost

přijímat výzvy a nové příležitosti, které by mohly vést k jejich kariérnímu rozvoji a posunu výš. Z tohoto důvodu je důležité, aby sebehodnocení bylo vyvážené a realistické, což by pomohlo zaměstnancům efektivně rozvíjet své dovednosti a dosahovat optimálního profesního růstu.

- **360° zpětná vazba**

Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 269) popisuje 360° zpětná vazbu jako typ hodnocení, kdy zaměstnanec je hodnocen různými lidmi, avšak podle stejných kritérií. Aluvula (2017, s. 82-83) popisuje 360° zpětnou vazbu jako hodnotící proces, ve kterém je zaměstnanec posuzován nejen jeho nadřízenými, ale také kolegy, podřízenými a dalšími zúčastněnými stranami, jako jsou zákazníci nebo partneři, jak poukazuje obrázek č. 1.

Obrázek 1 360° zpětná vazba



Zdroj: Aluvula (2017, s. 82-83), vlastní zpracování

Tento druh hodnocení poskytuje komplexní pohled na výkon zaměstnance z různých perspektiv a umožňuje získat ucelenější a objektivnější obrázek o jeho dovednostech, kompetencích a chování (Ludvík, 2016, s. 65).

Podle Bláhy, Čopíkové a Horváthové (2016, s. 270-271) je při implementaci 360° zpětné vazby nutné vědět odpovědi na níže uvedené otázky.

- „Kdo bude hodnotit?
- Jak budeme pracovníkům sdělovat způsob zavedení 360° zpětné vazby?
- Jak bude probíhat příprava hodnocených a hodnotitelů?
- Jaký by měla mít zpráva z vícezdrojového hodnocení obsah?
- Jak bude nakládáno s individuální zprávou 360° zpětné vazby a jak budou výsledky prodiskutovány s hodnocenými?
- Jakou zvolíme formu 360° zpětné vazby?“

Před tím, než se organizace rozhodne implementovat 360° zpětnou vazbu jako formu hodnocení, je nezbytné, aby si položila řadu klíčových otázek, které pomohou zajistit úspěšnost a přínosnost tohoto procesu. Tento druh hodnocení s sebou nese řadu specifických výhod, mezi ně je zařazeno zvýšení celkové objektivity a podpora efektivního a konstruktivního sdílení zpětné vazby mezi kolegy, jak zdůrazňuje Peacock (2015, s. 12). Na druhé straně však tato metoda hodnocení není bez svých vlastních nedostatků, jako je například zvýšená složitost implementace, související náklady a riziko potenciálního vzniku konfliktů nebo sporů mezi zaměstnanci.

Při samotném procesu využívání 360° zpětné vazby je nezbytné mít jasně stanovené cíle a pečlivě strukturovaný přístup k výsledkům, který zohledňuje potřeby individuálního

rozvoje zaměstnanců a zároveň cílí na zlepšení pracovního prostředí a podpory týmové spolupráce. Jak naznačuje Peacock (2015, s. 13), správně implementovaná a řízená 360° zpětná vazba má potenciál posílit celkovou týmovou spolupráci a přispět k výraznému zvýšení efektivity a produktivity celé organizace. Organizace by tak měla brát v úvahu nejen výhody a výsledky této metody hodnocení, ale i případné výzvy a možné překážky, které mohou při implementaci této formy hodnocení vzniknout.

- **Hodnocení od nadřízeného**

Hodnocení od nadřízeného je tradiční a běžně používanou metodou hodnocení pracovníků. Představuje proces, kdy zaměstnanec je hodnocen svým nadřízeným na základě jeho pracovního výkonu, dovedností, chování a plnění pracovních povinností (Filip, 2019, s. 64). Podle Filipa (2019, s. 64) je tato forma hodnocení je obvykle součástí pravidelných ročních hodnocení, kdy je zaměstnanec informován o svém výkonu a dosažených cílech za určité období.

Pozitiva hodnocení od nadřízeného jsou značná. Prvním pozitivem je objektivní pohled, který nadřízený přináší. Jelikož nadřízený má přehled o zaměstnancově výkonu a často také více zkušeností a odbornosti, může lépe posoudit a vyhodnotit jeho práci. To poskytuje zaměstnancům důležitou informaci o tom, jak efektivně pracují a jak se mohou zlepšit. Dále, hodnocení od nadřízeného je založeno na jeho autoritě v rámci organizace. Zaměstnanci respektují roli svých nadřízených, a to vede k tomu, že zaměstnanci obvykle berou hodnocení vážně a pokouší se na něj reagovat. Průběžná zpětná vazba od nadřízeného umožňuje sledovat vývoj zaměstnancova výkonu v průběhu času a reagovat na případné změny. Tento postup umožňuje zaměstnanci zlepšovat svůj výkon postupně. Hodnocení od nadřízeného je také určeno jako základ pro stanovení nových cílů a plánů na další pracovní období. Zároveň umožňuje nadřízeným identifikovat silné stránky zaměstnanců a podporovat jejich další rozvoj.

Nicméně, hodnocení od nadřízeného má i svá negativa. Morris a Snell (2022, s. 302) uvádí příklad, kdy si nadřízení s mnoha podřízenými často stěžují, že nemají dostatek času plně sledovat výkon každého zaměstnance. To vede k tomu, že nadřízený musí spoléhat pouze na záznamy o zaměstnancově výkonosti. Subjektivita může být jedním z problémů, kdy někteří nadřízení hodnotí zaměstnance na základě svých subjektivních názorů nebo osobních vztahů, což může ovlivnit spravedlivost hodnocení. Dalším negativem může být nedostatečná zpětná vazba, pokud se pravidelná zpětná vazba od nadřízeného neprojektuje, zaměstnanec se může cítit nedostatečně informován o svém výkonu.

Hodnocení od nadřízeného může být cenným nástrojem pro posouzení výkonu zaměstnance a získání zpětné vazby. Je to také klíčový moment pro stanovení nových cílů a plánů pro budoucí období. Správně provedené hodnocení od nadřízeného umožní zaměstnanci lépe porozumět svým silným stránkám a oblastem na zlepšení. Také usnadní diskusi o dalším rozvoji a kariéřním růstu. Transparentnost a důvěra mezi nadřízeným a zaměstnancem jsou klíčové pro úspěšné provedení této formy hodnocení.

Metody hodnocení v rámci procesu řízení lidských zdrojů představují klíčový nástroj, který organizacím umožňuje komplexní posouzení pracovní výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a přispívá k optimalizaci celkových výsledků a výkonnosti celé organizace. Správně zvolené a pečlivě aplikované metody mohou být pro organizace zdrojem mnoha výhod, které zahrnují zlepšení pracovních procesů, posílení výkonnosti zaměstnanců a podpora jejich profesního rozvoje.

Využívání těchto metod může organizacím umožnit získání komplexního přehledu o schopnostech, dovednostech a výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, což posiluje schopnost organizace přizpůsobit se dynamickým výzvám trhu a efektivně plánovat strategie pro budoucí růst a rozvoj. Kromě toho mohou tyto metody přispět k vytváření podpůrného a stimulujícího pracovního prostředí, které podporuje inovace, kreativitu a aktivní zapojení zaměstnanců do firemních cílů.

Vzhledem k tomu lze konstatovat, že správně implementované a řízené metody hodnocení zaměstnanců představují klíčový faktor přispívající k dlouhodobému úspěchu a udržení konkurenceschopnosti organizace na dynamickém a proměnlivém trhu. Organizace by tak měly zohlednit tyto aspekty a využít vhodně zvolených metod hodnocení jako prostředku k posílení své pozice a dosažení dlouhodobého růstu a udržitelnosti.

2.1.2 Odměňování

Brown et al. (2020, s. 13) popisuje odměnu jako cokoliv hmotného nebo nehmotného, co organizace poskytuje svým zaměstnancům záměrně či neúmyslně výměnou za potenciál zaměstnance nebo skutečný přínos práce. Odměňování zaměstnanců představuje klíčový prvek v řízení lidských zdrojů každé organizace (Koziol a Mikos, 2020, s. 590). Podle Randstadu (2022) zaměstnanci usilují o dostatečné výdělky, které by jim zajistily pocit adekvátní odměny za jejich pracovní úsilí. Cílem odměňovacího systému je motivovat zaměstnance k dosažení co nejlepších výsledků, udržet jejich angažovanost a podpořit dlouhodobou loajalitu k organizaci. Podle Filipa (2019, s. 64) musí být odměňování spravedlivé, transparentní a všichni s ním musí být seznámeni. Dále by měl reflektovat individuální příspěvek každého zaměstnance, ale také posilovat korporátní kulturu a produktivitu.

Koziol a Mikos (2020, s. 590) tvrdí, že každá organizace by měla mít svůj vlastní individuální systém odměňování, který by efektivně reflektoval specifické podmínky, v nichž daná organizace působí. Tento systém by měl zohledňovat jak potřeby samotné organizace, tak i individuální potřeby jejich zaměstnanců (Koziol a Mikos, 2020, s. 590).

Podle Kostzshyny (2021, s. 90) je odměňování zaměstnanců v ekonomice kombinací a jednoznačnou interakcí následujícího:

- regulace poptávky a nabídky pracovní síly na trhu práce;
- procesy státní regulace odměňování práce;
- kolektivní smlouva;
- vnitřní řízení odměňování pracovníků.

Kostzshyna (2021, s. 91) zdůrazňuje klíčový význam zajištění personální bezpečnosti pro udržení stability a trvanlivosti podniků v dnešním dynamickém a neustále se měnícím podnikatelském prostředí. Tento koncept reflektuje subjektivní perspektivu na fungování systému odměňování zaměstnanců a jeho vzájemné propojení s vnějším prostředím, což ovlivňuje nejen samotné zaměstnance, ale také celkovou výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Zároveň je důležité neustále monitorovat a přizpůsobovat systém odměňování a bezpečnostní politiky tak, aby byl v souladu se současnými trendy a očekáváními zaměstnanců, což může posílit celkovou konkurenceschopnost a výkonnost podniku v dlouhodobém horizontu.

Strategie odměňování

Strategie odměňování hraje klíčovou roli v úspěšném řízení organizace a motivaci zaměstnanců. Správně navržená strategie odměňování může motivovat zaměstnance k dosažení lepších výsledků a k dosažení stanovených cílů (Armstrong a Stephen, 2015, s. 417). Efektivní strategie odměňování může být nástrojem k získání talentů a k tomu, aby zaměstnanci zůstali v organizaci na delší dobu (Armstrong a Stephen, 2015, s. 417). Správná strategie odměňování může být nástrojem pro vedení zaměstnanců k dosažení klíčových strategických cílů organizace (Koziol a Mikos, 2020, s. 591). Odměny mohou být vázány na klíčové ukazatele výkonnosti, což by zaměstnance motivovalo k soustředění na priority organizace. Když si zaměstnanci uvědomují, že jsou spravedlivě oceněni za svou práci, je pravděpodobnější, že budou loajální k organizaci a budou se cítit spojeni s jejími cíli a hodnotami.

Armstrong a Stephen (2015, s. 417) uvádí několik témat ve strategiích odměňování jako například:

- podporovat atmosféru, která uznává, rozlišuje a odměňuje výjimečné výkony;
- odměňovat pracovníky za jejich přínos tak, aby mohli přímo profitovat z úspěchu, který pomáhají vytvářet;
- rozvíjet schopnosti každého zaměstnance za účelem dosažení firemních výkonnostních cílů.

Strategie odměňování zaměstnanců hrají klíčovou roli v motivaci a udržení talentovaných pracovníků v organizaci. Je však důležité, aby tyto strategie byly transparentní a spravedlivé, aby efektivně reflektovaly výkony a přínosy jednotlivých zaměstnanců (Koziol a Mikos, 2020, s. 591). V neposlední řadě je důležité pravidelně revidovat a aktualizovat tyto strategie, aby byly v souladu s měnícími se potřebami a cíli organizace.

Systém odměňování

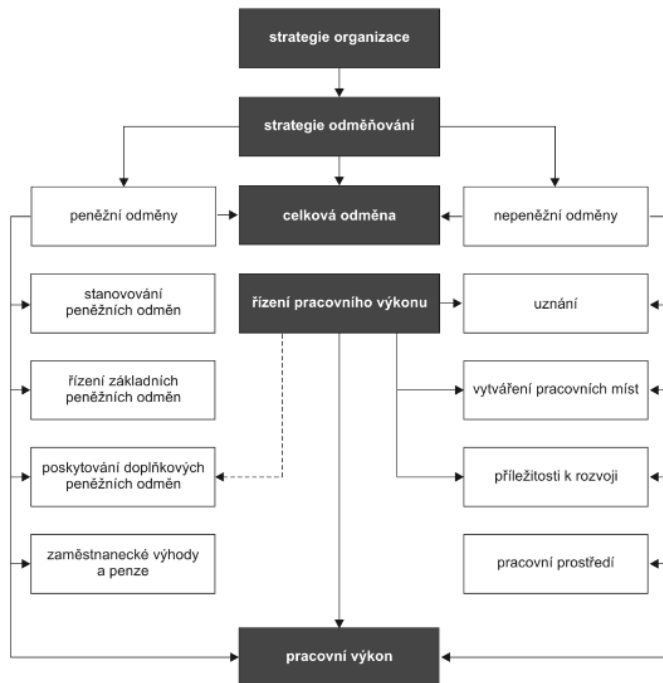
Systém odměňování zaměstnanců v podnikatelském prostředí hraje klíčovou roli a plní řadu důležitých funkcí a úkolů (Koziol a Mikos, 2020, s. 590). Tento systém není pouhým izolovaným prvkem, nýbrž je výsledkem promyšleného a pečlivě implementovaného procesu řízení odměn, který zahrnuje strategické a politické aspekty. Mezi hlavní přínosy a pozitiva tohoto systému se vztahuje široká škála faktorů, které zahrnují, avšak nejsou omezeny na motivaci zaměstnanců, zvýšení jejich pracovního výkonu, udržení klíčových talentů v rámci organizace a přitažlivost pro nové potenciální zaměstnance. Motivace zaměstnanců v rámci tohoto systému nevyplývá pouze z finančních odměn, ale také z podpory jejich profesního růstu a rozvoje. Tato široká škála faktorů motivuje zaměstnance k dosahování lepších výsledků a poskytuje jim jasnou cestu kariérního růstu, což v konečném důsledku přispívá ke zvýšení celkového pracovního výkonu. Systém odměňování není omezen pouze na jednu oblast, ale odráží se v komplexním zlepšení motivace, pracovního výkonu a schopnosti organizace udržet a přitahovat klíčové talenty.

Jak popisuje Koziol a Mikos (2020, s. 590), pro organizace, které efektivně provozují a spravují svůj systém odměňování, může být jejich atraktivita pro potenciální nové zaměstnance výrazně vyšší. Možnost získat slušnou a spravedlivou odměnu za vykonanou práci představuje pro potenciální uchazeče o pracovní pozice v dané organizaci silný motivátor a lákavý důvod k zaujetí pozice v jejich řadách. Správně strukturovaný systém odměňování může také představovat pro zaměstnance důležitou záruku stability a dlouhodobého rozvoje, což může dále posílit jejich loajalitu k organizaci a její dlouhodobou udržitelnost na trhu práce.

Armstrong a Stephen (2015, s. 421) popisuje systém odměňování, který začíná definováním strategie organizace, jak ilustruje obrázek č. 2. Obrázek č. 2, jak ho prezentuje Armstrong

a Stephen, není pouze statickým vizuálním prvkem, ale spíše dynamickým nástrojem, který ilustruje propojenost mezi strategií organizace a implementací systému odměňování. Tato vizualizace má využití jako užitečný nástroj pro lepší porozumění, jak jednotlivé části organizace spolupracují v rámci celkového rámce odměňování.

Obrázek 2 Systém odměňování



Zdroj: Armstrong a Stephen (2015, s. 422)

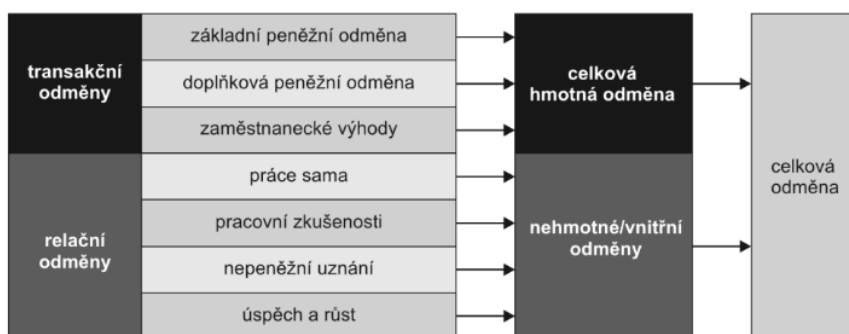
V rámci organizace se tento komplexní systém odměňování neomezuje pouze na samotný koncept, nýbrž se skládá z řady důkladně navržených procesů a postupů, které mají za cíl zajistit maximální prospěch jak pro zaměstnance, tak i pro samotnou organizaci. Systém odměňování a jeho strategie jsou pevně propojené a navzájem se pohánějí, jak jasně ilustruje a potvrzuje i obrázek č. 2, který zobrazuje jejich vzájemnou provázanost a vzájemný vliv. Je zřejmé, že efektivní strategie odměňování může podpořit a posílit motivaci zaměstnanců, což může vést k vyššímu pracovnímu výkonu a produktivitě. Na druhé straně spokojení zaměstnanci mohou vytvářet příznivé pracovní prostředí, které dále podporuje a umožňuje úspěšnou implementaci a provoz systému odměňování.

Z tohoto důvodu je klíčové nejen zavést komplexní systém odměňování, ale také ho pečlivě sledovat a přizpůsobovat tak, aby co nejlépe reflektoval potřeby a očekávání jak zaměstnanců, tak i celé organizace. Správně navržený a spravovaný systém odměňování může tak představovat významný pilíř pro udržení dlouhodobého růstu, konkurenceschopnosti a udržitelnosti organizace na trhu.

Brown et al. (2020, s. 13) uvádí, že řízení odměn se zaměřuje na formulaci strategií, politik a postupů nezbytných k zabezpečení toho, aby příspěvek jednotlivců pro organizaci byl oceněn jak finančními, tak nefinančními prostředky. Toto tvrzení opětuje i Armstrong a Taylor (2015, s. 421) podle kterých tvoří základní složky systému odměňování finanční a nefinanční odměny, které ve své kombinaci utvářejí celkovou odměnu, jak uvádí obrázek č. 3. Celková kompenzace si uvědomuje důležitost finančních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale také zdůrazňuje možnost poskytnout zaměstnancům jiný zážitek spojený s odměňováním, který

vychází z jejich pracovního prostředí a příležitostí k rozvoji schopností a kariéry (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

Obrázek 3 Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong a Stephen (2015, s. 423)

Další rozdělení odměňování popisuje Brown et al. (2020, s. 13-14), kteří rozdělují odměňování na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní odměny podle autorů spadá atraktivita nebo variabilita pracovní náplně a mezi vnější jsou zařazeny odměny finanční nebo odměna, která zvyšuje zaměstnancům výkon.

Mzdové formy

Mzdové formy představují různé způsoby, jak zaměstnavatelé odměňují své zaměstnance za odvedenou práci. Podle Koubka (2015, s. 307) je cílem mzdových forem vyjádřit finanční hodnotu pracovníkovy přínosu tím, že zohlední jeho pracovní výsledky, produktivitu a dovednosti, zahrnující i jeho profesionální jednání a kompetence. Tyto formy mají rozdíly podle toho, jak jsou výpočty prováděny a jaké faktory ovlivňují výši platu. Existují různé mzdové formy, především časová, úkolová, podílová, provozní, osobní a dodatkové (Vybíhal, 2022, s. 93).

- **Časová**

Časová mzda je forma odměňování zaměstnanců, kdy je jejich plat závislý na odpracovaném čase (Drbohlavová, 2022). Zaměstnanci jsou placeni za každou odpracovanou hodinu, směnu, den, týden nebo měsíc, přičemž sazba za jednotku času je dohodnuta mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem buď v rámci individuální pracovní smlouvy nebo v kolektivní smlouvě (Koubek, 2015, s. 309). Podle Vybíhala (2022, s. 93-94) jsou mzdy zaměstnanců určovány jako výsledek násobení mzdové sazby příslušného zaměstnance a skutečného odpracovaného času. Existují různé typy časové mzdy, mezi které je zařazena časová mzda s pevnou sazbou, s rozpětím sazeb, odstupňovanou sazbou a diferencovanou časovou mzdu. Výhodou časové mzdy je, že zaměstnanci mají jistotu a stabilní příjem, což může pomoci udržovat jejich motivaci a zájem o dlouhodobou spolupráci s organizací. Na druhou stranu může toto odměňování někdy nedostatečně stimulovat pracovní výkony, protože zaměstnanci jsou placeni za odpracovaný čas bez ohledu na dosažené výsledky.

- **Úkolová**

Úkolová mzda je forma odměňování zaměstnanců, která je založena na splnění určitých úkolů, cílů nebo stanovených kvantitativních nebo kvalitativních ukazatelů (Šikýř, 2016, s. 131). Brown et al. (2020, s. 17) souhlasí s tímto tvrzením a dále doplňuje, že tato forma odměňování může zvýšit budoucí výkon. Zaměstnanci jsou

placeni na základě jejich produktivity nebo dosažení konkrétních úkolů, což je odlišuje od klasické pevné mzdy, která zůstává neměnná. Vybíhal (2022, s. 94) uvádí, že nejčastěji se uplatňuje úkolová mzda přímá, která je založena na vyplácení odměn za každý úkol, který zaměstnanec úspěšně realizuje dokonce. Každý úkol má stanovenou pevnou hodnotu, a když zaměstnanec úkol úspěšně realizuje, dostane předem stanovenou odměnu. Dále také Vybíhal (2022, s. 94) popisuje akordní mzdu, která je založena na dosažení určitého objemu nebo kvantity práce. Zaměstnanec je odměňován za každou jednotku, kterou vyrobí nebo za každou akci, kterou provede (Koubek, 2015, s. 311). Tato forma odměňování je často používána v oblastech, kde lze práci jednoduše změřit, jako je například v průmyslu, zemědělství nebo výrobních linkách (Koubek, 2015, s. 311). Úkolová mzda může být účinným nástrojem pro motivaci zaměstnanců k dosahování stanovených cílů (Drbohlavová, 2022). Nicméně je důležité, aby byly úkoly dobře definovány, spravedlivě hodnoceny a aby byl poskytnut dostatečný prostor pro zachování kvality práce a zabránění negativním důsledkům nadměrného stresu (Koubek, 2015, s. 311).

- **Podílová**

Podílová mzda (také známá jako zisková mzda, výkonová mzda nebo provizní mzda) je forma odměňování zaměstnanců, která je založena na jejich výkonech, výsledcích nebo úspěšnosti (Frischmann a Žufan, 2017, s. 187). Tato mzda není pevně stanovena, ale závisí na určitých proměnných faktorech, které ovlivňují výsledek práce zaměstnance. VEMA (2021) uvádí, že princip podílové mzdy je často spojen s dosaženými prodejmi, ziskem nebo produktivitou pracovníka nebo celého týmu. Zaměstnanci dostávají platbu nebo bonus na základě určitého procenta z hodnoty dosažených výsledků.

Podle Koubka (2015, s. 312) mezi výhody podílové mzdy je zařazeno například motivace, flexibilita a angažovanost zaměstnanců. Nicméně existují i určité nevýhody jako je nejistota příjmu a nadměrná soutěživost.

- **Provizní**

Provizní mzda je forma odměňování zaměstnanců, při které je jejich plat založen na dosažených prodejích nebo obchodních výsledcích. Zilvar (2022) uvádí jako příklad provizní mzdy, když zaměstnanci dostanou určitý procentuální podíl z hodnoty provedených prodejů nebo uzavřených obchodů, což je přímou odměnou za jejich úspěšnost při generování příjmů pro organizaci.

Princip provizní mzdy je často využíván v prodejních odvětvích, jako jsou retail, realitní a pojišťovací organizace, a dalších oborech, kde je výkon zaměstnanců přímo měřitelný výsledky prodeje nebo obchodními transakcemi (Šikýř, 2016, s. 131).

Největší výhodou provizní mzdy je případ, kdy zaměstnanec dosahuje vysokých prodejů nebo jiných cílů a má tedy možnost si vydělat mnohem více než pevnou platovou sazbu. To může být lákavé pro zaměstnance, kteří jsou ochotni investovat čas a úsilí do své práce. Nicméně tato mzdová forma má i svou nevýhodu, kterou je nestabilní příjem, protože výdělek závisí na fluktuaci trhu, sezónních výkyvech nebo jiných proměnných což vede k finanční nejistotě.

- **Dodatkové formy mzdy**

Dodatkové mzdové formy představují různé mechanismy, které mohou být kromě základního platu zařazeny do odměňování zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 315). Mezi dodatkové formy mzdy se vztahuje například:

- **Prémie** je dodatková mzdová forma, která se uděluje zaměstnancům za výjimečné úspěchy, mimořádný výkon nebo jiné význačné příspěvky

k organizaci. Tato forma odměny je často udělována v jednorázové podobě a může být vázána na dosažení specifických cílů či výsledků. Nicméně Šikýř (2016, s. 123) uvádí, že je možné vyplácet prémie i pravidelně, a to za produktivitu, kvalitu, plnění úkolů nebo nadstandardní výkon. Prémie jsou efektivním nástrojem motivace, který povzbuzuje zaměstnance k dosažení lepších výsledků a plnění cílů. Také poskytují zaměstnancům pocit uznání a ocenění za jejich mimořádný výkon nebo přínos.

- **Osobní mzda** je forma odměňování zaměstnanců, při které mají zaměstnanci stanovenou pevnou částku, kterou dostávají za určité období (Drbohlavová, 2022). Tato částka zůstává neměnná, bez ohledu na výsledky práce nebo výkonnost zaměstnance. Jedná se o základní, pravidelnou odměnu, kterou zaměstnanci dostávají za svou práci bez ohledu na situaci na trhu nebo finanční výkony organizace.

Mezi největší výhodu osobní mzdy náleží stabilita a jednoduchost. Na druhou stranu má osobní mzda i nevýhody jako je omezená motivace a nemožnost odměny nadstandardních výkonů

Dodatkové formy mzdy jsou zpravidla navrženy tak, aby motivovaly a odměňovaly specifické výkony či chování zaměstnanců.

Výše uvedené mzdové formy je možné kombinovat. Určení správné kombinace mzdových forem je klíčové pro správnou motivaci zaměstnanců a zajištění jejich efektivity. Při kombinaci pevných a proměnných složek mzdy lze dosáhnout vyváženého přístupu, který zohledňuje jak základní finanční jistotu zaměstnanců, tak i jejich motivaci k dosažení lepších výsledků.

Pečlivě navržený systém mzdových forem může zahrnovat základní mzdu spolu s bonusovými odměnami, provizemi či podíly na zisku. Tímto způsobem lze motivovat zaměstnance k dosažení stanovených výkonnostních cílů a zároveň zaručit určitou stabilitu jejich příjmů. Kombinace těchto různých mzdových forem může vést k vytvoření stimulační pracovní atmosféry a posílení angažovanosti zaměstnanců vůči společnosti.

2.2 Právní rámec odměňování

Právní rámec týkající se odměňování zaměstnanců představuje nezbytnou součást firemní politiky, která hraje klíčovou roli při stanovování pravidel a postupů pro spravedlivé a transparentní poskytování odměn a výhod zaměstnancům. Tento rámec, jak naznačuje, není pouze souborem závazných pravidel, ale spíše zásad a hodnot, které odrážejí závazek organizace k dodržování nejvyšších standardů etiky a právních předpisů v oblasti lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že ochrana práv zaměstnanců a zajištění spravedlivého zacházení jsou prioritami tohoto rámce, je klíčové, aby organizace byly pečlivě seznámeny s právními předpisy a nařízeními, které upravují oblast odměňování zaměstnanců. Tento rámec se také vztahuje na klíčové aspekty, jako jsou minimální mzdy, pravidla týkající se pracovní doby a odměňování přesčasů, a ochranu zaměstnanců před jakoukoli formou diskriminace nebo nerovnosti na pracovišti.

Důsledné dodržování a správné uplatňování tohoto právního rámce může posílit důvěru zaměstnanců v organizaci a poskytnout jim pocit jistoty a bezpečí v rámci pracovního prostředí. Zároveň může spravedlivý a transparentní systém odměňování podpořit budování pozitivní firemní kultury, která se opírá o hodnoty rovnosti, respektu a sociální spravedlnosti. Z těchto důvodů je klíčové, aby organizace věnovaly zvýšenou pozornost a péči v souladu s předpisy právního rámce a vytvářely tak férové a inkluzivní pracovní prostředí pro své zaměstnance.

2.2.1 Plat, mzda a odměna z dohody

K právnímu rámci odměňování náleží plat, mzda a odměna z dohody.

Plat

Podle zákoníku práce § 109 odst. 3 se plat definuje jako „*peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli, který na odměňování těchto zaměstnanců využívá zcela nebo převážně veřejné zdroje.*“ Mezi tyto zaměstnavatele jsou dle zákoníku práce § 109 odst. 3 zařazeny:

- „*stát;*
- *územní samosprávný celek;*
- *státní fond;*
- *příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů;*
- *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů);*
- *s výjimkou peněžitě plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*“

Zákoník práce, konkrétně § 109 uvádí, že plat zahrnuje veškeré peněžní složky, jež jsou zaměstnanci vypláceny za jejich pracovní výkon. Nejsou do něj započítávány další příjmy jednotlivce, jež nesouvisí s pracovním úsilím (jako třeba jubilejní odměny), ani kompenzace nahrazující mzdu (jako například za období neschopnosti pracovat). Brůha (2019, s. 125) uvádí, že ve sféře veřejné správy a služeb existuje pouze omezená možnost pro kolektivní jednání týkající se mezd mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Mzda

Mzda je finanční odměna nebo peněžní plnění, jež zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za jeho vykonanou práci (Brůha, 2019, s. 126). Zákoník práce § 109 odst. 3 popisuje mzdu jako „*souhrnný pojem zahrnující všechny složky odměny poskytnuté zaměstnanci za výkon práce, ať už jde o tzv. základní mzdu nebo o její pohyblivé složky, jako jsou různé provize, odměny, bonusy apod.*“ Na druhou stranu, do mzdy se nepočítají jiné příjmy zaměstnance, jež nesouvisí s pracovním úsilím (například jubilejní odměny) ani náhrady za ztrátu mzdy (jako třeba během období pracovních překážek).

Mzda však není pouze jednorozměrným konceptem, nýbrž komplexním aspektem, který zahrnuje různé faktory a proměnné. Tyto faktory mohou zahrnovat, ale nejsou omezeny na produktivitu zaměstnance, kvalitu jeho práce, délku pracovní doby, specializaci a specializované dovednosti, stejně jako celkový přínos zaměstnance pro organizaci. Zároveň je důležité brát v úvahu externí faktory, které mohou ovlivnit výši mzdy, jako je inflace, tržní podmínky a průmyslové standardy.

Mzdové systémy se často vyvíjejí a přizpůsobují se měnícím se potřebám a trendům v odvětví, což vyžaduje pravidelné revize a aktualizace s cílem zajistit, aby byly mzdy spravedlivé a konkurenceschopné. Tento důležitý aspekt odměňování tak hraje klíčovou roli při utváření pozitivní firemní kultury a zajišťuje, že zaměstnanci jsou spravedlivě oceněni za své úsilí a příspěvek k úspěchu organizace.

Odměna z dohody

Odměna z dohody je finanční či jiná forma odměny, která vychází z dohodnutých podmínek mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Brůha, 2019, s. 155). Podle Šubrta (2018, s. 64) tato odměna ve formě peněz přináší zaměstnanci, který se zaměstnavatelem spolupracuje na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

Dohody o odměnách mohou být sjednány na různé termíny a pro různé úkoly, což umožňuje větší pružnost v odměňování (Šubrt, 2018, s. 64). Odměny z dohod mohou být spojeny s konkrétními úkoly nebo projekty, což umožňuje odměňovat za specifické úkoly.

V oblasti odměňování zaměstnanců je nezbytné brát v úvahu fakt, že odměny vyplývající z dohod mohou nést určitá rizika, neboť se nesetkávají s úrovní zajištění jako pevné měsíční platy. Tato flexibilita může na jedné straně nabídnout výhody pro zaměstnance, kteří jsou motivováni k dosažení vynikajících výsledků a překonání stanovených cílů, ale na druhé straně může vyvolat určitou míru nejistoty ohledně výše očekávaných odměn a časového rámce, ve kterém by měly být uděleny.

Z tohoto důvodu je zásadní, aby byly dohody o odměnách pečlivě a jasně definovány, aby se minimalizovala možnost nedorozumění a konfliktů ohledně toho, za co přesně jsou odměny přidělovány a jakým způsobem by měly být vypláceny. Jasná a transparentní komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem ohledně podmínek a kritérií, která ovlivňují výši odměn, může posílit důvěru mezi oběma stranami a snížit riziko potenciálních neshod a sporů v budoucnu.

Dalším klíčovým aspektem při uzavírání dohod o odměnách je zohlednění proměnlivých faktorů, jako je například výkonnost zaměstnance, celkové výsledky organizace a případně ekonomické a tržní podmínky, které mohou ovlivnit finanční stabilitu a schopnost organizace poskytovat odměny na základě dohod. Zajištění transparentnosti a spravedlivosti ve vztahu k odměňovacím dohodám může posílit vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vytvořit základ pro dlouhodobě udržitelnou a důvěryhodnou pracovní kulturu v rámci organizace.

2.2.2 Minimální a zaručená mzda

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023) uvádí, že minimální mzda je zákonně stanovená nejnižší částka, kterou zaměstnavatelé musí vyplácet svým zaměstnancům za odvedenou práci za stanovený pracovní čas. Tato mzda je vytvořena za účelem zajištění minimální úrovně příjmu pro pracující a ochrany jejich práv. Podle § 111 zákona č. 567/2006 Sb. se v České republice počítá a stanovuje minimální mzda.

Počínaje 1. lednem 2023 byla minimální mzda stanovena na 17 300 Kč měsíčně, což odpovídá 103,80 Kč za hodinu práce. Pro srovnání s předchozím rokem 2022, kdy byla minimální mzda 16 200 Kč měsíčně, nebo 96,40 Kč za hodinu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023). Minimální i zaručená mzda jsou vypočítávány na základě 40hodinového pracovního týdne.

Zaručená mzda, jako specifická forma minimální mzdy, hraje významnou roli při zajišťování minimálního finančního zabezpečení pro určité skupiny pracovníků nebo profesí. Tento koncept se používá jako základní ochranný mechanismus, který poskytuje pracovníkům jistotu, že za svou práci získá minimální platovou sazbu, která nesmí být nižší než stanovená minimální zaručená mzda. Zaručená mzda má za cíl zajistit, aby pracovníci, kteří vykonávají určité povolání nebo pracují v určitých odvětvích, nebyli vystaveni riziku nedostatečné finanční kompenzace za svou práci, a tím zajišťuje určitou míru ekonomické stability pro tyto pracovníky. Tato forma minimální mzdy může sloužit jako nástroj pro ochranu práv zaměstnanců a zabraňuje vykořisťování a nespravedlivému zacházení v pracovním prostředí.

Níže uvedená tabulka č. 1 prezentuje nejnižší zaručené mzdy pro rok 2023 při týdenním pracovním úvazku 40 hodin, rozdělené do 8 skupin dle složitosti, odpovědnosti a náročnosti práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Tabulka 1 Nejnižší úrovně zaručené mzdy

Skupina prací	Zaručená mzda v Kč/hod	Zaručená mzda v Kč/měsíc
1	103,8	17 300
2	106,5	17 900
3	117,5	19 700
4	129,8	21 800
5	143,3	24 100
6	158,2	26 600
7	174,2	29 400
8	207,6	34 600

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023), vlastní zpracování

Tabulka nejnižších úrovní zaručených mezd je určena jako důležitý referenční nástroj, který představuje minimální platové sazby, jež jsou stanoveny pro různé skupiny pracovníků v rámci dané ekonomiky. Tato tabulka poskytuje přehled o minimálních mzdových standardech, které zaměstnavatelé musí dodržovat při stanovování platů pro své zaměstnance, a tím zajistit, že pracující jsou spravedlivě kompenzováni za svou práci a úsilí.

2.2.3 Pracovní doba

Pracovní doba je čas, který zaměstnanec tráví prací nebo ve službách zaměstnavatele. Je to obvykle čas, který stráví zaměstnanec v práci, od začátku do konce pracovního dne. Tento čas může být vyjádřen v hodinách nebo dnech. Pracovní dobu lze podle 262/2006 Sb. v zákoníku práce rozčlenit na následující kategorie:

- týdenní pracovní doba stanovená zákonem;
- zkrácená pracovní doba;
- kratší pracovní doba.

Stanovená týdenní pracovní doba

Jak uvádí odstavec §79, zákona č. 262/2006, Sb. mají zaměstnanci přidělenou týdenní pracovní dobu ve výši 40 hodin týdně. Nicméně, za určitých okolností může být tato doba určena jinak. Podle zákoníku práce § 79 odst. 2 činí délka stanovené týdenní pracovní doby u zaměstnanců:

- „pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu 37,5 hodiny týdně;
- s vícesměnným nebo nepřetržitým pracovním režimem 37,5 hodiny týdně;
- s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodiny týdně.“

Zkrácená pracovní doba

Podle zákoníku práce § 79 odst. 3, lze změnu stanovené týdenní pracovní doby s zachováním původní mzdy podle limitů uvedených v odstavcích 1 a 2 lze provést pouze prostřednictvím dohody uzavřené v kolektivní smlouvě nebo interním pracovním předpisu a nesmí ji

zaměstnavatel uplatnit na základě ustanovení § 109 odst. 3. Pracovní doba, která byla takto zkrácena, odpovídá stanovené týdenní pracovní době.

Kratší pracovní doba

Zákoník práce popisuje kratší pracovní dobu v § 80 jako: „*Kratší pracovní doba pod rozsah stanovený v § 79 může být sjednána pouze mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci přísluší mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší pracovní době.*“

2.2.4 Ochrana před diskriminací a nerovností

Zákon o rovném zacházení a zákaz diskriminace má pro zaměstnance a zaměstnavatele zásadní význam z několika důvodů. Jak stanovuje §16, zákon č. 262/2006, Sb. musí zaměstnavatelé zajistit, že všichni zaměstnanci budou zacházeni rovnocenně v následujících oblastech:

- *„pracovní podmínky;*
- *odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty;*
- *odbornou přípravu;*
- *příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.*“

Zákoník práce v §16 odst. 1 dále popisuje: *“zákoník práce stanoví obecně zákaz jakékoliv diskriminace, zvláště pak z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů. Diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.*“

Jedním z hlavních cílů tohoto právního předpisu je vytváření pracovního prostředí, které je prostoupeno zásadami rovnosti a inkluзивity, a které podporuje rozmanitost a respektuje individuální rozdíly mezi zaměstnanci. Zákon také sleduje posílení bezpečného a zdravého pracovního prostředí, které formuluje podmínky pro plnohodnotné zapojení všech pracovníků bez ohledu na jejich osobní charakteristiky. Zákon se dále zaměřuje na prevenci různých forem diskriminace a šikanování v pracovním prostředí, což zahrnuje vytváření jasných směrnic a postupů pro řešení stížností a uplatňování sankcí v případě porušení právních předpisů. Tímto způsobem přispívá k posílení právní jistoty a ochrany práv zaměstnanců, a tím i ke zlepšení pracovního prostředí a atmosféry důvěry a respektu. Tento právní rámec tak hraje klíčovou roli při formování moderního a eticky odpovědného pracovního prostředí, které klade důraz na dodržování lidských práv a ochranu integrity a důstojnosti každého jednotlivce.

Zákon o rovném zacházení a zákazu diskriminace představuje klíčový právní předpis, který má za cíl zajistit ochranu základních práv a svobod zaměstnanců v rámci pracovního prostředí. Tento zákon hraje zásadní úlohu při boji proti diskriminaci a zajišťuje, že každý zaměstnanec má právo na férové a spravedlivé zacházení bez ohledu na jejich pohlaví, rasu, národnost, náboženství, sexuální orientaci, věk nebo jakoukoli jinou chráněnou kategorii.

2.2.5 Příplatky

Tyto příplatky mohou být udělovány za různé důvody a jsou způsobem, jak zaměstnancům kompenzovat určité nepříjemnosti nebo náročnosti práce (Šikýř, 2016, s. 135). Tyto příplatky jsou důležitou součástí kompenzačního balíčku zaměstnance a mohou významně ovlivnit výši

mzdy, kterou zaměstnanec dostane za svou práci. Mezi tyto příplatky spadá například práce přesčas, noční směna, práce ve svátek, práce v sobotu a neděli a zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Mezi tyto příplatky se například řadí:

- **Příplatek za práci přesčas**

Příplatek za práci přesčas představuje jednu z klíčových norem, která upravuje odměňování zaměstnanců za práci vykonanou mimo stanovený rozsah běžného pracovního úvazku. Tento právní předpis, jak je stanoveno v §114, zákon č. 262/2006, Sb., určuje, že zaměstnanci mají nárok na finanční kompenzaci ve výši 25 % průměrného výdělku v porovnání s jejich základní mzdou za každou odpracovanou hodinu přesčasu.

Je také důležité dodržovat zákonem stanovené limity ohledně pracovní doby nad rámec plného pracovního úvazku, které nesmí přesáhnout 8 hodin týdně a celkově 150 hodin za kalendářní rok. Tyto limity mají za úkol chránit pracovníky před nadměrným vystavením stresu a vyhoření z práce a zároveň zajistit, aby pracovní doba byla rozumně rozložena a respektovala zásady ochrany zdraví a bezpečí zaměstnanců.

- **Příplatek za noční směnu**

Příplatek za noční směnu představuje další aspekt odměňování zaměstnanců, který má za cíl kompenzovat dodatečné úsilí a náročnosti spojené s prací v nočních hodinách. Tato finanční kompenzace je poskytována zaměstnancům jako uznání za jejich angažovanost a obětavost při práci během nočních směn, které mohou mít nepříznivý dopad na jejich zdraví a životní styl. Zákoník práce definuje noční směnu jako pracovní dobu prováděnou mezi 22. hodinou večer a 6. hodinou ráno, což zahrnuje období, kdy většina zaměstnaných obvykle odpočívá nebo spí. Podle §116, zákon č. 262/2006, Sb., činí příplatek 10 % průměrného výdělku zaměstnance vzhledem k jeho základní mzdě, přičemž tato finanční kompenzace náleží jako forma uznání a motivace pro zaměstnance pracující během noční doby.

Je důležité si uvědomit, že noční směny mohou mít negativní vliv na fyziologické procesy a biologické hodiny jednotlivce, což může ovlivnit kvalitu spánku, metabolismus a celkové fyzické i duševní zdraví zaměstnanců. Proto je příplatek za noční směnu navržen tak, aby vyrovnal tyto negativní důsledky a zajistil, že zaměstnanci jsou spravedlivě kompenzováni za svou práci v nepříznivých pracovních podmínkách. Tím se zároveň podporuje udržení jejich celkového zdraví a pracovního výkonu, což přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a produktivitě pracovní síly v organizaci.

- **Příplatek za práci ve svátek**

Jak uvádí odstavec §115, zákona č. 262/2006, Sb., pokud pracovník pracuje během státního svátku, má nárok na příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku připočítaného k jeho dosažené mzdě. Zaměstnanci, kteří nemuseli pracovat kvůli tomu, že státní svátek spadl na jejich normální pracovní den, mají nárok na kompenzaci mzdy ve výši průměrného výdělku nebo odpovídající částky, kterou by jinak obdrželi za mzdu nebo její část, kterou zmeškali kvůli svátku.

- **Příplatek za práci v sobotu a neděli**

Zaměstnanci, kteří pracují o víkendu, dostávají příplatky k jejich běžné mzdě, protože práce v těchto dnech může být méně příjemná nebo obtížnější skloubit s osobním

životem. Podle §118, zákona č. 262/2006, Sb. práce v sobotu nebo neděli přináší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku k jeho základní mzdě.

Zaměstnavatelé mají klíčovou roli v zajištění dodržování a respektování práv a povinností zaměstnanců v rámci pracovního prostředí. Jejich odpovědností je zajistit, že pracovníci jsou řádně oceněni a kompenzováni za svou práci v souladu s platnými pracovněprávními předpisy a normami. Příplatky za různé typy pracovních podmínek, jako jsou noční směny, přesčasy nebo jiné náročné pracovní situace, mají dalekosáhlé důsledky pro spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Tyto příplatky nejsou jenom formou materiální kompenzace, ale také se používá jako prostředek pro uznání a ocenění úsilí a angažovanosti zaměstnanců, kteří vykonávají práci za zvlášť náročných podmínek.

2.3 Systematické odměňování

Zaměstnanecké benefity mají stále větší význam a stávají se důležitým nástrojem pro konkurenceschopnost a získávání kvalitních zaměstnanců (Macháček, 2019, s. 1). Tyto výhody jsou poskytovány zaměstnavateli jako dodatečná motivace a odměna nad rámec základní mzdy. S narůstajícím povědomím o důležitosti práce a životní rovnováhy a zaměřením na osobní blaho zaměstnanců se očekává, že budou zaměstnanecké benefity nadále hrát klíčovou roli v organizacích (Šikýř, 2014, s. 138). Zaměstnanecké benefity se rozlišují několika způsoby, Šikýř (2016, s. 135) rozpoznává 3 typy zaměstnaneckých výhod:

- sociální povahy;
- související s prací;
- spojené s postavením v organizaci.

Rozdělení zaměstnaneckých benefitů do tří typů, které uvádí Šikýř (2016), je užitečný způsob, jak lépe porozumět různým výhodám, které zaměstnanci mohou ve své práci získat. Zaměstnanecké benefity sociální povahy jsou zaměřeny na zlepšení celkové kvality života zaměstnanců a jejich rodin a náleží sem například zdravotní pojištění, životní pojištění, penzijní spoření, dovolená, sport nebo kultura (Šikýř, 2016, s. 135). Mezi zaměstnanecké benefity související s prací podle Šikýře (2016, s. 135) jsou zařazeny benefity přímo spojené s pracovními povinnostmi a prostředím jako je například stravování, nápoje, vzdělávání a rozvojové programy. Jako další typ uvádí Šikýř (2016, s. 135) zaměstnanecké benefity spojené s postavením v organizaci mezi které jsou zařazeny například služební automobil, nadstandardní vybavení kanceláře, mobilní telefon nebo notebook.

Macháček (2019, s. 4) uvedl několik nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnavatelé v České republice nabízejí svým zaměstnancům:

- příspěvek na stravování (papírové nebo elektronické stravenky);
- příspěvek na odborný rozvoj (zvyšování kvalifikace);
- příspěvek na rekreaci (tuzemská i zahraničí);
- příspěvek na kulturní a sportovní vyžití;
- příspěvek na doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění;
- poskytnutí poukázek na nákup zdravotnického zboží (zejm. vitamíny) nebo na služby, poskytované ve zdravotnickém zařízení, které nehradí pojišťovna;
- zvýhodněné půjčky;
- dary k životním událostem;
- poskytování nealkoholických nápojů nebo občerstvení na pracovišti;
- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely;
- hrazení dopravy do/ze zaměstnání (popř. jeho zajištění);

- práce z domova;
- flexibilní pracovní doba;
- delší dovolená, než umožňuje zákon;
- poskytnutí krátkodobého, náhlého zdravotního volna (tzn. sick days).

Macháček (2019, s. 4) popisuje, že nejžádanějšími benefity z pohledu zaměstnance jsou:

- jazykové vzdělávání;
- třináctý/ čtrnáctý plat;
- 5 týdnů dovolené;
- flexibilní pracovní doba;
- práce z domova;
- příspěvek na stravování;
- sick days;
- vzdělávání;
- poskytnutí firemního mobilního telefonu;
- možnost napracování si hodin.

Samotné benefity, které jsou poskytovány zaměstnancům, představují důležitý aspekt zaměstnaneckých výhod a motivace. Jejich důkladné popsání a vysvětlení má za cíl zvýšit transparentnost a porozumění zaměstnaneckým výhodám. Detailní popis těchto benefitů tak bude využit jako důležitý prvek v lepším pochopení a využití přínosů, které organizace poskytuje svým zaměstnancům.

Příspěvek na stravování

Podle § 236 v zákoníku práce je zaměstnavatel *“povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování“*. Zákoník práce dále uvádí, že zaměstnavatel má možnost rozhodnout se, zda bude organizovat nebo finančně podporovat stravování svých zaměstnanců. To může zahrnovat provozování vlastního jídelního zařízení nebo poskytování stravenek, stravenkových karet nebo přímého finančního příspěvku jako formy podpory stravování. Suchá (2023) uvádí, že na základě nařízení č. 467/2022 Sb. může být daňové osvobození pro stravenkový paušál v roce 2023 aplikováno až do výše 107,10 Kč za každou pracovní směnu v souladu s ustanoveními zákoníku práce. Suchá (2023) dále uvádí, že zaměstnanec musí během jedné pracovní směny odpracovat alespoň 3 hodiny, aby měl na příspěvek nárok (Macháček, 2019, s. 44).

Poskytnutí firemního mobilního telefonu i pro soukromé účely

Benefitem poskytnutí firemního mobilního telefonu pro soukromé účely je, že zaměstnanci mají možnost využívat tento mobilní telefon nejen pro pracovní účely, ale také pro své osobní potřeby, což může mít několik výhod. Zaměstnanci nemusí nosit dva různé telefony pro pracovní a osobní komunikaci, což zjednodušuje jejich život a usnadňuje komunikaci. Zaměstnanec je vždy dostupný pro pracovní potřeby, což může být pro některé pozice nezbytné.

5 týdnů dovolené

Zákoník práce vždy stanovoval minimální délku dovolené pro zaměstnance v týdnech a to 4 týdny dovolené. Nicméně, od roku 2021 byla provedena změna v zákoníku práce, konkrétně v § 213 odst. 1 zákoníku práce, která nyní stanovuje minimální dobu dovolené v hodinách. Zaměstnavatel může zaměstnancům poskytnout týden dovolené navíc pouze na základě úpravy kolektivní smlouvy nebo vnitřních předpisů. Z hlediska zaměstnavatele může být náhrada mzdy za dovolenou, jak je stanoveno v zákoníku práce, považována za daňově uznatelný náklad nebo výdaj. Stejně tak je možné, aby náhrada mzdy za dovolenou nad rámec legislativních povinností, jak je uvedeno v § 24 odst. 2, byla daňově uznatelným nákladem, pokud je takový

pracovně-právní nárok dohodnut v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatele. Na straně zaměstnance se tato náhrada mzdy za dovolenou považuje za zdanitelný příjem.

Třináctý a čtrnáctý plat

Suchá (2023) popisuje 13. plat jako dodatečné odměny vyplácené na konci období kalendářního nebo fiskálního roku a 14. plat jako bonusy, které se vyplácejí v průběhu kalendářního nebo fiskálního roku zaměstnavatele, obvykle v jeho polovině. Finanční příspěvek pro 13. a 14. je v organizaci stanoven podle interních směrnic zaměstnavatele a není nárokovatelný (Suchá, 2023).

Sick days

Kubíčková a Patáková (2018) popisují sick day jako 3-5 dnů v roce, které jsou zaměstnancům k dispozici pro krátkodobou nemoc, a pro které nepotřebují lékařské potvrzení neboli neschopenku. Během těchto dnů obvykle dostávají zaměstnanci plnou náhradu mzdy nebo platu (Kubíčková a Patáková, 2018). Sick days se nezapočítávají do dnů dovolené a jsou zaměstnancům poskytnuty navíc.

Práce z domova

Zaměstnanci mají výhodu v tom, že si mohou sami organizovat pracovní dobu. Podle Kubíčkové a Patákové (2018) je tento benefit populární mezi rodiči, kteří se starají o malé děti, nebo mezi zaměstnanci, kteří pravidelně dojíždějí za prací do jiného města. Tento benefit má velkou výhodu pro zaměstnavatele, protože minimalizuje náklady na provoz kanceláře.

Flexibilní pracovní doba

Flexibilní pracovní doba je často považována za významný benefit pro zaměstnance. Podle Šikýře (2016, s. 154) je několik flexibilních pracovních režimů jako:

- kratší pracovní doba;
- pružné rozvržení pracovní doby;
- sdílení pracovního místa;
- distanční práce.

Podle Armstrong a Stephen (2015, s. 187) zahrnuje flexibilní uspořádání pracovní doby:

- pružná denní pracovní doba;
- pružná týdenní pracovní doba;
- pružná denní a týdenní pracovní doba;
- stlačený pracovní týden;
- smlouva na roční počet pracovních hodin.

Nicméně, z hlediska daňových aspektů není tento benefit atraktivní, protože se jedná o standardní pracovní den, za který zaměstnanci převezme svou obvyklou mzdu.

Vzdělávání a rozvoj

Rozvoj zaměstnanců zahrnuje jak školení, tak i prohlubování a zvýšení jejich odborných schopností a zabývá se jím § 227 - § 235 zákoníku práce. Šikýř (2016, s. 139) popisuje systematické vzdělávání jako neustále se opakující proces a také uvádí, že mezi fáze tohoto procesu spadá identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Podle Grubera, Kyrianové a Fonville (2016, s. 159) má

systematické vzdělávání za cíl zlepšovat dovednosti jednotlivců a tím také podnítit k růstu všechny členy skupiny. Vzdělání a rozvoj mohou být pro zaměstnance významnou odměnou a mohou přinášet několik výhod. Kubíčková a Patáková (2018) uvádí, že zaměstnanci stále častěji hledají vzdělávací kurzy, které budou mít pro ně určitý užitek, jako například získání certifikátu nebo jiného přínosu. Podle Ringa (2020, s. 22) je nový nastupující trend, kdy zaměstnanci přebírají kontrolu a sami hledají vlastní rozvojové programy. Zaměstnavatel může uplatnit daňové uznatelné výdaje za všechny náležitosti, které poskytne svým zaměstnancům, ať už ve formě peněžních prostředků nebo v jiných nefinančních formách, pokud tyto výdaje jsou spojeny s činností zaměstnavatel (Macháček, 2019, s. 79).

Příspěvek na penzijní spoření a životní pojištění

Suchá (2023) popisuje penzijní spoření jako populární benefit jak mezi zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Penzijní spoření umožňuje zaměstnavatelům osvobodit své příspěvky až do výše 50 000 Kč ročně od odvodů na zdravotní a sociální pojištění a zároveň jsou tato příspěvky daňově uznatelné (Suchá, 2023). Podle Suché (2023) je tento benefit výhodný pro zaměstnance, protože tento příspěvek od zaměstnavatele nepodléhá zdanění. Tento benefit je pro zaměstnance velmi výhodný, protože v závislosti na množství peněz, které zaměstnanec vloží, mu přispěje stát, jak ukazuje tabulka č. 2. Státní příspěvky se podle Kučery (2023) mají změnit a to od 2024 z důvodu, aby více motivovaly lidi k ukládání vyšších částek.

Tabulka 2 Státní příspěvek na penzijní spoření

Kolik si uložíte měsíčně	Státní příspěvek doteď	Státní příspěvek nově
300 Kč	90 Kč	0 Kč
400 Kč	110 Kč	0 Kč
500 Kč	130 Kč	100 Kč
600 Kč	150 Kč	120 Kč
700 Kč	170 Kč	140 Kč
800 Kč	190 Kč	160 Kč
900 Kč	210 Kč	180 Kč
1 000 Kč	230 Kč	200 Kč
1 100 Kč	230 Kč	220 Kč
1 200 Kč	230 Kč	240 Kč
1 300 Kč	230 Kč	260 Kč
1 400 Kč	230 Kč	280 Kč
1 500 Kč	230 Kč	300 Kč
1 600 Kč	230 Kč	320 Kč
1 700 Kč	230 Kč	340 Kč

Zdroj: Kučera (2023), vlastní zpracování

Zaměstnanci tedy mohou dostávat příspěvek jak od zaměstnavatele nebo si mohou spořit sami a k tomu dostat příspěvek od státu, jak poukazuje tabulka č. 2 pojmenovaná státní příspěvek na penzijní spoření.

Jedním z klíčových bodů, které mnoho zaměstnanců zvažuje při výběru zaměstnavatele, je možnost získat příspěvek na životní pojištění. Tento benefit, který je často zahrnut v mnoha firemních benefičních balíčcích, může mít pro zaměstnance důležitý vliv na jejich finanční stabilitu a pohodu. Vědomí toho, že mají zajištěnou určitou finanční ochranu pro své blízké v případě nepředvídatelných událostí, může výrazně přispět k jejich celkovému pocitu bezpečí. Nicméně, je důležité vzít v úvahu nejen výhody, ale i možné důsledky, které mohou být spojeny s tímto příspěvkem. Jako například skutečnost, že tento příspěvek na životní pojištění, ačkoli je pro zaměstnavatele daňově uznatelný, může ovlivnit daňové přiznání zaměstnance. Jak uvádí Suchá (2023), zaměstnanci musí zahrnout tento příspěvek ve svém daňovém přiznání, což může

mít vliv na jejich celkovou daňovou povinnost. Při zvažování této možnosti je proto důležité pečlivě posoudit všechny finanční aspekty a konzultovat možné dopady s odborníky v oboru. Celkově lze tedy konstatovat, že příspěvek na životní pojištění může představovat atraktivní benefit pro zaměstnance, ale vyžaduje pečlivé zvážení a porozumění všech jeho aspektů, včetně daňových dopadů a dlouhodobých finančních plánů.

2.4 Procesy pro podporu systému

Procesy pro podporu systému odměňování mohou být různé v závislosti na konkrétní organizaci a jejích potřebách. Systém zaměstnaneckých výhod nemusí vždy být správně nastavený a může být neefektivní. Urban (2017, s. 148-149) identifikuje hlavní faktory, které by mohly přispět k efektivnějšímu poskytování těchto benefitů:

- Stanovení cílů a očekávání – důležitým krokem je stanovit si, jaké cíle chce podnik dosáhnout prostřednictvím nabízených forem odměňování. Organizace by měla mít jasně definovanou strategii a politiky ohledně odměňování zaměstnanců. To zahrnuje stanovení kritérií pro odměňování, jaké typy odměn jsou k dispozici (např. finanční bonusy, dárkové poukázky, povýšení) a jakým způsobem jsou udělovány. Ke stanovení cílů by podniku mohla pomoci metoda SMART, kdy podle Levitta (2020, s. 40) by tyto cíle měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a vázané na čas (tzv. SMART cíle). S těmito cíli jako vodítkem může podnik vytvořit systém, kterým se bude řídit. Tímto způsobem se vyhne náhodnému přidávání neefektivních nebo nežádoucích forem odměňování;
- Hodnocení efektivity – při poskytování nákladných benefitů je potřeba udělat analýzu návratnosti vynaložených prostředků, která ukáže, zda bylo poskytování benefitů efektivní a jak vysoké byly náklady na benefity (Urban, 2017, s. 148-149);
- Zjišťování potřeb a zájmů zaměstnanců – je důležité pravidelně vyhodnocovat, jak jsou zaměstnanci spokojeni s dostupnými benefity. K získání preferencí by byl skvěle využit anonymní dotazník. Organizace tak může provést analýzu, která pomůže určit, které benefity jsou mezi zaměstnanci populární a které ne, a to s ohledem na věk, dobu v zaměstnání a pohlaví (Urban, 2017, s. 148-149);
- Účelnější čerpání benefitů – některé vzdělávací kurzy jsou nákladné a jsou nezbytné pro splnění pracovních povinností, ale je možné uzavřít dohodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která se týká kompenzace těchto nákladů. Tato dohoda může obsahovat ustanovení o možnosti vrácení nákladů, možnosti ukončení pracovního poměru nebo získání požadovaných výsledků (Urban, 2017, s. 148-149);
- Komunikace – transparentní komunikace ohledně procesu odměňování je důležitá, aby zaměstnanci byli informováni o tom, co je od nich očekáváno a jaké odměny jsou k dispozici. Komunikace by měla zahrnovat i důvody za udělení nebo neudělení odměn. Peek (2023) uvádí, že je důležité důsledně poskytovat pravidelnou, neformální zpětnou vazbu a manažeři musí být upřímní, mluvit tváří v tvář a uvádět relevantní příklady (Urban, 2017, s. 148-149);
- Zjišťování výhod konkurence – srovnání s konkurencí umožňuje organizaci získat přehled o tom, jaké zaměstnanecké výhody jsou v daném odvětví běžné a jak se organizace v tomto ohledu staví ve srovnání s konkurencí. To může pomoci stanovit realistická očekávání a cíle pro vlastní benefitový program. Pokud organizace zjistí, že konkurence nabízí atraktivnější benefitový program, může to motivovat k tomu, aby vylepšila své vlastní benefity a zvýšila svou atraktivitu pro zaměstnance. V neposlední

řadě přináší zjišťování výhod konkurence inspiraci a nápady na inovace ve svém vlastním benefitovém programu (Urban, 2017, s. 148-149);

- Kontrola – nezávislý audit umožňuje objektivní a nestranné zhodnocení současného systému benefitů a může poskytnout nezkreslený pohled na to, jak benefitový program funguje. Dále také může odhalit nedostatky v existujícím systému benefitů, jako jsou neefektivní výdaje, nedostatečná transparentnost, nevhodné benefity nebo nepřiměřené náklady. To následně umožňuje organizaci identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit. Audit může odhalit, jaké benefity jsou pro zaměstnance nejvíce ceněny a jaké by mohly být přidány pro zvýšení jejich spokojenosti (Urban, 2017, s. 148-149).

Každá organizace může tyto procesy upravit a přizpůsobit svým specifickým potřebám a cílům, ale obecně platí, že systém odměňování by měl být spravedlivý, transparentní a motivující pro zaměstnance. Zapojení zaměstnanců do procesu odměňování a důkladná komunikace jsou klíčové pro úspěch systému odměňování a motivace zaměstnanců na vysoké úrovni.

Shrnutí teoretických východisek

V průběhu tvorby diplomové práce se autorka zaměřila na provádění literární rešerše týkající se problematiky odměňování a hodnocení zaměstnanců. Výsledkem této důkladné rešerše byl vypracování pevného teoretického rámce, který sloužil jako základní pilíř pro celou práci. V rámci teoretické části byly pečlivě a podrobně popsány klíčové faktory, kritéria a metody týkající se hodnocení pracovníků. Dále byly analyzovány a prezentovány různé strategie, systémy a formy odměňování, které jsou běžně využívány v podnikatelském prostředí.

Další kapitola teoretické části se detailně věnovala právnímu rámci týkajícímu se odměňování zaměstnanců. Zde byly popsány a analyzovány různé aspekty včetně mezd, odměn, minimálních a zaručených mzdových sazeb, pracovní doby a ochrany před diskriminací a nerovností. Zvláštní důraz byl kladen na různé typy příplatků, které mají klíčový význam pro spravedlivé odměňování pracovníků.

V praktické části diplomové práce bude autorka nadále aplikovat a využívat získané informace a poznatky z teoretické části. V rámci této části bude provedena deskripce vybraných systémů odměňování zaměstnanců v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. Zde bude podrobně popsáno stávající odměňování zaměstnanců a nabízené zaměstnanecké benefity.

Na základě dat získaných z výzkumu a teoretických základů bude autorka schopna formulovat konkrétní návrh nového systému odměňování pro společnost Showdown Displays Europe s.r.o. Důkladný a fundovaný návrh bude představovat klíčový krok k vytvoření efektivnějšího a inovativnějšího systému odměňování, který bude založen na moderních trendech a osvědčených metodách.

Integrace teoreticko-metodologické části s praktickými výstupy z výzkumu zajistí, že celá diplomová práce bude disponovat logickým tokem a poskytne ucelený pohled na problematiku odměňování zaměstnanců v konkrétní organizaci.

2.5 Metodika práce

Diplomová práce byla strukturována do dvou hlavních částí. První z těchto částí je teoreticko-metodologická, kde byly představeny klíčové pojmy a druhá část práce je praktická, kde byl přednesen návrh systému odměňování.

Informace pro teoretickou část, která charakterizuje základní pojmy daného tématu, byly čerpány z odborné literatury a také z internetových zdrojů. Dalším významným zdrojem byly zákony ČR upravující oblast zkoumané problematiky. Všechny tyto zdroje jsou uvedeny

v seznamu použité literatury. Praktická část je zaměřena na charakteristiku systému odměňování v konkrétní organizaci, kdy vybraným podnikem pro tuto diplomovou práci byl Showdown Displays Europe s.r.o. Nejdříve jsou uvedeny základní informace o této organizaci, kdy při zpracování této části byl použit především internet, konkrétně informace z webových stránek podniku a obchodního rejstříku a také interní zdroje. Důvodem volby této organizaci bylo, že autorka této práce zde pracuje. To přineslo výhodu, protože autorka měla možnost komunikovat přímo se zaměstnanci organizaci. Následující část práce je věnována organizační struktuře zaměstnanců. Informace pro tuto část byly poskytnuty HR manažerkou, HR asistentkou a interními dokumenty podniku. V další kapitole byl charakterizován systém odměňování v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o., kdy všechny potřebné informace byly získány z interních zdrojů organizace.

Pro kvantitativní výzkum byl zvolen dotazník, protože splňuje objektivitu, reliabilitu a validitu měření. Další důvod pro volbu dotazníku je možnost standardizovaných otázek a možností odpovědí. Podle Sedlákové (2014, s. 158) se v případě anonymního vyplňování dotazníků respondenti mohou cítit více uvolněni a ochotni sdělit citlivé informace, které by jinak nemuseli sdělit. Nicméně nevýhodou dotazníku je zkreslení výsledků, kdy respondenti nemusí dostatečně porozumět otázkám (Sedláková, 2014, s. 158). Hlavním záměrem dotazníku bylo získat názory zaměstnanců na systém odměňování a hodnocení, aby mohlo být provedeno zhodnocení a formulována doporučení do budoucna. Během šetření nebyla stanovena žádná omezení pro respondenty, pouze museli být zaměstnanci organizace Showdown Displays Europe s.r.o. zaměstnaní na hlavní pracovní poměr. Byli osloveni jak řadoví zaměstnanci, tak i členové vedení organizace, protože by jejich názory na systém odměňování mohly být odlišné. Seznam lidí, spolu s jejich firemními e-mailovými adresami, byl autorce zpřístupněn díky oddělení lidských zdrojů. Dotazník byl následně distribuován respondentům elektronicky pomocí e-mailu. Dotazovaní zaměstnanci byli informováni o tom, že dotazník je anonymní. Oddělení lidských zdrojů požádalo autorku této práce o zaslání výsledků dotazníkového šetření jako podklad k ISO certifikaci. Celkem byli tedy osloveni všichni THP zaměstnanci organizace Showdown Displays Europe s.r.o. zaměstnaní na hlavní pracovní poměr, tedy 69 zaměstnanců a návratnost dotazníků byla 75 %. Sběr dat probíhal od 25.9. do 9.10 a zúčastnilo se ho 27 žen a 25 mužů. V dotazníku bylo použito několik typů otázek: polouzavřené a uzavřené. Široká škála otázek byla vytvořena z důvodu, aby se mohl respondent vyjádřit sám a mohl tak vyjádřit svůj postoj a názor. Zpracování výsledků výzkumu do tabulek umožnilo přehledné porovnání rozsáhlého objemu dat.

Na základě provedeného výzkumu byly identifikovány nedostatky, které by bylo vhodné řešit. Návrhy možných změn by mohly přispět k potenciálnímu odstranění těchto nedostatků a celkovému zlepšení systému odměňování. V závěrečné kapitole práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení systému odměňování zaměstnanců.

V kapitole 3.3 nazvané "Výzkum šetření" jsou důkladně prezentovány výsledky provedeného dotazníkového průzkumu, které jsou následně zkoumány v rámci diplomové práce k ověření dvou formulovaných hypotéz.

1. H₀: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování nezávisí na délce působení respondentů v organizaci.
HA: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování závisí na délce působení respondentů v organizaci.
2. H₀: Spokojenost s výší mzdy nezávisí na věku respondentů.
HA: Spokojenost s výší mzdy závisí na věku respondentů.

Na základě provedeného kvantitativního výzkumu se podařilo získat rozsáhlé informace, jež autorka této práce následně pečlivě analyzovala v prostředí programu Excel. Tento nástroj umožnil vytvoření komplexních grafů a detailních tabulek. Dotazník, který byl navržen speciálně pro účely této diplomové práce, měl za cíl ověřit platnost formulovaných hypotéz a poskytnout důkladné podklady pro následnou analýzu.

Výsledky z dotazníku nebyly pouze pasivně přijaty, nýbrž se staly klíčovým prvkem pro formulaci doporučení, jež vycházejí z hlubšího pochopení statistických vztahů. Tato data rovněž posloužila jako primární zdroj pro další ověřování stanovených hypotéz pomocí statistické metody známé jako chí-kvadrát test. Chí-kvadrát test je sofistikovaný nástroj, jenž se používá k určení existence statisticky významné závislosti mezi dvěma kategoriemi proměnnými.

Při testování hypotéz byla zachována stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, což dodává výsledkům práce robustní rámec spolehlivosti. Tato pečlivá metodologie nejenže umožnila autorce podrobně zkoumat a interpretovat získaná data, ale také zvýšila celkovou validitu a relevanci výzkumného procesu. Výsledná analýza a interpretace dat prostřednictvím chí-kvadrát testu tak představují klíčový krok směrem k objektivnímu a fundovanému vyvození závěrů z této diplomové práce.

Při provádění vyhodnocení nezávislosti pomocí Chí-kvadrát testu byly použity specifické vzorce, konkrétně vzorec 1 a vzorec 2. Tyto vzorce jsou klíčovými nástroji při stanovení testového kritéria a očekávaných četností v rámci statistické analýzy. Chí-kvadrát test, který je běžně využíván pro zkoumání nezávislosti mezi dvěma kategoriemi či skupinami dat, poskytuje důležité informace o vztazích mezi proměnnými a umožňuje posoudit, zda existuje statisticky významná spojitost.

Testové kritérium:

Vzorec pro testové kritérium podle Maddana a Walkera (2013, s. 82) byl aplikován v rámci výpočtu metody na základě vlastního zpracování:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (1)$$

Kde O_{ij} jsou skutečné četnosti (po sloučení) a E_{ij} jsou vypočtené očekávané četnosti.

Očekávaná četnost:

Vzorec pro očekávanou četnost podle Foreta a Melase (2021, s. 84) byl aplikován v rámci výpočtu metody na základě vlastního zpracování:

$$n_{oj} = \frac{n_i * n_j}{n} \quad (2)$$

Kde n_i je součet i -tého řádku, n_j je součet j -tého sloupce v kontingenční tabulce a n je počet sledovaných prvků.

3 Praktická část

V první části praktické části diplomové práce je podrobně rozebrána organizační struktura společnosti Showdown Displays Europe s.r.o. Tato analýza zahrnuje nejen historický vývoj organizace, ale také klíčové oblasti její činnosti, které jsou důležité pro celkové pochopení fungování společnosti.

V následujících odstavcích se autorka práce zabývá existujícím systémem odměňování v této organizaci, který je zaměřen na THP zaměstnance. Autorka detailně popisuje strukturu a prvky tohoto systému, aby názorně představila současnou situaci v oblasti odměňování v rámci organizace.

Dalším klíčovým prvkem výzkumu je provedení šetření, při němž byl použit dotazník. Tento nástroj byl pečlivě navržen s cílem získat co nejrelevantnější a konkrétnější informace o názorech, postojích a očekáváních zaměstnanců THP vůči existujícím systémům odměňování. Cílem tohoto výzkumu bylo získání hlubšího vhledu do potřeb THP zaměstnanců a také identifikovat oblasti, ve kterých lze stávající systém odměňování vylepšit.

Na základě pečlivé analýzy a zpracování získaných výsledků byl vyvinut návrh pro zlepšení systému odměňování. Tento návrh je koncipován s ohledem na potřeby THP zaměstnanců s cílem maximalizovat jejich motivaci a celkovou spokojenost. Jeho implementace by měla přinést zlepšení v oblasti odměňování, které by pozitivně ovlivnilo pracovní atmosféru a přispělo k dlouhodobému závazku zaměstnanců k organizaci.

3.1 Představení organizace

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána organizace Showdown Displays Europe s.r.o. s pobočkou sídlící v Přestanově v České republice. V následujícím odstavci autorka této práce rozebere klíčové informace o této organizaci, zahrnující její charakteristiku, bohatou historii, její základní hodnoty, a v neposlední řadě členění organizace. Toto představení umožňuje lépe pochopit kontext a pozadí organizace Showdown Displays Europe s.r.o., která hraje významnou roli ve svém odvětví.

3.1.1 Základní údaje

Organizace, která nese název Showdown Displays Europe s.r.o., se může pyšnit dlouhou historií, neboť byla založena již v roce 1995 (Showdown Displays Europe s.r.o., 2023). Organizace sídlí ve městě Přestanov, které se nachází Ústeckém kraji v České republice.

Obrázek 4 Logo organizace



Zdroj: Showdown Displays Europe s.r.o. (2023)

Svou právní formou se jedná o společnost s ručením omezeným (s.r.o.), což jí poskytuje určitou míru flexibility v podnikání a zároveň zajišťuje odpovídající právní rámec. Důležitým faktorem, který charakterizuje tuto organizaci, je její rozsáhlý tým, který čítá celkem 185 zaměstnanců, z toho 69 THP (technickohospodářských pracovníků). Organizace je součástí mateřské společnosti Showdown Displays Europe B.V., což jí poskytuje určitou oporu a zázemí v rámci mezinárodního podnikání. Tato kombinace historie, právní struktury, počtu zaměstnanců a mateřské společnosti představuje důležitý kontext pro porozumění organizaci a jejím aktivitám.

3.1.2 Charakteristika

Showdown Displays Europe s.r.o. je respektovaným a předním dodavatelem špičkových vizuálních reklamních produktů a inovativních řešení, které aktivně působí na konkurenčním evropském trhu. Jejich pozice v tomto odvětví je podpořena více než čtvrtstoletím cenných zkušeností, které organizaci umožňují přinášet širokou škálu vysoce kvalitních produktů pro propagaci značek, marketingové prezentace a oslnivé vystoupení produktů a služeb ve veřejných prostorách.

Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) se může pochlubit svým vynikajícím mezinárodním dosahem, který zahrnuje přes 45 zemí. Jejich síť působení jim umožňuje účinně a efektivně obsluhovat široké spektrum zákazníků po celé Evropě. Organizace Showdown Displays Europe s.r.o je hrdá na svůj tým, který čítá 185 vášnivých zaměstnanců, kteří nabízejí zákazníkům individuální poradenství a kreativní designové služby na míru.

Díky svému rozsáhlému portfoliu, které obsahuje více než 6500 produktů, Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) pokrývá širokou škálu vizuálních reklamních nosičů a materiálů, včetně reklamních vlajek, bannerových stojanů, inovativních rolovacích stěn, moderních pultů a mnoha dalších produktů, které jsou v souladu s nejnovějšími trendy a požadavky trhu.

Organizace Showdown Displays Europe s.r.o je známá svým odpovědným a udržitelným přístupem k podnikání. Jejich závazek v oblasti ochrany životního prostředí a podporování etických obchodních postupů je základem jejich filozofie (Showdown Displays, 2023). Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) aktivně upřednostňuje využívání ekologicky šetrných materiálů a metod výroby, aby minimalizovala svůj ekologický otisk a přispívala k udržitelné budoucnosti.

Díky těmto klíčovým aspektům si Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) upevňuje svou vedoucí pozici na evropském trhu vizuální reklamy a poskytuje svým zákazníkům prvotřídní produkty a služby, které přesahují jejich očekávání.

3.1.3 Historie

Na začátku transformace, konkrétně v říjnu 2018, se odehrála klíčová událost, kdy společnost Showdown Displays s.r.o., vedoucí hráč na trhu reklamních poutačů v USA, převzala českou organizaci Jansen Display (Showdown Displays, 2023). S ambicí posílit svou pozici na evropském trhu a rozšířit své působení, se v květnu 2019 Showdown Displays rozhodla pro akvizici dalšího významného hráče na trhu, nizozemské společnosti Promic (Showdown Displays, 2023). V této fázi se obě společnosti, původně fungující samostatně, spojily a vytvořily silný strategický aliance.

Tento klíčový krok směrem k integraci měl za následek vznik nového entitního celku, Showdown Displays Europe, který se rychle stal klíčovým hráčem na trhu prezentace systémů, displejů a POS materiálů v Evropě. Tato strategická fúze významně obohatila produktové portfolio společnosti, což umožnilo nabízet širší a komplexnější řešení pro partnery a zákazníky

(Showdown Displays, 2023). Tímto spojením se dosáhla mimořádná synergická síla a rozsah, která pomohla Showdown Displays Europe posílit a prohloubit své vedoucí postavení na trhu vizuální reklamy.

Prodejci a obchodní partneři mají z této integrace mnoho výhod, jako je širší sortiment produktů, zvýšená efektivita dodávek, využívání pokročilých prodejních nástrojů a sdílení odborných znalostí a know-how. Přestože se společnosti spojily, stále si udržují své zvláštní charakteristiky a individuální přístup, které je vyzdvihují na trhu a jsou základem jejich dlouholeté reputace a spokojených zákazníků.

Historie organizace Showdown Displays Europe s.r.o. poskytuje cenný vhled do událostí, rozhodnutí a výzev, kterými prošla, což umožňuje lépe chápat její současnou podobu a směřování.

3.1.4 Základní hodnoty

Hodnoty mohou sloužit jako kritéria pro hodnocení výkonnosti a úspěchu organizace. Pomáhají definovat, co je důležité, a sledovat, zda se organizace řídí svými základními principy. Organizace Showdown Displays Europe s.r.o. ve vnitřní směrnici uvádí, že má základní hodnoty, který se týkají vášně, odpovědnosti, respektu, inovace, týmové práce a integrity:

- Vždy udělám něco navíc;
- Každý den se snažím zlepšovat a překonávat svá očekávání;
- Dělán co říkám, říkám co dělám;
- Jsem zodpovědný za svou práci a svá rozhodnutí;
- Přijímám názory a kultury druhých a vnímám ostatní ve společnosti jako sobě rovné;
- Chovám se k ostatním, jak chci, aby se oni chovali ke mně;
- Přijímám změnu a inovaci;
- Jsem otevřen změnám a inspiroji k nim ostatní;
- Spolupracuji s ostatními k dosažení stanovených cílů;
- Sdílím znalosti a zkušenosti s ostatními;
- Jsem upřímný k sobě i ostatním a umím přiznat chybu. Zacházím opatrně s důvěrnými informacemi.

Definování základních hodnot v rámci podniku představuje klíčový a zásadní krok pro dosažení úspěšného a udržitelného fungování organizace v dynamickém prostředí dnešního podnikání. Tato procesní fáze není pouze klíčová pro vytvoření pevného základu, ale také pro vytvoření strategického plánu, který umožní organizaci nejen růst, ale i efektivně reagovat na rychle se měnící podmínky trhu. Definování základních hodnot je v tomto kontextu klíčové, protože poskytuje organizaci jasný směr a etické zásady, které jsou nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti a schopnost přizpůsobit se novým výzvám. Tyto hodnoty fungují jako pevný etický rámec, který se používá jako průvodce pro všechny zaměstnance při jejich každodenních rozhodnutích a akcích. Tato důležitá koncepce nejen zajišťuje, že organizace zůstane schopná konkurovat na trhu, ale také formuje prostředí pevných etických zásad a jasně definovaného směru. Tímto způsobem mohou zaměstnanci lépe porozumět cílům organizace a identifikovat se s její vizi a misí. To vede k vyšší angažovanosti a motivaci zaměstnanců, což

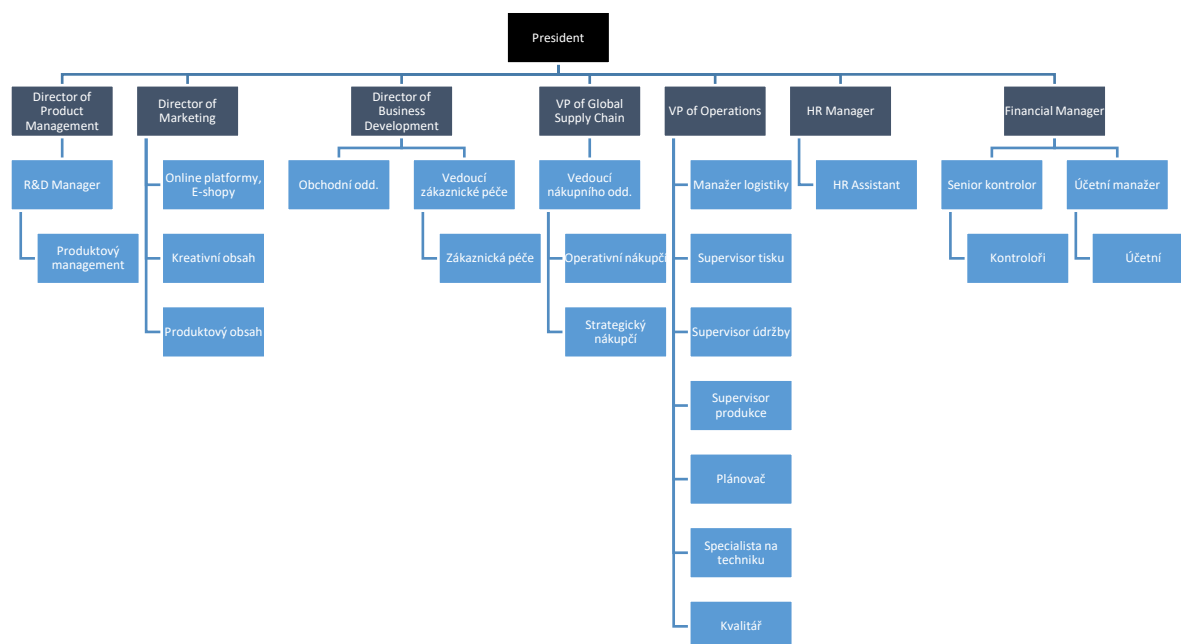
má přímý pozitivní vliv na výkonnost a efektivitu pracovních týmů. Unikátní kombinace hodnot a etických principů generuje kulturu organizace, která podporuje inovace a spolupráci. Taková firemní kultura je klíčem k dlouhodobému úspěchu a udržitelnosti, protože formuje prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí podporováni a motivováni k dosahování společných cílů. Vytváření a udržování silných firemních hodnot je tedy nezbytné pro budoucí prosperitu a konkurenceschopnost organizace v dnešním náročném podnikatelském prostředí.

3.1.5 Členění organizace

Obrázek č. 5 představuje vizuální reprezentaci struktury a rozdělení organizace, poskytující komplexní náhled na hierarchii, vztahy a role v rámci organizace Showdown Displays Europe s.r.o. Grafický prvek má funkcionalitu jako efektivní prostředek pro detailnější porozumění interní organizace a také fungování organizace. Jeho cílem je jasně identifikovat organizační jednotky a odpovědnosti, což zpřehledňuje hierarchickou strukturu a vztahy mezi pracovníky. Výhodou tohoto vizuálního prvku je schopnost poskytnout holistický pohled na celkovou dynamiku organizace. Skrze jasně definované organizační jednotky a odpovědnosti je možné lépe porozumět rozložení pracovních sil v rámci jednotlivých oddělení a týmů. Tato transparentnost pomáhá zaměstnancům i vedoucím lépe pochopit strukturu organizace, což v konečném důsledku usnadňuje spolupráci, komunikaci a plánování.

Jednotlivé úrovně hierarchie, zaznamenané v grafu, nabízejí náhled na organizační strukturu a umožňují identifikovat klíčové pozice a rozhodovací pravomoci v rámci organizace. Tímto způsobem může tento vizuální prvek sloužit jako užitečný nástroj pro nové zaměstnance, kteří se seznamují s interním uspořádáním organizace, a pro vedoucí, kteří potřebují rychle orientovat nové členy týmu. Vizuální znázornění struktury organizace v podobě obrázku č. 5 má klíčový význam pro lepší pochopení vnitřního fungování organizace Showdown Displays Europe s.r.o., což přispívá k efektivnějšímu řízení, spolupráci a dosahování firemních cílů.

Obrázek 5 Členění organizace



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů organizace Showdown Displays Europe s.r.o.

Obrázek č. 5 názorně ilustruje organizaci Showdown Displays Europe s.r.o., v níž v čele stojí prezident, plnící roli hlavního řídicího orgánu. Prezident, zastávající pozici hlavního výkonného pracovníka (CEO), nese odpovědnost za celkové řízení a strategické směřování společnosti. Jeho kompetence zahrnují rozhodování o klíčových otázkách a vedení výkonného týmu.

Pod prezidentem se rozkládá vrstva viceprezidentů a manažerů, kteří hrají klíčovou roli ve správě a řízení různých aspektů organizace. Tato skupina vedoucích pracovníků má za úkol strategické plánování, operace, marketing a další klíčové oblasti podnikání.

Významné postavení zastává Director of Product Management, který má na starosti řízení týmu zabývajícího se správou a vývojem produktů. Jeho odpovědnosti zahrnují vývoj produktů, definici strategie a úspěšné uvedení nových produktů na trh. Director of Marketing zase řídí marketingové strategie a aktivity společnosti a odpovídá za propagaci a komunikaci s trhem. Director of Business Development se specializuje na rozvoj nových obchodních příležitostí a je vedoucí obchodu. VP of Global Supply Chain má na starosti celosvětový řetězec dodávek, logistiku a efektivní správu a optimalizaci dodavatelského řetězce. VP of Operations zodpovídá za celkové provozní aspekty organizace a zajišťuje efektivní fungování výrobních a provozních procesů. Personální oddělení je v rukou HR Managera, který má na starosti lidské zdroje a personální správu. Jeho kompetence zahrnují nábor, školení a veškeré HR aktivity. Financial Manager má roli ve finančním řízení, plánování a sledování finančních zdrojů.

Pod jednotlivými manažery a viceprezidenty organizace Showdown Displays Europe s.r.o. se nachází další vrstva klíčových členů týmu, která propojuje vedení s řadovými zaměstnanci a přispívá k celkovému fungování organizace. Vedoucí jednotlivých oddělení, které jsou součástí této struktury, mají na starosti specifické oblasti, a jejich úloha spočívá v řízení a dohledu nad konkrétními pracovními procesy. Tito vedoucí zajišťují, že stanovené cíle a strategie jsou implementovány na úrovni jednotlivých oddělení a že pracovní týmy efektivně spolupracují. Svým vedením a rozhodováním hrají klíčovou roli v dosahování výkonnostních cílů a naplňování celkové vize organizace. Níže v hierarchii se nacházejí řadoví zaměstnanci, kteří představují páteř pracovní síly organizace. Jejich účast a angažovanost jsou zásadní pro každodenní provoz a celkový úspěch organizace. Tito zaměstnanci plní konkrétní pracovní úkoly a přispívají k dosažení stanovených cílů jednotlivých oddělení. Hierarchická struktura, která propojuje vedoucí a zaměstnance, produkuje efektivní systém, který umožňuje přenos informací, koordinaci práce a jasně definovanou organizační kulturu. Tato struktura podporuje dynamiku a synchronizaci v rámci organizace, což v konečném důsledku přispívá k celkovému úspěchu a udržitelnému rozvoji společnosti.

Toto strukturované členění organizace nese výhodu jasného rozdělení odpovědností a kompetencí mezi členy vedení, což usnadňuje efektivní řízení a dosahování celkových cílů organizace. Hierarchická struktura též usnadňuje komunikaci a koordinaci mezi různými úrovněmi managementu, posilující tak celkovou efektivitu organizace Showdown Displays Europe s.r.o.

3.2 Deskripce vybraných systémů odměňování

Základní mzdové formy a benefity nejsou pouze klíčovými průvodci v rámci strategie lidských zdrojů, ale představují také nedílnou součást celkového prostředí organizace Showdown Displays Europe s.r.o. Správně koncipované mzdové struktury hrají rozhodující roli v utváření motivačního klimatu a ve výsledku mohou značně ovlivnit výkonnost zaměstnanců. Efektivní mzdové systémy nejenže poskytují spravedlivé odměňování za práci, ale také mohou být nástrojem k podpoře produktivity a dosahování firemních cílů.

Ovšem nejen mzdové struktury, ale i benefity hrají klíčovou roli v celkovém strategickém plánování lidských zdrojů. Správně navržené benefity nejenže zvyšují atraktivitu organizace jako zaměstnavatele, ale také přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců. Dobře promyšlené benefity mohou být klíčovým faktorem při udržení dlouhodobé loajality zaměstnanců, což v konečném důsledku ovlivňuje pracovní atmosféru a podporuje pozitivní kulturu organizace.

Zavedení inovativních mzdových systémů a atraktivních benefitů může také přilákat talentované jedince na trh práce a posílit konkurenceschopnost organizace ve svém odvětví. Kombinace správně nastavených mzdových forem a výhodných benefitů hraje klíčovou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů, což může mít výrazný dopad na dlouhodobý úspěch a udržitelnost organizace.

3.2.1 Základní mzdové formy v podniku

V organizaci se základní mzda každého zaměstnance pečlivě stanovuje a uzavírá v pracovní smlouvě s přihlédnutím k různým faktorům, které ovlivňují hodnotu práce. Tato průhledná politika mzdy zahrnuje komplexní diferenciaci, která bere v úvahu nejen profesní zkušenosti jednotlivých zaměstnanců, ale i rozsah zodpovědnosti, náročnost a specifika dané pracovní pozice. Skrze tento komplexní přístup k výpočtu mzdových odměn se organizace Showdown Displays Europe s.r.o. zaměřuje na zaručení férového a adekvátního odměňování za všechny pracovní výkony.

Proces finančního ohodnocení zaměstnanců je řízen elektronicky a mzdy jsou převedeny na bankovní účty, které zaměstnanci specifikovali během svého nástupu do organizace Showdown Displays Europe s.r.o. Dodržování pevného harmonogramu výplat, zpravidla k 15. dni následujícího měsíce, spadá mezi základní pilíře transparentního a důvěryhodného prostředí, které přispívá k větší spokojenosti pracovníků.

Odměňování zaměstnanců není vázáno striktně na platové tabulky a fixní sazby pro jednotlivé pracovní pozice, ale spíše se zakládá na individuálním přístupu, který odráží jedinečný přínos každého jednotlivce. Tento flexibilní systém umožňuje společnosti lépe reagovat na proměnlivé podmínky trhu práce a zároveň poskytuje spravedlivé a motivující prostředí pro všechny zaměstnance, které podporuje jejich osobní a profesní rozvoj.

V organizaci jsou THP zaměstnanci ohodnoceni kombinací měsíční odměny a prémiových složek mzdy. Tato struktura odměňování představuje klíčový prvek v systému kompenzací a motivace zaměstnanců, který je navržen tak, aby podporoval jejich angažovanost a výkonnost v pracovním prostředí. Měsíční odměna představuje základní složku mzdy, která je zaměstnancům vyplácena každý měsíc a reflektuje jejich základní pracovní úsilí a příspěvek k organizaci. Tato část mzdy poskytuje stabilitu a předvídatelnost příjmu pro zaměstnance, proto je to klíčový faktor pro finanční plánování a celkovou pohodu zaměstnanců v organizaci. Kromě měsíční odměny mohou zaměstnanci také využívat prémie, které jsou poskytovány na základě jejich individuálních výsledků, přínosů a dosažených cílů. Tyto prémie jsou jako dodatečná motivace a odměna za vynikající pracovní výkony a přispívají k podněcování zaměstnanců k dosahování vysokých standardů a cílů organizace Showdown Displays Europe s.r.o.

Pravidelným trendem každého roku je automatické zvyšování mezd zaměstnanců v souladu s určitým procentem inflace. Toto zvyšování představuje klíčový prvek v celkové mzdové politice organizace a o jeho výši strategicky rozhoduje vrcholový management společně s prezidentem organizace. Tato systematická a transparentní praxe má za cíl udržovat krok s ekonomickými výkyvy a zajišťovat, aby reálné mzdy zaměstnanců rostly v souladu

s aktuálními cenovými tlaky. Rozhodování o výši zvýšení mezd na základě inflace vyžaduje pečlivý strategický přístup ze strany vrcholového managementu, který zohledňuje nejen ekonomické faktory, ale také dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Prezident a vrcholoví manažeři při tomto procesu berou v úvahu nejen současný stav ekonomiky, ale také plánovaný růst organizace a její schopnost udržet atraktivitu pro zaměstnance. Tato pružná a racionální strategie zajišťuje, že zaměstnanci jsou výhodně odměňováni ve svém pracovním úsilí, což zase přispívá k celkové spokojenosti a motivaci pracovníků. Zároveň podporuje dlouhodobou stabilitu pracovních vztahů a formuje pozitivní kulturu v organizaci, kde je odměňování spravedlivé a transparentní. Tato praxe zvyšování mezd o inflaci hraje klíčovou roli ve vyváženém a udržitelném řízení lidských zdrojů v organizaci.

3.2.2 Současné benefity

Organizace Showdown Displays Europe s.r.o. systematicky investuje do poskytování rozmanitých benefitů svým zaměstnancům s cílem vytvořit prostředí, ve kterém se mohou zaměstnanci plně rozvíjet a dosahovat svého maximálního potenciálu. Tato strategie benefitů považuje za klíčový nástroj pro podporu nejen spokojenosti a motivace, ale i pro celkovou pracovní výkonnost zaměstnanců. Organizace Showdown Displays Europe s.r.o. si je vědoma toho, že investice do zaměstnaneckých výhod přináší mnohostranné výhody a posiluje vztahy mezi zaměstnanci a organizací.

V rámci nabízených benefitů se organizace zaměřuje na flexibilitu pracovní doby, což umožňuje zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život. Dále jsou k dispozici široké vzdělávací programy a rozvojové příležitosti, které podporují neustálý růst a zdokonalení pracovníků. Poskytování stravenek, dnů volna navíc a dovolené nad rámec minimálních požadavků je dalším prvkem, který zvyšuje kvalitu pracovního života zaměstnanců.

Taková široká škála benefitů reflektuje závazek organizace k podpoře osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. Zavedením těchto výhod nejenže organizace zvyšuje motivaci a angažovanost svých zaměstnanců, ale také produkuje prostředí, kde se pracovníci cítí vázáni a loajální k organizaci. Tímto způsobem organizace klade důraz na udržení dlouhodobých vztahů se svými zaměstnanci a formuje pozitivní kulturu, která se odráží v celkovém úspěchu organizace.

Dovolená

Podle interní směrnice organizace Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) má každý zaměstnanec nárok na 25 dnů dovolené, což je o 5 dnů víc, než je stanoveno zákonem. Dále mají THP zaměstnanci nárok na dodatkovou dovolenou, která se stanoví dle odpracovaných let v organizaci k 1.1. Při odpracování jednoho roku zaměstnanci nenáleží žádné dodatečné volno. Po odpracování období trvajících mezi jedním a dvěma lety mu je poskytnuto třídní dovolené navíc. Pro pracovníky, kteří zůstali v organizaci mezi dvěma a čtyřmi lety, je k obvyklé dovolené připojeno další čtyřdní volno. Pro ty, kteří věrně pracují v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o čtyři roky a více, je poskytnuto pětidenní volno nad rámec standardní dovolené. Tato pravidla týkající se přidávání volna na základě délky odpracovaného času představují zajímavý prvek motivace a odměny pro zaměstnance.

Dodatečná dovolená není automaticky nároková a je čerpána až po vyčerpání zákonné dovolené. Tato dodatečná dovolená není přenášena do následujícího roku, což znamená, že není možné ji akumulovat nebo využít v pozdějším období. Tato pravidla týkající se dodatečné dovolené přispívají k vyváženému pracovnímu životu zaměstnanců a zajišťují, aby pracovníci

mohli efektivně plánovat svůj odpočinek v souladu s pracovními požadavky a potřebami organizace.

Flexibilní pracovní doba

THP zaměstnanci organizace Showdown Displays Europe s.r.o. mají mimořádně výhodný pracovní režim, který zahrnuje řadu benefitů. Jedním z klíčových přínosů, který zaměstnancům přináší mnoho výhod, je flexibilní pracovní doba. Tato flexibilita jim umožňuje optimalizovat své pracovní aktivity v souladu s individuálními potřebami a závazky. Výhoda flexibilní pracovní doby znamená pro zaměstnance větší kontrolu nad vlastním pracovním časem, což v konečném důsledku vede ke zvýšení spokojenosti a efektivity práce.

Tím, že organizace nabízí svým zaměstnancům možnost flexibilní pracovní doby, tak jim zaručuje větší autonomii při dosahování jejich osobních i profesních cílů. To přispívá k celkové pracovní pohodě a zvyšuje motivaci zaměstnanců. Schopnost vyvážit profesní život s osobními zájmy dává zaměstnancům možnost lépe utvářet svůj pracovní režim podle svých potřeb. Takový přístup nejenže podporuje spokojenost zaměstnanců, ale i jejich produktivitu.

Zavedení pozitivních aspektů flexibilní pracovní doby přispívá k posílení firemní kultury a formuje prostředí, ve kterém se THP zaměstnanci cítí podporováni a respektováni. Tato flexibilita je rovněž spojena s vyšší loajalitou zaměstnanců vůči organizaci Showdown Displays Europe s.r.o., čímž vzniká prostředí, ve kterém je práce pro zaměstnance nejen povinností, ale i příjemným prostředím pro rozvoj a dosahování jejich potenciálu.

Práce z domova

THP zaměstnanci organizace Showdown Displays Europe s.r.o. mají vynikající možnost přizpůsobit si svůj pracovní režim podle svých potřeb, a to prostřednictvím různorodé kombinace práce z domova a práce v kanceláři. Tato pružnost umožňuje zaměstnancům plně využívat výhod moderního pracovního prostředí a zároveň udržovat rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Podle interní směrnice organizace Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) je jednou z klíčových výhod tohoto pracovního modelu je možnost pracovat dva dny v týdnu z pohodlí vlastního domova. Konkrétně jsou tyto dny stanoveny na středu a čtvrtek, což umožňuje zaměstnancům efektivně plánovat své pracovní povinnosti i osobní záležitosti s větší flexibilitou. Díky těmto pevným dnům si THP zaměstnanci mohou lépe organizovat svůj pracovní čas a zároveň mít dostatek prostoru pro vlastní rozvoj a seberealizaci. Tato flexibilita přispívá nejen ke zvýšené produktivitě a spokojenosti zaměstnanců, ale také posiluje jejich profesní sebevědomí a výkonnost. Možnost pracovat z domova ve středu a čtvrtek dále podporuje motivaci zaměstnanců a jejich oddanost k organizaci Showdown Displays Europe s.r.o.

Individuální rozvoj

V organizaci se zaměstnancům poskytuje možnost účasti na různých vzdělávacích aktivitách, které jsou financovány zaměstnavatelem a mají plnou podporu a schválení ze strany viceprezidenta pro operační činnosti. Tato podpora vzdělávání je úzce vázána na povahu práce, kterou jednotliví THP zaměstnanci vykonávají, a reálné potřeby organizace v jednotlivých oblastech činnosti. Individuální rozvoj zaměstnanců je chápán jako proces zvyšování jejich kvalifikace a odborných dovedností, který zahrnuje také zdokonalování jazykových schopností.

THP zaměstnanci mají možnost účastnit se kurzů anglického jazyka, které jsou vedeny rodilými mluvčími a konají se dvakrát týdně. Tato příležitost zaměstnancům umožňuje získat hlubší porozumění a plynulost v anglickém jazyce a zlepšit jejich komunikační schopnosti pro lepší interakce s mezinárodními partnery a klienty. Tímto způsobem organizace aktivně podporuje

neustálý růst a profesní rozvoj svých zaměstnanců a současně posiluje jejich schopnosti a dovednosti v odpovídajících oblastech podnikání.

Využití cenově výhodnějších tarifů

Prospěch cenově výhodného tarifu od společnosti Vodafone je pro zaměstnance v hlavním pracovním poměru u Showdown Displays Europe s.r.o. přístupný za určitých podmínek. Z toho důvodu mohou toto výhodné využití tarifu využívat pouze THP zaměstnanci splňující následující kritéria:

- zaměstnanci, kteří nejsou ve fázi zkušební doby, a tedy mají stabilní pracovní pozici ve společnosti;
- zaměstnanci smluvně vázaní na dobu neurčitou, kteří jsou pevnou součástí týmu;
- zaměstnanci, kteří nemají žádné dluhy, jako jsou přednostní nebo nepřednostní pohledávky, jako například exekuce nebo situace spojené s insolvencí;
- zaměstnanci, kteří se nenacházejí na mateřské či rodičovské dovolené, ani nejsou dlouhodobě mimo pracovní proces z důvodu pracovní neschopnosti.

Přestože THP zaměstnanci mohou využívat tuto výhodu, je třeba mít na paměti, že veškeré SIM karty jsou spravovány samotnou organizací Showdown Displays Europe s.r.o. a pro jejich získání je nutné podepsat dohodu o srážkách ze mzdy. Tato částka je včetně DPH a je odměřována jednou měsíčně ze zaměstnancovy mzdy. Zaměstnanec může skrze tento program vlastnit až 5 SIM karet, což mu může poskytnout větší flexibilitu a pohodlí v komunikaci a připojení.

Stravenkový paušál

V rámci zaměstnaneckých benefitů organizace přispívá svým zaměstnancům částkou 80 Kč denně jako příspěvek na stravování, který je přímo zahrnut do výplaty jednotlivých zaměstnanců. Tato forma stravenkového příspěvku se ukázala jako výhodná pro zaměstnance, jelikož tato finanční částka nepodléhá žádným daňovým povinnostem ani odvodům ze sociálního a zdravotního pojištění.

Tato pružnost a výhoda stravenkového příspěvku umožňuje zaměstnancům využít tuto finanční podporu pro své stravovací potřeby, aniž by se museli obávat dodatečných daňových závazků. Tento příspěvek je pro zaměstnance přímou formou uznání jejich práce a přínosu pro organizaci a může přispět k jejich celkové spokojenosti a motivaci.

Odměna za doporučení

V rámci stanovených podmínek pracovního poměru se pro doporučeného pracovníka stanovuje specifická finanční odměna, která je přiznána na základě délky trvání doporučeného pracovního poměru. Po ukončení zkušební doby doporučeného pracovníka je mu vyplacena částka 3 000 Kč, jakožto uznání jeho úspěšného začátku v organizaci. Pokud dojde k prodloužení pracovní smlouvy doporučeného a jeho dalšímu setrvání v organizaci po dobu nejméně šesti měsíců, je doporučiteli přiznána finanční odměna ve výši 12 000 Kč.

Tato finanční podpora organizace pro doporučeného pracovníka má využití jako projev ocenění jeho přínosu a úspěšného zapojení do pracovního kolektivu. Tímto způsobem organizace podporuje udržení kvalitních pracovníků v rámci svých řad a současně motivuje stávající zaměstnance, aby přispívali k rozvoji a posílení týmové atmosféry a pracovního prostředí. Odměny a benefity tohoto typu mohou pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců a přispět k jejich dlouhodobé loajalitě vůči organizaci.

Výročí v organizaci

Podle interní směrnice organizace Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) je odměna pro zaměstnance organizace stanovena na základě jejich věrnosti a dlouhodobého působení v organizaci. Podle délky trvání jejich zaměstnaneckého poměru se přiznávají finanční bonusy, které mají motivovat zaměstnance k setrvání v organizaci a přispívají k upevnění jejich loajality a příspěvku na dlouhodobý rozvoj a posílení organizace. Interní směrnice organizace Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) uvádí, že zaměstnanci, kteří v organizaci působí po dobu alespoň 5 let, získá odměnu ve výši 3 000 Kč. Dále interní směrnice organizace Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) popisuje, že pokud se pracovní poměr prodlouží na 10 let, odměna stoupá na 5 000 Kč a za 15 let v organizaci je odměna stanovena na 10 000 Kč a za 20 let se pak odměna zvyšuje na 15 000 Kč. Tato forma odměňování zaměstnanců má funkci jako uznání jejich příspěvku a věrnosti organizaci. Výplata odměn v měsíční mzdě, odpovídající měsíci, kdy zaměstnanec dosáhne určitého výročí v organizaci, představuje pro zaměstnance motivaci k dlouhodobému zapojení do pracovního procesu a k rozvoji jejich profesní kariéry v rámci organizace.

Ostatní dary:

Zaměstnavatel projevuje péči a uznání vůči svým zaměstnancům prostřednictvím různých forem odměn a dáreků při speciálních příležitostech. Tyto dary a odměny mají za cíl nejen oslavit důležité milníky v životě zaměstnance, ale také budovat silné vztahy a podporovat příjemnou firemní kulturu.

Interní směrnice organizace Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) uvádí, že každý zaměstnanec získá během svých narozenin standardní dar ve formě dárkových poukazů či flexi passů v hodnotě 600 Kč, to se ovšem odlišuje u kulatých narozenin, které jsou obzvláště významné, tehdy je zaměstnanec odměněn dvojnásobnou částkou, tedy 1 200 Kč.

Interní směrnice organizace Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) popisuje, že při odchodu na mateřskou dovolenou je zaměstnavatel pozorný a projevuje podporu tím, že zaměstnankyni věnuje dar dle jejího výběru v hodnotě 4 000 Kč. Dále interní směrnice organizace Showdown Displays Europe s.r.o. (2023) uvádí, že je tak podobně i při odchodu zaměstnance do důchodu, které se projevuje uznáním jeho dlouholetého působení v organizaci a organizace mu věnuje dárkový poukaz a květinu v celkové hodnotě 2 500 Kč.

Kromě toho zaměstnavatel reaguje na osobní události zaměstnanců jako jsou svatby, kdy je výše darů opět stanovena na 4 000 Kč, a různé sváteční události jako jsou Vánoce, Velikonoce a Mikuláš, kdy jsou zaměstnancům zakoupeny balíčky a dárky v různých cenových relacích, aby se vytvořila příjemná a atmosféra v pracovním prostředí.

Roční bonus

Organizace Showdown Displays Europe s.r.o. motivuje své zaměstnance nejen prostřednictvím měsíčních odměn a benefitů, ale také prostřednictvím ročních a čtvrtletních bonusů, které jsou vázány na dosažení určitých cílů a výsledků organizace. Roční bonus je vyplácen v případě, že organizace dosáhne a překoná stanovený ukazatel 105 % EBIDTA, což je měřítko finanční výkonnosti organizace. V případě nástupu do zaměstnání v průběhu roku platí pro výplatu ročního bonusu následující:

- nástup v 1. čtvrtletí: výplata 75 %;
- nástup v 2. čtvrtletí: výplata 50 %;
- nástup v 3./4. čtvrtletí: bez nároku na roční bonus.

Kromě toho organizace poskytuje čtvrtletní bonusy, které jsou vypláceny měsíc po uzavření každého čtvrtletí, tedy v dubnu, červenci, říjnu a únoru. Tyto čtvrtletní bonusy mají za cíl dodatečně motivovat zaměstnance a odměnit je za jejich průběžný přínos k firemním výsledkům a úspěchům.

Benefity za odpracované roky

Showdown Displays s.r.o. se odlišuje od jiných organizací tím, že nabízí benefity za odpracované roky. Zvyšování benefitů na základě odpracovaných let má několik výhod pro organizaci i zaměstnance. Tím, že organizace odměňuje dlouhodobé zaměstnance zvýšenými benefity, posílí vztahy s nimi a posílí jejich loajalitu k organizaci. Zaměstnanci budou mít tendenci zůstat v organizaci déle, což znamená nižší fluktuaci a snížení nákladů na nábor a školení nových zaměstnanců.

Výhody na základě odpracovaných let mohou sloužit jako motivace pro zaměstnance, aby setrvali v organizaci a postupovali v kariéře. Zaměstnanci si budou více vážit možnosti dosáhnout vyšších benefitů a odměn za dlouhodobou oddanost.

Zaměstnanci s dlouhodobou pracovní historií mají často bohaté zkušenosti a přinášejí do organizace hodnotný know-how a znalosti. Zvýšením benefitů na základě odpracovaných let organizace ocení příspěvek těchto zaměstnanců k dlouhodobému úspěchu organizace.

Dlouhodobí zaměstnanci mají tendenci být lépe zaškoleni a obeznámeni s pracovními postupy a firemní kulturou. Zvýšení benefitů může snížit pravděpodobnost, že by tyto zaměstnanci hledali jiné pracovní příležitosti, což pomůže snížit náklady na rekvalifikaci nových zaměstnanců.

Organizace, oceňuje dlouhodobé pracovního nasazení a buduje si pozitivní pověst zaměstnavatele, což může zvýšit atraktivitu pro potenciální nové zaměstnance. Lidé budou vnímat organizaci jako místo, kde se dlouhodobé angažmá oceňuje a odměňuje.

Zvyšování benefitů na základě odpracovaných je v Showdown Displays Europe s.r.o. spravedlivé a transparentní. Organizace má jasně definovaná pravidla a kritéria pro udělování těchto benefitů a tím zajišťuje, že nedochází k diskriminaci nebo neobjektivním rozhodnutím.

Tento fond je určen zaměstnancům Showdown Displays Europe s.r.o. v hlavním pracovním poměru se zařazením THP vždy k datu 31.12. dle počtu odpracovaných let v organizaci, a to následovně podle interní směrnice:

- kategorie 1 – pracovník je v kmenovém stavu k datu 31. 12. minimálně 1 rok;
- kategorie 2 – pracovník je v kmenovém stavu k datu 31. 12. 2–4 roky;
- kategorie 3 – pracovník je v kmenovém stavu k datu 31. 12. 5–9 let;
- kategorie 4 – pracovník je v kmenovém stavu k datu 31. 12. 10–14 let;
- kategorie 5 – pracovník je v kmenovém stavu k datu 31. 12. 15 a více let.

Příspěvek na penzijní připojištění je poskytován zaměstnancům na základě uzavřené a platné smlouvy s pojišťovnou, a to v souladu s příslušnou kategorií, do které zaměstnanec spadá. Tento příspěvek od zaměstnavatele je pravidelně uveden a je také viditelný ve výplatní pásce zaměstnance za každý měsíc, kdy zaměstnanec uplatní nárok na tento benefit. Tímto způsobem organizace podporuje zaměstnance v plánování své budoucnosti a zajišťuje, že příspěvek na penzijní připojištění je transparentní a snadno sledovatelný pro každého zaměstnance. Podle kategorie, do které je zaměstnanec zařazen, se vypočítává a vyplácí příspěvek na wellness. Zaměstnanci dostanou tento benefit ve formě flexi passů pravidelně každý měsíc. Tímto způsobem organizace zajistí, že zaměstnanci mohou využívat wellness benefitů na základě

svých potřeb a preferencí. Rozsáhlý systém těchto příspěvků přináší mnohostranné výhody a podporuje celkový zdravotní a pracovní blahobyt zaměstnanců.

Příspěvek na dovolenou je vyplácen jednorázově, nebo jej lze rozdělit na dvě části – podle dovolené zimní / letní. Je nutné doložit fakturu za pobyt či letenku, na základě, které bude částka proplacena THP zaměstnanci formou flexi passů a výše příspěvku je určena na základě kategorie, do které zaměstnanec spadá.

Tabulka 3 FKSP Kategorie

	Penzijní připojištění (ročně)	Příspěvek na wellness (ročně)	Příspěvek na dovolenou (ročně)
FKSP Kat. 1 (1 rok)	960,-	1 000,-	500,-
FKSP Kat. 2 (2-4 roky)	3 600,-	2 900,-	800,-
FKSP Kat. 3 (5-9 let)	6 000,-	3 600,-	1 500,-
FKSP Kat. 4 (10-14 let)	8 400,-	4 400,-	2 000,-
FKSP Kat. 5 (15 let)	10 800,-	4 800,-	3 000,-

Zdroj: Interní materiál organizace Showdown Displays Europe s.r.o. (2023), vlastní zpracování

Tabulka výše poskytuje ucelený přehled o finančních příspěvcích v rámci Fondu k Rozvoji Sociální Politiky (FKSP). Tato detailní tabulka nejen představuje rozličné kategorie, ale též podrobně mapuje roční příspěvky v každé jednotlivé oblasti. Díky přehledné tabulce je snazší identifikovat trendy a priority v investicích FKSP. Grafická reprezentace ročních příspěvků v konkrétních kategoriích poskytuje rychlý a efektivní způsob porovnání, což usnadňuje interpretaci dat a identifikaci oblastí, které vyžadují další pozornost a možná další investice. Tato komplexní analýza umožňuje lépe porozumět dynamice finančních toků v rámci FKSP a přispívá k informovaným strategickým rozhodnutím v oblasti sociální politiky.

3.2.3 Vývoj benefitů v organizaci

Vývoj benefitů v organizaci představuje dynamický a klíčový prvek v oblasti lidských zdrojů, který odráží nejen minulý vývoj, ale i budoucí strategie zaměřené na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Dnešní rychle se rozvíjející pracovní prostředí si klade stále vyšší nároky na flexibilitu a individualizaci benefitních programů. Při pohledu do minulosti lze sledovat postupný přechod od tradičních benefitů k modernějším a inovativním přístupům. Změny v sociálních očekáváních a zaměstnaneckých preferencích formují cestu k transformaci benefitů, které organizace nabízí. Vzhledem k neustálému vývoji pracovního prostředí se očekává, že budoucnost benefitů bude ještě více zaměřena na individualizaci a podporu celkového blahobytu zaměstnanců. Očekává se také nárůst důrazu na digitální a technologické benefity, které odpovídají novým pracovním modelům a potřebám současných generací zaměstnanců. V této části se autorka zaměřuje na analýzu vývoje benefitů v organizaci a zároveň popisuje výzvy a příležitosti, které budou v budoucnosti ovlivňovat tuto klíčovou složku odměňování zaměstnanců.

Minulost

Během dlouhé historie organizace prošla řadou významných změn v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Průběžně se revidovaly a aktualizovaly plány mzdy a odměňování, aby reflektovaly nejen ekonomické podmínky, ale také individuální výkony a příspěvky jednotlivých zaměstnanců. Tato pružnost v přístupu k odměňování umožnila udržet motivaci zaměstnanců na vysoké úrovni a podpořit v nich pocit uznání za jejich práci. Rozvoj benefitů byl

založen na důkladném porozumění potřebám zaměstnanců. Průběžně se analyzovaly trendy na trhu a prováděly se průzkumy mezi zaměstnanci, aby se lépe porozumělo jejich očekáváním a potřebám. Na základě těchto zjištění se systematicky upravovaly benefity, aby reflektovaly aktuální situaci a podporovaly dlouhodobou loajalitu a angažovanost týmů. Politiky odměňování nebyly pouze o finančních výhodách, ale také o vytváření motivujícího a ocenění hodného pracovního prostředí, které podporovalo růst a rozvoj zaměstnanců.

Prémie, které byly zaváděny jako stimul k dosažení stanovených cílů a ocenění vynikajících výsledků, postupně se staly pevnou součástí firemní kultury ocenění. Každoročně byly přepracovávány parametry pro stanovení prémiových odměn, aby zůstaly relevantní a nadále motivovaly zaměstnance k dosažení ještě vyšších standardů výkonu. Tato pružnost v nastavení prémiových systémů umožňovala organizaci efektivně reagovat na změny v oblasti firemních cílů a přizpůsobovat se dynamice trhu práce. Zaměstnanci byli motivováni k dosažení vynikajících výsledků a překonávání stanovených cílů, přičemž prémie sloužily jako uznání jejich úsilí a přispění k celkovému úspěchu organizace. Pravidelné revize a aktualizace prémiových systémů byly prováděny s cílem zajištění spravedlivého a transparentního procesu hodnocení výkonu. Tímto se zajišťovala konzistentnost a rovnost ve způsobu ocenění a zároveň se podporovala soutěživá firemní kultura, která podněcovala zaměstnance k dosahování vynikajících výsledků a přispívala k růstu a úspěchu organizace.

Rozšiřování možností dovolené bylo vždy jedním z prioritních cílů organizace, s cílem podpořit pracovní rovnováhu a fyzické i duševní zdraví zaměstnanců. Postupně byly revidovány a rozšiřovány plány dovolené s ohledem na specifika daného odvětví a také individuální potřeby zaměstnanců v jejich pracovních situacích. Tento přístup k rozšiřování dovolené byl důležitým prvkem v budování podpůrného a inkluzivního pracovního prostředí, které respektovalo potřeby a preference zaměstnanců. Cílem bylo zajistit, aby zaměstnanci měli dostatek času na odpočinek a obnovení svých sil, což přispívalo k jejich dlouhodobé pracovní spokojenosti a loajalitě vůči organizaci. Důraz na flexibilitu v oblasti dovolené reflektoval potřeby zaměstnanců s různými pracovními a osobními závazky, a to v souladu s filozofií organizace, která si klade za cíl podporovat vyvážený životní styl a osobní rozvoj zaměstnanců. Průběžná revize a aktualizace plánů dovolené byly realizovány s ohledem na aktuální trendy v oblasti pracovního prostředí a s cílem vytvořit prostředí, které podporuje zdraví, produktivitu a celkové blaho zaměstnanců.

Příchod pandemie Covid-19 přinesl novou perspektivu na využívání home office. Co bylo dříve vnímáno spíše jako doplňková možnost, se během pandemie stalo nezbytným nástrojem pro udržení kontinuity práce a ochranu zdraví zaměstnanců. Moderní technologie, jako jsou videohovory, sdílení dokumentů a online konferenční nástroje, umožnily zajistit plynulý chod podnikání a udržení produktivity na vysoké úrovni, i přes výzvy spojené s prací na dálku. Nyní po opadnutí Covidu-19 zaměstnanci vnímají možnost práce z domova jako klíčový prvek. Tato flexibilita umožňuje zaměstnancům lépe harmonizovat jejich pracovní povinnosti s rodinným životem a osobními závazky. Navíc, možnost práce z domova otevírá nové příležitosti pro zaměstnance, kteří bydlí ve vzdálenějších oblastech, a umožňuje přilákat talenty z různých regionů. Tento relativně nový benefit umožňuje lépe reagovat na aktuální výzvy a zároveň posiluje konkurenceschopnost a schopnost organizace se rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu.

Budoucnost

V době neustálých změn a dynamického vývoje pracovního prostředí se očekává, že systém odměňování a benefity budou v budoucnosti formovány rozmanitými faktory, které budou reflektovat nejen technologický pokrok, ale i změny ve společenských trendech a očekáváním zaměstnanců. Rychlá evoluce technologií bude nadále formovat pracovní prostředí a vyžadovat

specifické dovednosti od zaměstnanců. V reakci na tyto změny bude systém odměňování pravděpodobně reflektovat hodnotu těchto dovedností a přizpůsobovat se potřebám moderních technologických výzev.

Zvýšená frekvence home office a rozšířené používání hybridních pracovních modelů mohou výrazně ovlivnit systém odměňování. Zaměstnanci budou pravděpodobně více očekávat benefity, které budou podporovat jejich pracovní pohodlí a poskytovat flexibilitu v pracovním režimu. Vzhledem k této změně dynamiky práce se systém odměňování může přizpůsobit potřebám, které vznikají v důsledku těchto nových pracovních modelů. Současně se v dnešním světě stále více zdůrazňuje důležitost duševního zdraví zaměstnanců. To může vést k integraci psychologických a wellness benefitů do systému odměňování, čímž organizace aktivně podporuje celkový well-being svých zaměstnanců. Tato změna v přístupu k odměňování by mohla reflektovat rostoucí povědomí o duševním zdraví a jeho významu v pracovním prostředí. Organizace se mohou také stále více zaměřovat na sociální odpovědnost a udržitelnost. Benefity a odměny mohou odrážet snahy organizace v oblasti dobrovolnictví, ekologických iniciativ a podpory místních komunit. Tím by se posilovala vnímavost k sociálním a environmentálním hodnotám v rámci odměňování a benefičních programů. Změny v pracovněprávních předpisech a regulacích také mohou ovlivnit strukturu odměňování a benefity. Organizace budou muset sledovat aktuální legislativu a přizpůsobit své systémy odpovídajícím způsobem, což může zahrnovat aktualizaci a revizi právních norem týkajících se zaměstnaneckých výhod. Makroekonomické faktory, jako je inflace nebo recese, jsou dalším faktorem, který může ovlivnit finanční možnosti organizace. Tyto ekonomické podmínky mohou mít dopad na schopnost poskytovat zaměstnanecké benefity a na úroveň odměňování. Organizace bude muset efektivně řídit tyto ekonomické výzvy, aby udržela konkurenceschopnost svých odměňovacích systémů.

Systém odměňování a benefity by měly být flexibilní a schopné se adaptovat k proměnlivým podmínkám a potřebám pracovního trhu. Tím se bude moci efektivně podporovat motivace a spokojenost zaměstnanců v rámci měnícího se pracovního prostředí.

3.2.4 Náhrada mzdy

Náhrady mzdy jsou klíčovým prvkem v rámci zaměstnaneckých práv a pracovního prostředí, a to z několika důvodů. Tato opatření nejenže zajišťují finanční stabilitu zaměstnanců, ale představují také důležitý nástroj pro udržení kvality pracovního života v obtížných a nečekaných situacích.

V případech, kdy zaměstnanec není schopen vykonávat svou práci z důvodu nepředvídatelných okolností, náhrady mzdy hrají klíčovou roli v zajištění finanční ochrany a jistoty. Tyto mechanismy jsou určeny jako pojistka pro zaměstnance v časech krizí, kdy mohou čelit osobním nebo rodinným obtížím. Poskytování finanční stability v těchto situacích nejen udržuje morálku zaměstnanců, ale také působí jako klíčový faktor pro udržení celkové pracovní spokojenosti.

Opatření na poskytování náhrad mzdy nejenže chrání zaměstnance, ale mají i pozitivní vliv na pracovní vztahy a stabilitu pracovního prostředí. Zaměstnanci, kteří mají jistotu finančního krytí v nečekaných situacích, mohou být více oddáni své práci a vnímat organizaci jako podporující a ohleduplnou. To napomáhá udržení pozitivní pracovní atmosféry a vytváření dlouhodobějších vztahů mezi zaměstnanci a organizací. Opatření týkající se náhrad mzdy nejen chrání zaměstnance v obtížných situacích, ale také přispívají k udržení zdravého pracovního prostředí, kde se zaměstnanci cítí podporováni a respektováni.

Návštěva lékaře

Existuje řada situací, v nichž je zaměstnavatel zavázán umožnit zaměstnanci návštěvu lékaře a poskytnout mu náhradu za ztracenou mzdu nebo plat. Tato ustanovení jsou určena nejen k zachování zdraví a pohody zaměstnanců, ale také k zajištění spravedlivé kompenzace v případech, kdy zaměstnanec není schopen vykonávat svou práci z důvodu nemoci nebo jiného zdravotního postižení.

1. Vyšetření nebo ošetření u lékaře: V případě potřeby návštěvy lékaře během pracovní doby je zaměstnavatel povinen uvolnit zaměstnance s náhradou mzdy. Mečířová (2023) uvádí, že je nutné, aby zdravotnické zařízení, kam se zaměstnanec chystá, mělo smluvní vztah se zdravotní pojišťovnou, u které je zaměstnanec registrován, a také mělo být co nejbližší k bydlišti nebo pracovišti zaměstnance. Druhá podmínka nemusí být striktně dodržena, ale uvolnění s náhradou mzdy či platu platí jenom pro nezbytně nutnou dobu a za podmínky, že dané ošetření či vyšetření nelze uskutečnit mimo pracovní dobu.
2. Pracovně lékařská prohlídka: Mečířová (2023) zmiňuje, že se může jednat nejen o pravidelnou lékařskou prohlídku pro pracovní účely, ale také například o vyšetření nebo očkování spojené s pracovními povinnostmi. V tomto případě je zaměstnavatel také povinen uvolnit zaměstnance s náhradou mzdy a zaměstnavatel je povinný uhradit náklady.
3. Doprovod k lékaři: Pokud zaměstnanec nevyhledává lékařskou péči pro sebe, ale doprovází člena rodiny do zdravotnického zařízení má nárok na náhradu mzdy. Pokud by měl být doprovod pro více rodinných příslušníků, bez ohledu na to, zda mají společného zaměstnavatele nebo nikoli, je uděleno volno pouze jednomu z nich. Mečířová (2023) popisuje, že to platí opět jen na nezbytně nutnou dobu, která nemůže přesáhnout 1 den a aby byl doprovod nezbytný a lékařské zákroky nebylo možné provést mimo pracovní dobu. Náhrada mzdy nebo platu je poskytnuta, pokud se jedná o doprovod dítěte, manžela, partnera, rodičů nebo prarodičů zaměstnance, případně manžela/manželky. Náhrada mzdy nebo platu není poskytnuta v situacích, kdy je doprovázen ostatní člen rodiny.
4. Doprovod do zařízení sociálních služeb a školní poradny: Zaměstnavatel je povinen zaměstnance omluvit po nezbytně nutnou dobu, pokud doprovází zdravotně postižené dítě do instituce sociálních služeb, školy nebo školského zařízení určeného pro žáky se zdravotním postižením s internátním provozem a zpět. Mečířová (2023) uvádí, že volno je opět uděleno pouze jednomu z členů rodiny, který má nárok na náhradu mzdy nebo platu, avšak ne více než šest pracovních dní v jednom kalendářním roce.

Zaměstnavateli náleží povinnost ctít práva zaměstnanců na ochranu zdraví, což zahrnuje poskytování odpovídajících náhrad a podpory v souladu se všemi platnými právními předpisy v případech, kdy se zaměstnanec potýká se zdravotními výzvami, které mohou ovlivnit jeho schopnost vykonávat práci. Tento přístup nejenže zabezpečuje fyzické zdraví zaměstnanců, ale také přispívá k jejich sociální a ekonomické pohodě v pracovním prostředí. Za tímto účelem je klíčové, aby zaměstnavatel aktivně podporoval a dodržoval opatření a normy, které mají za cíl udržet a zlepšit celkovou kvalitu pracovního života svých zaměstnanců.

Svatba

Na vlastní svatbu poskytuje zaměstnavatel až dva dny volna zaměstnancům. Z tohoto celkového volna je jeden den určen specificky k účasti na samotném obřadu. Je však důležité vzít v úvahu, že Mečířová (2017) poukazuje na fakt, že zaměstnanec bude mít nárok na náhradu mzdy nebo platu pouze za jeden z těchto dvou dnů. Mečířová (2017) dále uvádí, že v případě, že jste rodičem

některého z novomanželů, máte také právo na pracovní volno, které je poskytováno v rozsahu jednoho dne, a to s náhradou mzdy nebo platu. Tato ustanovení o pracovním volnu pro rodiče reflektují ohleduplný přístup zaměstnavatele vůči rodinným událostem zaměstnanců. Dále je podle Mečířové (2017) poskytnuto jednodenní pracovní volno i dětem některého z novomanželů, nicméně v tomto případě není poskytována náhrada mzdy nebo platu. Tato pravidla o pracovním volnu během svatby ukazují na snahu zaměstnavatele o flexibilitu a citlivost vůči potřebám zaměstnanců v období výjimečných životních událostí, a to i přes omezení týkající se náhrady mzdy a platu.

Pohřeb

Zaměstnanec má nárok na pracovní volno s náhradou mzdy při úmrtí člena rodiny. Bureš (2023) uvádí, že v případě, že dojde ke ztrátě manžela, partnera nebo dítěte, jsou zaměstnanci poskytnuty dva dny pracovního volna a jeden další den pro účast na pohřbu těchto blízkých. Při úmrtí rodiče, sourozence, manželky/manželova sourozence (včetně partnerova strany) nebo dítěte manžela/manželky náleží zaměstnanci jeden den pracovního volna. Pokud se také účastní pohřbu těchto osob, má právo na další den pracovního volna.

Náhrada za dovolenou

Zákonem stanovený minimální počet dnů dovolené je klíčovým opatřením k zajištění spravedlivých pracovních podmínek a podpory pracovního zdraví zaměstnanců. Organizace Showdown Displays Europe s.r.o. se vyznačuje nadstandardním přístupem k dovolené svých zaměstnanců. Poskytování 25 dnů dovolené zvyšuje atraktivitu pracovního místa a může sloužit jako silný motivační prvek pro zaměstnance. Tento přístup by mohl podpořit vyšší míru spokojenosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkonnost a produktivitu při práci. Náhrada mzdy během dovolené, která odpovídá průměrnému výdělků, přispívá k udržení finanční stability zaměstnanců i během jejich dovolené. Tato forma kompenzace je důležitá pro zajištění ekonomické jistoty zaměstnanců a může snížit finanční stres spojený s absencí z práce. Poskytování nadstandardní dovolené a odpovídající náhrady mzdy je pro organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. výhodou, která může přispět k dlouhodobé loajalitě zaměstnanců a snížení fluktuace pracovníků. Tento přístup k dovolené může posílit celkovou firemní kulturu a pracovní prostředí, což může mít pozitivní vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců v organizaci.

3.3 Výzkum šetření

V následující části výzkumu šetření bude provedeno podrobné a pečlivé rozepsání procesu vyhodnocení dotazníkového šetření a prezentace výsledků testovaných hypotéz. Tato fáze výzkumu představuje klíčové prvky, které umožňují detailní a důkladný pohled na zkoumanou problematiku. Skrze pečlivý a systematický sběr dat a následnou analýzu získaných informací se otevírá možnost získat hlubší a důležité poznatky. Tato etapa výzkumu není pouze závěrečným krokem, ale spíše klíčovým prvkem, který umožňuje formulaci relevantních závěrů. Tyto závěry jsou následně neocenitelným zdrojem cenných informací pro budoucí postupy a doporučení. Z důvodu komplexnosti tématu a důkladné analýzy je klíčové přistupovat k vyhodnocení výsledků s precizností a reflektovat je v širším kontextu, což umožní plnohodnotné využití získaných poznatků pro další praktické účely.

3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníkového šetření představuje kritický krok, kde se propojují teorie a praxe, umožňující získat hlubší vzhled do zkoumané problematiky. Skrze pečlivou analýzu odpovědí a vzájemných vztahů v dotazníku se odhalí klíčové trendy, nálezy a případné odchylky.

Vytvoření soudržného a informativního vyhodnocení umožňuje porozumět perspektivám respondentů a poskytuje solidní základ pro formulaci závěrů a doporučení. Tato fáze se považuje za klíčový krok směrem k dosažení hlavních cílů výzkumu a osvětlení důležitých souvislostí v daném kontextu.

Data z dotazníkového šetření poskytují důležité informace o profilech respondentů a jejich charakteristikách. Tabulka č. 4 je určena jako nástroj pro prezentaci výsledků prostřednictvím grafických vizualizací, které přinášejí jasný a strukturovaný pohled na data. Tato vizualizace je klíčovým prvkem pro usnadnění srovnání mezi různými charakteristikami respondentů. Pohlaví, věková skupina a dosažené vzdělání, jako hlavní oblasti zájmu, jsou zobrazeny ve formě tabulky, což umožňuje rychlou a efektivní analýzu těchto klíčových proměnných.

Tabulka č. 4 dále podává názorný přehled o rozložení mužů a žen v rámci zkoumané skupiny. Tato informace je klíčová pro pochopení případných rozdílů mezi oběma pohlavími a může sloužit jako výchozí bod pro další detailnější analýzy. Věková skupina respondentů je další sledovaný aspekt, který je také detailně zpracován v prezentované tabulce. Tato vizualizace umožňuje identifikovat dominantní věkové skupiny v naší vzorkové skupině a zkoumat případné vztahy mezi věkem a odpověďmi na další otázky v dotazníku. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je poslední zkoumaná charakteristika v tabulce. Grafické znázornění umožňuje snadno identifikovat distribuci vzdělání v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. a poskytuje základ pro další reflexi vztahů mezi úrovní vzdělání a dalšími sledovanými proměnnými. Vizualizace výsledků prvních tří otázek z dotazníku, prezentovaná v Tabulce č. 4, zaujímá v procesu interpretace dat klíčové postavení. Tato formální prezentace není pouze statickým obrazem, nýbrž dynamickým nástrojem, který otevírá prostor pro hlubší analýzu a srovnání charakteristik respondentů. Zavedení této vizualizace formuje efektivní prostředí pro porovnání a důkladnou analýzu, což se stává nezbytným krokem pro získání komplexního a hloubkového vhledu do vzorů a trendů, které se objevují v odpovědích respondentů. Tato vizualizace je klíčovým nástrojem pro rozvoj důkladného pochopení dat a poskytuje platformu pro další detailní zkoumání.

Tabulka 4 Identifikace respondentů

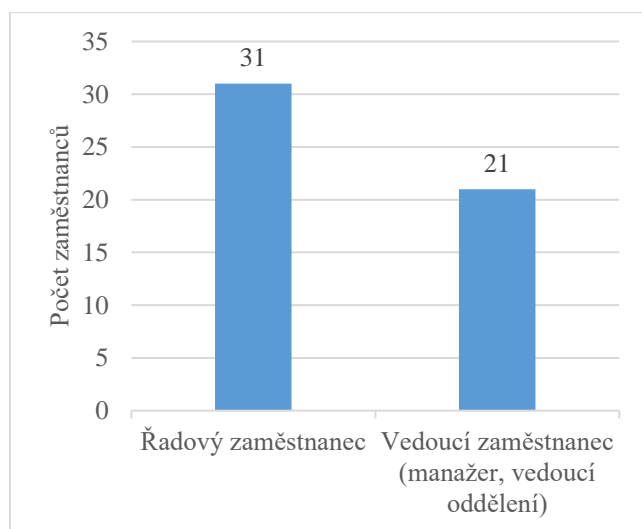
Věková kategorie	Žena	Muž	Celkem
18-25 let	3	2	5
26-40 let	11	14	25
41-50 let	12	6	18
51 let a více	1	3	4
Nejvyšší dosažené vzdělání	Žena	Muž	Celkem
Základní	0	1	1
Střední s výučním listem	4	1	5
Střední s maturitou	15	14	29
Vyšší odborné	2	1	3
Vysokoškolské– bakalářské	4	1	5
Vysokoškolské– magisterské	2	7	9

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Tabulka 4 poukazuje, že dotazníkového šetření se účastnilo celkem 27 žen a 25 mužů, to je procentuálně 51,9 % žen a 48,1 % mužů. Většina dotazovaných zaměstnanců spadá do věkové kategorie 26-40 let, kdy do této skupiny je zařazeno celkem 25 respondentů, z toho 11 žen a 14 mužů. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je 41-50 let, kterou zastupuje 12 žen a 6 mužů, což je celkem 18 respondentů. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií v dotazníkovém šetření je věkové kategorie 18-25 let, kterou zastupuje celkem 5 respondentů a 51 let a více, kterou zastupují pouze 4 respondenti.

Tabulka 4 dále znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Základní vzdělání má pouze 1 respondent, a to konkrétně muž. Respondentů se středním vzděláním s výučním listem se zúčastnilo celkem 5. Nejvýše zastoupenou skupinou v dotazníkovém šetření byly respondenti se středním vzděláním s maturitou, kterých celkem bylo 29 a z toho 15 žen a 14 mužů. Vyšší odborné vzdělání mají 2 ženy a 1 muž, což jsou celkem 3 respondenti. Dotazovaných zaměstnanců s vysokoškolským bakalářským vzděláním bylo celkem 5 a zaměstnanců s vysokoškolským magisterským vzděláním bylo celkem 9.

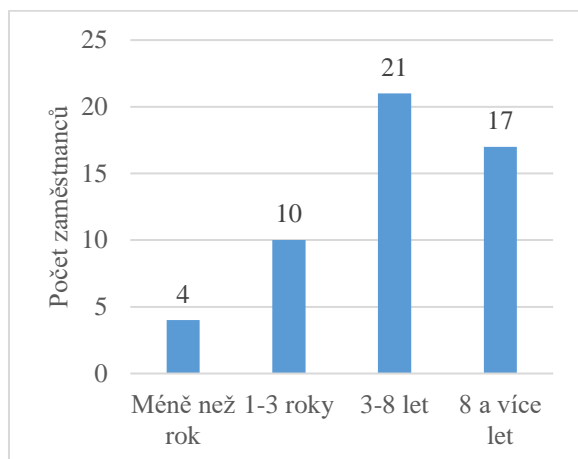
Graf 1 Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 1 názorně prezentuje výsledky odpovědí na otázku č. 4 v rámci provedeného dotazníkového šetření, která se týkala pracovních pozic respondentů. Respondentům byla nabídnuta možnost vybrat si jednu z dvou možných odpovědí, čímž byla zajištěna široká škála informací od 31 řadových zaměstnanců a 21 vedoucích pracovníků. Celkový počet respondentů představuje relevantní vzorek, který umožňuje získat důkladné a komplexní pohledy na pracovní prostředí organizace Showdown Displays Europe s.r.o. Dotazníkové šetření v tomto kontextu sehrálo klíčovou roli v procesu shromažďování dat a názorů z různých pracovních pozic, což poskytuje nejen kvantitativní, ale také kvalitativní analýzu pracovního prostředí. Zapojení jak řadových zaměstnanců, kteří představují jádro pracovní síly organizace, tak manažerů a vedoucích pracovníků je zásadní pro získání komplexního a vyváženého pohledu na fungování organizace. Význam účasti řadových zaměstnanců spočívá nejen ve sběru zpětné vazby ohledně pracovních podmínek a výzev, kterým čelí každodenně, ale také v poskytnutí podrobného a autentického pohledu na jejich pracovní prostředí. Naopak, účast manažerů a vedoucích pracovníků otevírá prostor pro vylepšení vedení a strategického plánování v organizaci. Jejich bohaté zkušenosti a perspektiva mohou přinést hlubší vhled do dynamiky pracovní kultury a vztahů uvnitř organizace, což může být klíčové pro efektivní řízení a strategický rozvoj.

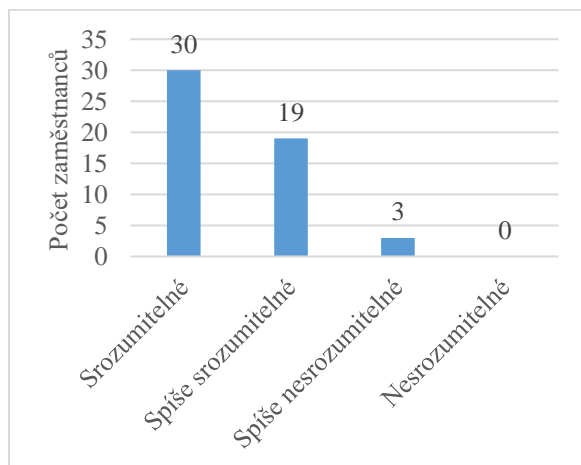
Graf 2 Délka práce ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 2 graficky znázorňuje otázku č. 5 z dotazníkového šetření: *Jak dlouho ve společnosti pracujete?*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědí. Podrobný pohled na graf odhaluje zajímavé detaily o délce zaměstnání respondentů ve společnosti. Většina dotazovaných zaměstnanců, konkrétně nadpoloviční většina, pracuje ve společnosti déle než 3 roky. Tato dlouhodobá angažovanost potvrzuje významnou loajalitu zaměstnanců k organizaci a ukazuje, že většina jednotlivců oceňuje dlouhodobý vztah s organizací. Zajímavým trendem je skupina 21 respondentů, kteří uvedli, že působí ve společnosti v rozmezí 3-8 let. Tato střednědobá angažovanost naznačuje, že organizace může efektivně udržovat zájem a spokojenost zaměstnanců na střednědobé úrovni, což je důležité pro udržení stabilní pracovní síly. Dále, 17 respondentů, což představuje 32,7 % z celkového počtu, pracuje v organizaci déle než 8 let. Tato skupina zkušených zaměstnanců může představovat cenný zdroj know-how a stability v pracovním prostředí. Naopak, pouze 4 zaměstnanci jsou součástí organizace méně než rok, což může signalizovat relativně nový přírůstek do týmu. Pro organizaci je klíčové poskytnout těmto nováčkům podporu a zajištění optimálního začlenění do firemní kultury. Celkově lze z grafu vyvodit, že většina zaměstnanců projevuje vysokou míru spokojenosti, což se odráží v jejich dlouhodobém působení v organizaci. Tato loajalita může být důsledkem pozitivní pracovní atmosféry, efektivního vedení a příjemného pracovního prostředí, což organizaci staví do dobré pozice pro udržení kvalifikované pracovní síly.

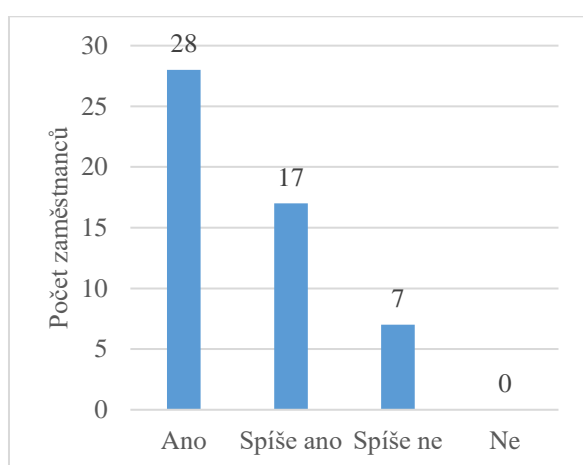
Graf 3 Srozumitelnost hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 3 graficky znázorňuje otázku č. 6 z dotazníkového šetření: *Hodnocení zaměstnanců je pro mne...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědí. Z grafu je patrné, že zaměstnanci rozumí tomu, jak jsou hodnoceni, protože 57,7 % zaměstnanců považuje jejich hodnocení za srozumitelné. Zaměstnanců, kteří pokládají jejich hodnocení za spíše srozumitelné je celkem 36,5 %. Někteří zaměstnanci uvedli, že je pro ně hodnocení spíše nesrozumitelné a celkem jich bylo 5,8 %. Ani jeden ze zaměstnanců si nemyslí, že by hodnocení bylo nesrozumitelné, což potvrzuje, že jsou zaměstnanci v organizaci dobře informováni o tom, jak jsou hodnoceni. Porozumění hodnocení zaměstnanců je klíčové pro budování efektivního pracovního prostředí. Když zaměstnanci dobře chápou, jak jsou hodnoceni, mohou lépe porozumět očekáváním svých nadřízených a klíčovým oblastem, na které by se měli zaměřit. Zároveň, díky lepšímu pochopení hodnocení, mají možnost rozpoznat své pozitivní aspekty a identifikovat oblasti, ve kterých by mohli dosáhnout zlepšení. To jim umožňuje aktivně pracovat na svém profesním růstu.

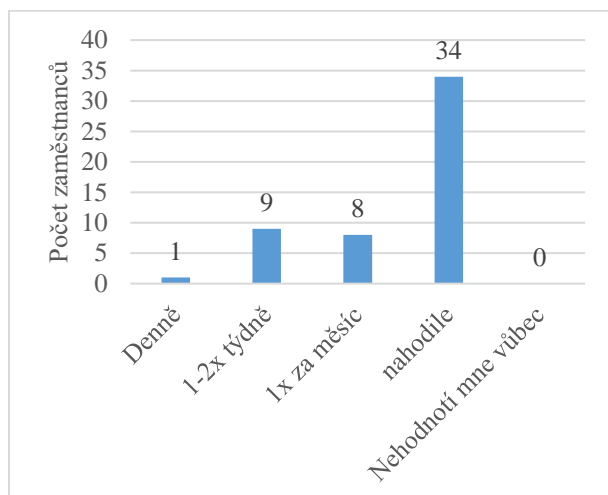
Graf 4 Ohodnocení od nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 4 graficky znázorňuje otázku č. 7 z dotazníkového šetření: *Nadřízený hodnotí mou práci...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědí. Nejvíce zvolenou odpovědí byla odpověď ano, tu vybralo celkem 28 respondentů. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí byla spíše ano, kterou si zvolilo 17 zaměstnanců. Celkem 7 respondentů uvedlo, že spíše nejsou ohodnoceni od svého nadřízeného. Žádný ze zaměstnanců neuvedl, že by nebyl ohodnocen od svého nadřízeného. To poukazuje, že nadřízení dávají zpětnou vazbu svým podřízeným. Hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými je klíčové pro vytváření jasného a objektivního obrazu o jejich výkonnosti a příspěvku k organizaci. Tímto způsobem zaměstnanci lépe rozumí tomu, jakým způsobem jejich práce přispívá k cílům organizace a jakým směrem by se měli vyvíjet. Ohodnocení poskytuje cennou zpětnou vazbu a pomoc při identifikaci oblastí, ve kterých mohou zaměstnanci zlepšit své dovednosti a přínos pro organizaci.

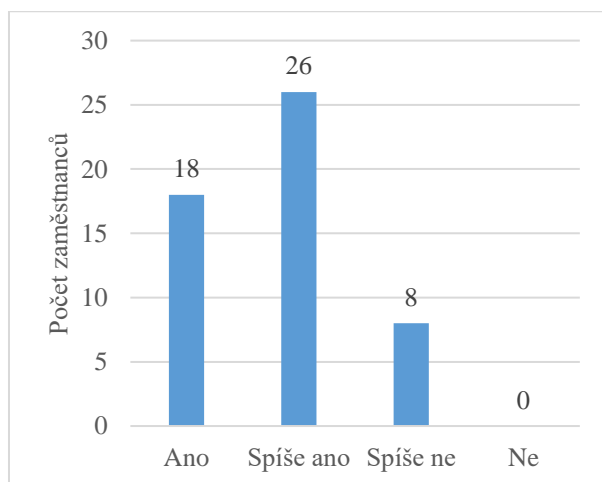
Graf 5 Četnost hodnocení od nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 5 graficky znázorňuje otázku č. 8 z dotazníkového šetření: *Jak často jste ohodnoceni od vašeho nadřízeného?*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z pěti dostupných možností odpovědí. Z grafu je jasně patrné, že celkem 65,4 % zaměstnanců uvedlo, že jsou od svého nadřízeného ohodnoceni nahodile. Tato skupina pracovníků zaznamenala nejvyšší podíl ve sledovaném období. Druhou nejfrekventovanější odpovědí bylo hodnocení od nadřízeného 1-2x týdně, což uvedlo 17,3 % respondentů. Toto čtené zastoupení naznačuje, že pro některé zaměstnance je pravidelná zpětná vazba klíčovým prvkem v jejich pracovním prostředí. Zajímavým aspektem je i skupina těch, kteří uvádějí hodnocení od svých nadřízených jednou za měsíc, což představuje 15,4 % pracovníků. Tato perioda může umožnit zaměstnancům delší časový horizont k reflexi svého výkonu a následnému zlepšení. Vzhledem k tomu, že pouze 1 zaměstnanec uvedl, že je hodnocen každý den, lze předpokládat, že vysoce frekventované hodnocení denně není běžnou praxí ve sledované organizaci. Faktem je, že žádný ze zaměstnanců nevedl, že by nebyl od svého nadřízeného hodnocen vůbec. To naznačuje, že většina pracovníků v organizaci prochází pravidelným hodnocením, což může přispět k udržení aktuálního a objektivního pohledu na jejich výkonnost. Toto systematické hodnocení má potenciál identifikovat oblasti potenciálního růstu a zlepšení, což přispívá k celkovému rozvoji a efektivitě pracovního týmu.

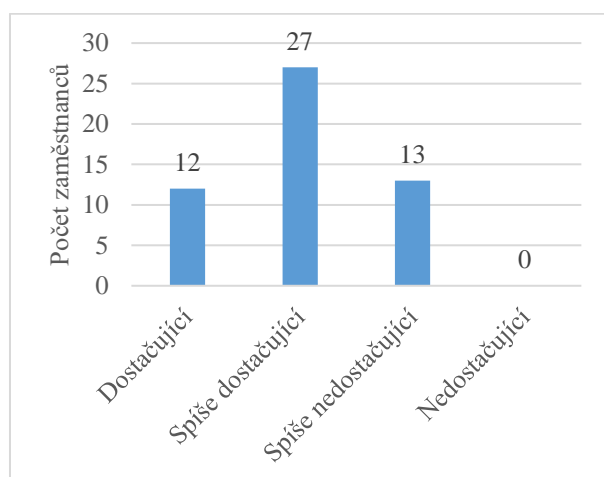
Graf 6 Obdržení uznání



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 6 graficky znázorňuje otázku č. 9 z dotazníkového šetření: *Za dobré výkony obdržím uznání...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědí. Z podrobné analýzy grafu vyplynulo, že výrazná většina respondentů, celkem 84,6 %, vyjádřila přesvědčení, že za svůj dobrý výkon byli odměněni uznáním. Z této skupiny 18 dotazovaných již v minulosti obdrželo uznání za svou práci, zatímco 26 respondentů spíše obdrželo uznání za svůj přínos. Tato pozitivní očekávání představují důležitý motivátor pro zaměstnance, kteří si vážící uznání za svůj pracovní přínos. Pouze 8 dotazovaných se vyjádřilo, že spíše neobdrželi uznání. Tato menší skupina může poskytovat organizačnímu vedení cenné informace o možných oblastech, kde lze zlepšit procesy uznávání zaměstnanců a zvyšovat jejich motivaci. Je však důležité zdůraznit, že žádný z respondentů nezaznamenal, že by vůbec neobdržel uznání, což může naznačovat, že v rámci organizace panuje kultura uznávání a motivace. Výsledky dotazníkového šetření jednoznačně ukazují, že zaměstnanci hodnotí uznání jako klíčový faktor motivace. Tato praxe uznávání výkonu zaměstnanců může vytvářet pozitivní pracovní prostředí, kde se zaměstnanci cítí ocenění za své úsilí. Tato kultura uznávání a motivace může v konečném důsledku posílit pracovní výkonnost a zavádět pozitivní klima spolupráce v organizaci.

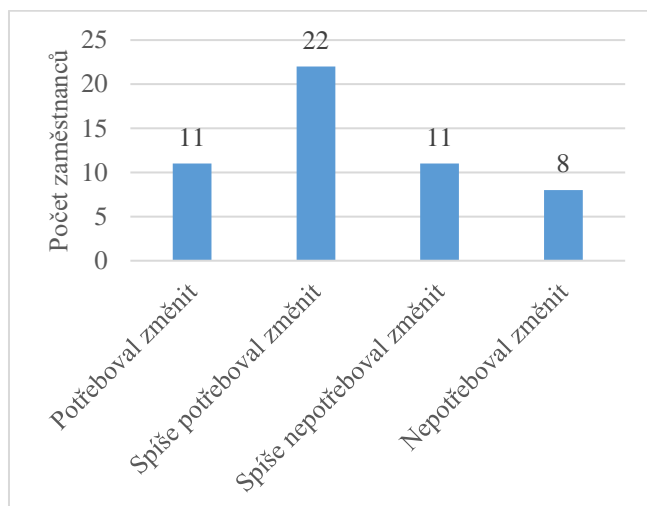
Graf 7 Spokojenost se systémem odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 7 graficky znázorňuje otázku č. 10 z dotazníkového šetření: *Systém odměňování v organizaci je pro mne...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědí. Dále 12 zaměstnanců uvedlo, že je pro ně stávající systém odměňování dostačující. Tato skupina vyjadřuje určitou míru spokojenosti s existujícím modelem odměňování a zdá se, že vnímá jeho adekvátnost vzhledem k vlastním očekáváním. 27 respondentů se vyjádřilo, že systém odměňování je spíše dostačující. Tato větší skupina může indikovat, že existují určité aspekty systému, které jsou pozitivní, ale existují také oblasti, které by mohly být zdokonaleny nebo upraveny pro zvýšení celkové spokojenosti. 13 respondentů hodnotí systém odměňování jako spíše nedostačující. Tato skupina může naznačovat, že existují některé aspekty současného systému, které by mohly být zlepšeny nebo přepracovány s cílem zvýšit celkovou spokojenost těchto respondentů. Ani jeden z respondentů nevyjádřil názor, že systém odměňování je naprosto nedostačující. Absence této kategorie může být považována za pozitivní znamení, protože žádný zaměstnanec nevidí systém odměňování jako úplně neuspokojivý. Z těchto dat je možné vyvodit, že existuje rozmanitost názorů mezi zaměstnanci v oblasti spokojenosti se systémem odměňování. Znalost těchto postojů může poskytnout podněty pro případné úpravy nebo vylepšení systému s cílem zvýšit celkovou spokojenost a motivaci zaměstnanců.

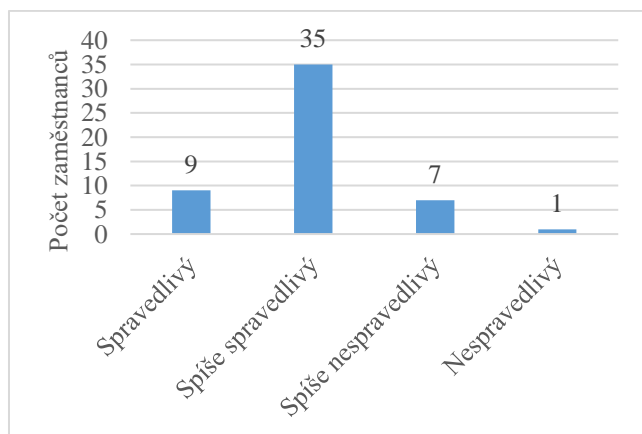
Graf 8 Změna systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 8 graficky znázorňuje otázku č. 11 z dotazníkového šetření: *Systém odměňování by podle mne ...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědí. Většina respondentů, konkrétně 22 z nich, vyjádřila potřebu změny v systému odměňování. Tato skupina zaujímá aktivní postoj k reformě odměňovacích mechanismů a tím naznačuje, že existující systém může potřebovat podstatné úpravy z hlediska efektivity a spravedlnosti. Podobný názor zastává dalších 11 respondentů, kteří se vyjádřili, že systém spíše potřebuje jemnější úpravy. Tato podskupina vnímá potřebu jemnějších intervencí než radikální změn, ale stále zdůrazňuje, že nějaké modifikace jsou vhodné pro dosažení optimálního odměňování. Z perspektivy procentuálního zastoupení lze konstatovat, že 63,5 % respondentů se kladně vyjádřilo k potřebě změny v systému odměňování. Tato většina představuje silný podnět pro organizaci k přehodnocení současných odměňovacích postupů a zvážení nových přístupů, které by lépe odpovídaly potřebám a očekáváním zaměstnanců. Na druhé straně je 19 respondentů, kteří vyjádřili spokojenost se stávajícím systémem a uvedli, že není nutné provádět rozsáhlé změny nebo dokonce systém zcela měnit. Tato menší skupina může poskytovat užitečný kontrast k většině a nabízet perspektivu těch, kteří si cení stability a kontinuity v odměňování. Vzhledem k této různorodosti názorů je klíčové pro organizaci systematicky analyzovat všechny poskytnuté informace, naslouchat potřebám svých zaměstnanců a přizpůsobit své odměňovací strategie tak, aby reflektovaly komplexní povahu očekávání v rámci pracovního prostředí.

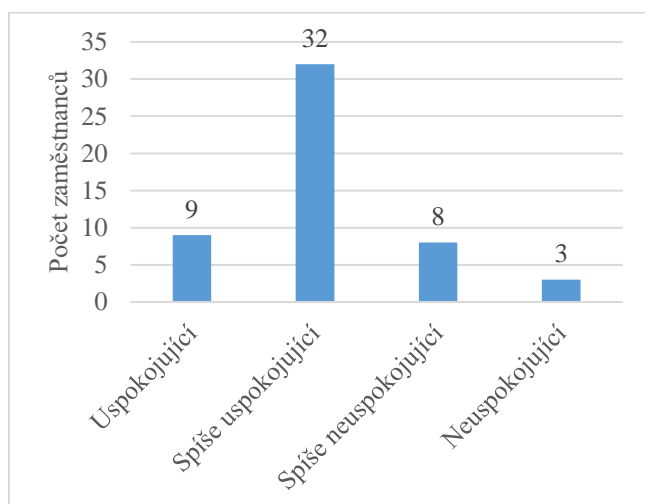
Graf 9 Spravedlivost systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 9 graficky znázorňuje otázku č. 12 z dotazníkového šetření: *Současný systém odměňování je podle mne ...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědí. Podle 84,6 % respondentů je systém odměňování spravedlivý nebo spíše spravedlivý. Tato vysoká míra pozitivního hodnocení představuje významný indikátor, že zaměstnanci hodnotí odměňovací systém v organizaci pozitivně a považují jej za transparentní a korektní. Je podstatné zdůraznit, že pouze 13,5 % respondentů vnímá systém odměňování spíše nespravedlivým, zatímco pro minimálních 1,9 % respondentů je systém odměňování považován za naprosto nespravedlivý. Tato menší část respondentů, která vyjadřuje nesouhlas nebo neuspokojivost, může poskytnout důležitý vstup pro organizaci, aby identifikovala potenciální oblasti zlepšení a vytvořila prostředí, které plně respektuje a odpovídá potřebám zaměstnanců. Výsledky tohoto průzkumu jasně signalizují, že organizace má úspěšný základ v podobě vysokého hodnocení spravedlnosti v systému odměňování. Spravedlivý systém odměňování je nejenom klíčovým faktorem pro udržení motivace a angažovanosti zaměstnanců, ale také představuje důležitý nástroj pro udržení talentovaných jednotlivců v organizaci a posilování celkové loajality. Kromě toho může pozitivně ovlivnit pracovní výkonnost, zvyšovat produktivitu a efektivitu pracovních týmů, což přináší organický růst a konkurenční výhodu dané organizaci.

Graf 10 Spokojenost s výší mzdy

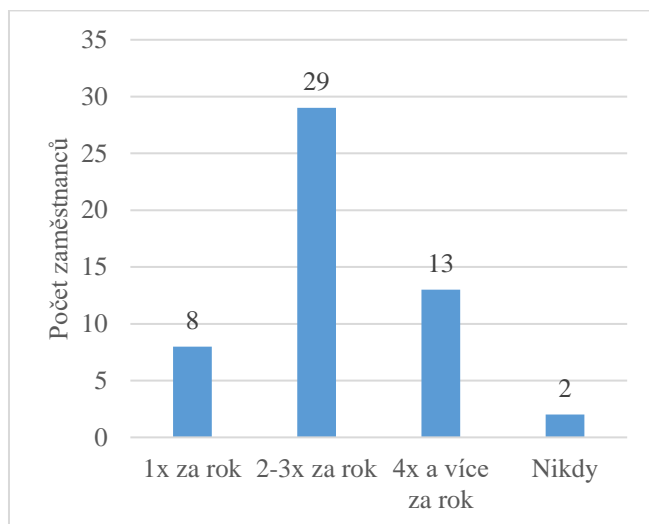


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 10 graficky znázorňuje otázku č. 13 z dotazníkového šetření: *Výše mzdy je pro mne ...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědí. Během analýzy týkající se spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy bylo zjištěno, že 9 respondentů považuje svou mzdu za uspokojivou. 32 respondentů vyjádřilo, že jejich mzda je spíše uspokojivá. Naopak 8 respondentů mělo výhrady a označilo svou mzdu za spíše neuspokojivou, zatímco 3 respondenti uvedli, že jejich mzda je neuspokojivá. Tyto výsledky naznačují, že většina zaměstnanců je relativně spokojená se svým finančním ohodnocením, i když menší část z nich má nějaké výhrady nebo negativní názor na výši své mzdy. Během analýzy zaměstnanecké spokojenosti s výší mzdy vyniká fakt, že 9 respondentů vyhodnotilo svou mzdu jako plně uspokojivou. Dalších 32 respondentů vyjádřilo, že i když je jejich mzda spíše uspokojivá, tak stále existuje určitý prostor pro zlepšení. Tato skupina naznačuje, že zaměstnanci vnímají své finanční ohodnocení pozitivně, ale přesto si uvědomují možnosti růstu nebo úprav. Naopak, 8 respondentů mělo výhrady a označilo svou mzdu jako spíše neuspokojivou, což může signalizovat existenci nějakých nedostatků nebo nesouladu mezi jejich očekáváními a aktuálními odměňovacími strukturami. Dále 3 respondenti uvedli, že považují svou mzdu za neuspokojivou, což může být důležitým indikátorem pro organizaci, že

některé aspekty odměňování mohou potřebovat pozornost a přehodnocení. Celkově tyto výsledky naznačují, že většina zaměstnanců je ve velké míře spokojená se svým finančním ohodnocením. Nicméně je důležité brát v úvahu názory těch, kteří vyjádřili výhrady nebo neuspokojivost, a věnovat jim pozornost při hodnocení a případném zlepšování odměňových politik. Otevřená komunikace s těmito zaměstnanci a pochopení jejich individuálních potřeb může vést k efektivním opatřením, která posilují celkovou spokojenost pracovníků v oblasti odměňování.

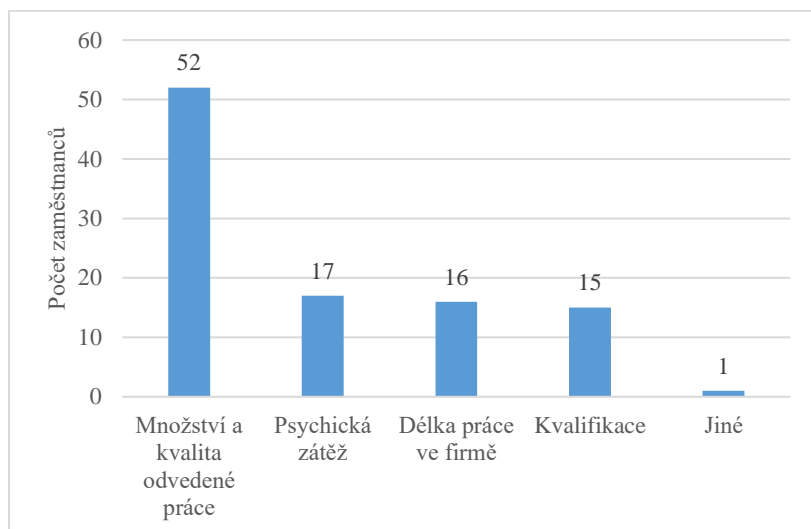
Graf 11 Četnost obdržení prémie



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 11 graficky znázorňuje otázku č. 14 z dotazníkového šetření: *Jak často obdržíte odměny nebo prémie?* Při této otázce měli účastníci možnost zvolit jednu ze čtyř možných odpovědí. Analýza odpovědí od respondentů odhaluje, že 40,4 % z nich uvádí, že prémie obdrželi vícekrát než jednou za rok. Tato skupina se dále dělí na 29 respondentů, kteří uvádějí, že pravidelně dostávají prémie 2-3x ročně, a 13 respondentů, kteří dokonce obdrželi prémie až 4x ročně. Tento pestrý rozsah frekvencí ukazuje na variabilitu v odměňování zaměstnanců v rámci organizace. Naopak 8 respondentů udává, že obdrželi prémie pouze jednou za rok, což může odrážet odlišné politiky odměňování nebo specifické podmínky pro tuto skupinu zaměstnanců. Je také zajímavé, že pouze 2 zaměstnanci uvedli, že prémie vůbec neobdrželi, což by mohlo být dáno různými faktory, včetně možné novosti v pracovních vztazích nebo specifických pracovních rolí. V kontextu správného řízení očekávání zaměstnanců je klíčové, aby frekvence udělování prémiových odměn byla jasně definována a také byla transparentní. Takový přístup pomáhá zaměstnancům lépe porozumět systémům odměňování a generuje prostředí důvěry a transparentnosti. Pravidelné a spravedlivé udělování prémiových odměn může sloužit jako silný motivátor pro zaměstnance, což v konečném důsledku pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkonnost a angažovanost v práci. Tímto způsobem organizace může posílit vztah se zaměstnanci a podporovat produktivní pracovní prostředí.

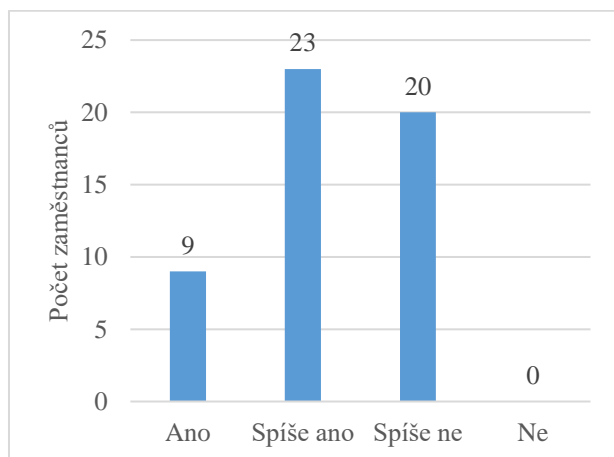
Graf 12 Faktory ovlivňující výši mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 12 graficky znázorňuje otázku č. 15 z dotazníkového šetření: *Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy?* U této otázky bylo respondentům umožněno zvolit více možností odpovědi než pouze jednu. Mezi respondenty se jednoznačně nejvíce uplatňuje vnímání množství a kvality odvedené práce, což potvrdilo všech 52 účastníků průzkumu. Tato odpověď vypovídá o výrazné váze, kterou zaměstnanci přikládají svému pracovnímu výkonu a výsledkům, které přinášejí do organizace. V tomto kontextu lze říct, že ocenění za efektivitu a kvalitu práce hraje klíčovou roli ve vnímání spravedlivé odměny. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí, kterou představuje 17 respondentů, byla psychická zátěž. Tento faktor poukazuje na důležitost uznání a kompenzace pro ty, kteří se potýkají s náročnými mentálními výzvami v rámci pracovního prostředí. Z toho vyplývá, že respondenti si cení nejen kvantitativních aspektů práce, ale také psychické pohody a zvládnání stresových situací. Dále se v hierarchii odpovědí umístila délka práce v organizaci, kterou zvolilo 16 respondentů. Toto vyjadřuje, že pro některé zaměstnance hraje roli délka pracovního vztahu a setrvání v dané organizaci při vnímání spravedlivé odměny. Tato perspektiva zdůrazňuje vazby mezi odměňováním a loajalitou k organizaci. O kvalifikacích jako faktoru v určení mzdy se vyjádřilo 15 respondentů, což ukazuje na význam vzdělání a odborných schopností při posouzení odměny. Je patrné, že mnoho zaměstnanců považuje své kvalifikace za klíčový aspekt, který by měl být zohledněn při stanovení výše jejich mzdy. Pouze 1 respondent uvedl, že v procesu určování mzdy by měl hrát roli ještě jiný faktor. Tato individualizovaná odpověď naznačuje, že vnímání spravedlivé odměny může být velmi subjektivní a závisí na individuálních preferencích a hodnotách. Tímto způsobem lze konstatovat, že faktory ovlivňující vnímání spravedlivé odměny jsou rozmanité a komplexní, což může být klíčem k vyváženému a efektivnímu odměňování zaměstnanců.

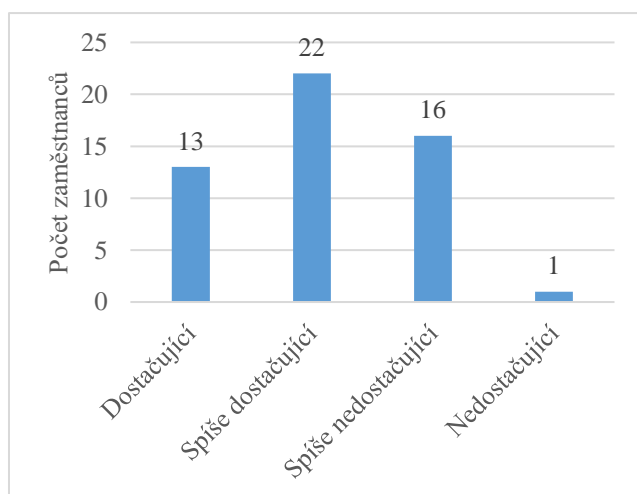
Graf 13 Výše mzdy a poměr k výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 13 graficky znázorňuje otázku č. 16 z dotazníkového šetření: *Výše mzdy je podle mne adekvátní mému pracovnímu výkonu ...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědi. Z hloubkové analýzy odpovědí týkajících se vhodnosti výše mzdy v kontextu pracovního výkonu vyplývají zajímavé poznatky. Celkem 9 respondentů kategoricky potvrdilo, že výše jejich mzdy je v jejich případě plně adekvátní, což naznačuje spokojenost s odměňováním a jeho shodou s jejich pracovním nasazením. Na druhé straně 23 respondentů vyjádřilo, že výše mzdy je spíše adekvátní vzhledem k jejich pracovnímu výkonu. Tato odpověď odhaluje subjektivní pohledy zaměstnanců, kteří si možná uvědomují míru přiměřenosti své odměny, ale zároveň vidí prostor pro zlepšení nebo další ocenění. Naopak 20 respondentů mělo výhrady a označilo výši mzdy jako spíše neadekvátní. Tato skupina zaměstnanců zdůrazňuje existenci některých nespokojeností nebo rozporů mezi jejich pracovním výkonem a finanční odměnou. Je zajímavé, že žádný z respondentů však neodpověděl že výše mzdy by nebyla vůbec adekvátní, což může signalizovat určitou míru akceptace a uvědomění si reálných podmínek na pracovním trhu. Z těchto dat lze vyvodit, že většina zaměstnanců vnímá svou mzdu jako odpovídající, avšak existuje také skupina, která má nějaké výhrady týkající se této problematiky. Tato poznání mohou být významná pro další diskuse o odměňování a možných úpravách mzdových politik s cílem udržet a zlepšit celkovou spokojenost zaměstnanců.

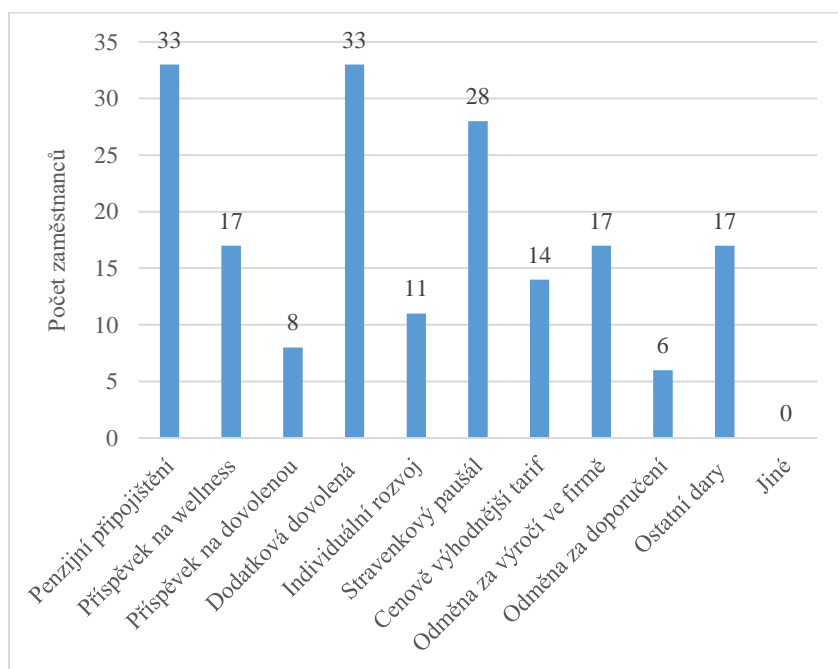
Graf 14 Spokojenost s nabídkou benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 14 graficky znázorňuje otázku č. 17 z dotazníkového šetření: *Nabídka poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je podle mne ...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědi. Z datové analýzy provedené na základě grafu č. 14 vyplynulo, že 13 respondentů hodnotí nabídku zaměstnaneckých benefitů jako celkem dostačující, což naznačuje určitou míru spokojenosti s poskytovanými výhodami. Dalších 22 respondentů se vyjádřilo, že nabídka je spíše dostačující, což ukazuje na mírně kritičtější, avšak stále pozitivní pohled na poskytované benefity. Naopak 16 respondentů mělo některé výhrady a označilo nabídku za spíše nedostačující. Tato skupina vyjadřuje potřebu nebo očekávání vylepšení v oblasti zaměstnaneckých výhod. Zajímavým aspektem je, že pouze 1 respondent vnímá nabídku benefitů jako naprosto nedostačující. To může být signál, že většina zaměstnanců vnímá alespoň nějakou formu výhod, ale existuje prostor pro zdokonalení nebo rozšíření nabídky. Z uvedených výsledků plyne, že v rámci společnosti existuje rozmanitost názorů na poskytované zaměstnanecké benefity. Tato diverzita může být výzvou, ale zároveň i příležitostí pro personalizaci a optimalizaci nabídky benefitů tak, aby co nejlépe odpovídala různým potřebám a očekáváním zaměstnanců. Možná by bylo užitečné provést další průzkumy a individuální konzultace, aby se lépe porozumělo specifickým preferencím a požadavkům jednotlivých pracovníků.

Graf 15 Nejlepší benefity

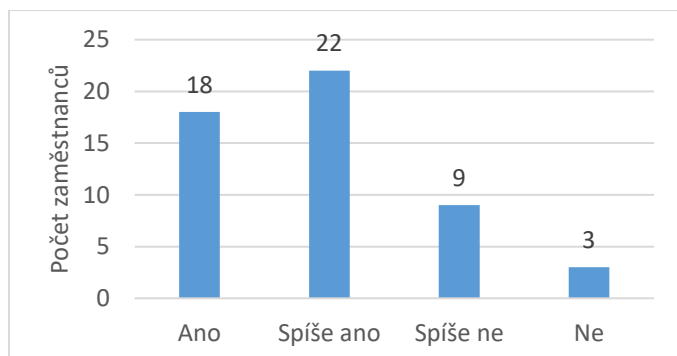


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 15 graficky znázorňuje otázku č. 18 z dotazníkového šetření: *Uved'te, s jakými zaměstnaneckými benefity jste nejvíce spokojen/a...* U této otázky bylo respondentům umožněno zvolit více možností odpovědi než pouze jednu. V grafu č. 15 nám podrobněji ukazuje, jaké benefity zaměstnanci upřednostňují v rámci firemní nabídky. Zajímavým jevem je, že nejvyšší počet, konkrétně 33 respondentů, projevil zájem o možnost penzijního připojištění, což naznačuje, že péče o finanční budoucnost a zabezpečení je pro tuto skupinu zaměstnanců klíčovým faktorem. Na druhém místě se umístilo 17 respondentů, kteří dávají přednost příspěvku na wellness, což reflektuje rostoucí důraz na celkové zdraví a pohodu v pracovním životě. Výrazný rozdíl mezi preferencemi se objevil v oblasti dodatečné dovolené, kterou si oblíbilo také 33 respondentů, oproti pouhým 8 respondentům, kteří upřednostňují příspěvek na standardní dovolenou. To ukazuje na to, že možnost flexibilního času a delších volných období může být pro některé zaměstnance klíčovým faktorem motivace. Nadále se 11

respondentů zajímá o možnost individuálního rozvoje, což může naznačovat, že zaměstnanci ocení investice do svého osobního a profesního růstu. Naopak 28 respondentů dává přednost stravenkovému paušálu, což ukazuje na to, že stravovací benefity jsou stále významnou součástí motivace zaměstnanců. Výsledky dále odhalují, že 14 respondentů upřednostňuje cenově výhodnější tarify, zatímco 17 respondentů oceňuje možnost odměny za výročí v organizaci. Odměnu za doporučení preferuje pouze 6 respondentů, zatímco dalších 17 respondentů dává přednost různým formám dárků a ocenění. V kategorii "Jiné" nebyly zaznamenány žádné specifické preference, což otevírá prostor pro další průzkum a možné rozšíření nabídky benefitů v souladu s potřebami zaměstnanců.

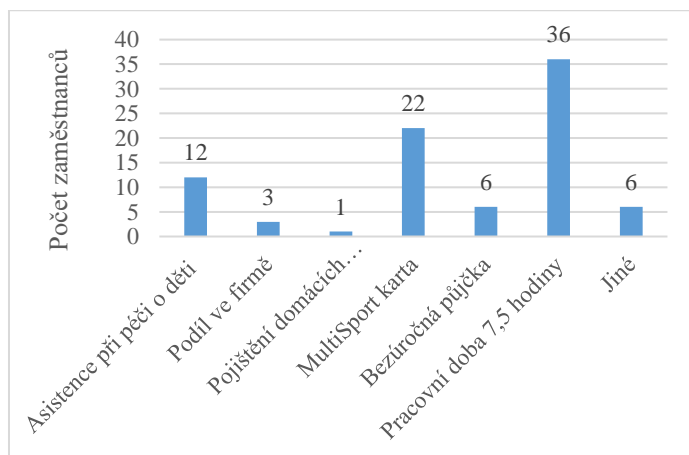
Graf 16 Využívání benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 16 graficky znázorňuje otázku č. 19 z dotazníkového šetření: *Nabízené benefity využívám všechny ...*, kde byli účastníci dotazníkového šetření schopni vybrat jednu z čtyř dostupných možností odpovědí. Nejvíce preferovanou odpovědí mezi respondenty, a to až 76,9 % z nich, bylo, že využívají poskytované benefity. Tuto odpověď představuje konkrétně 40 respondentů, což naznačuje výraznou míru zapojení zaměstnanců do nabízených výhod. Na druhé straně 23,1 % respondentů, což činí celkem 12 jednotlivců, uvedlo, že benefity spíše nebo vůbec nevyužívají. Tato menší skupina může představovat ty, kteří upřednostňují jiné formy motivace nebo prostě nemají potřebu využívat nabízené výhody. Tato analýza pomáhá lépe porozumět postojům zaměstnanců k benefitovému programu a může sloužit jako základ pro další úpravy a optimalizace v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Vzhledem k výraznému zastoupení pozitivní odezvy většiny respondentů by bylo možné zvážit rozšíření nebo personalizaci nabídky benefitů, aby ještě lépe odpovídala potřebám zaměstnanců a posilovala jejich angažovanost v pracovním prostředí.

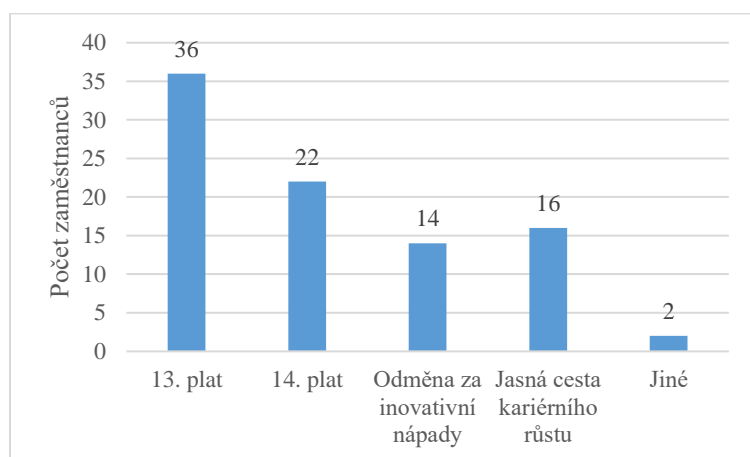
Graf 17 Přidání benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 17 graficky znázorňuje otázku č. 20 z dotazníkového šetření: *Změnil/a byste něco v nabídce nabízených benefitů? Jaký benefit/y byste přidal/a?* U této otázky bylo respondentům umožněno zvolit více možností odpovědí než pouze jednu. V grafu č. 17, zobrazujícím preference zaměstnanců ohledně různých benefitů, bylo zaznamenáno, že 12 respondentů projevilo zájem o asistenci při péči o děti, což naznačuje, že téma rodičovství a rodinného života hraje klíčovou roli při hodnocení atraktivnosti pracovního místa. Výsledky dále ukazují, že pouze 3 respondenti projevili zájem o možnost získání podílu ve firmě, což může odrážet různé priority a investiční strategie jednotlivých zaměstnanců. Podobně nízký zájem byl zaznamenán ohledně pojištění pro domácí mazlíčky, kde se pouze 1 respondent vyjádřil zájem pro tuto specifickou formu benefitu. Naopak, MultiSport karta získala podporu od 22 respondentů, což naznačuje, že možnost sportovních aktivit a zlepšení fyzické kondice je pro ně významným faktorem motivace. Zajímavé je také fakt, že 6 respondentů projevilo zájem o možnost bezúročných půjček, což může signalizovat potřebu finanční stability mezi částí pracovního kolektivu. Většina respondentů, konkrétně 36 z nich, vyjádřila preferenci o zkrácení pracovní doby na 7,5 hodiny. Tato informace může být klíčová pro optimalizaci pracovních podmínek a dosažení rovnováhy mezi profesním a osobním životem. Ve specifické kategorii "Jiné" bylo zjištěno, že 6 respondentů vyjádřilo zájem o různé další formy benefitů, které však bohužel nebyly blíže specifikovány, což může být předmětem dalšího průzkumu a důkladnější analýzy.

Graf 18 Přidání do systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Graf 18 graficky znázorňuje otázku č. 21 z dotazníkového šetření: *Jak byste změnil/a systém odměňování? Co byste do něj přidal/a?* U této otázky bylo respondentům umožněno zvolit více možností odpovědí než pouze jednu. Celkem 58 respondentů by do systému odměňování přidalo 13. nebo 14. plat. Konkrétně 36 respondentů vyjádřilo zájem o zavedení 13. platu, zatímco 22 z nich by preferovalo zahrnutí 14. platu do svých pracovních podmínek. Zajímavým trendem, který se objevil mezi 16 účastníky dotazníkového šetření, byla myšlenka jasného kariérního růstu, který byl považován za významný prvek v pracovním prostředí. Respondenti tedy vyjadřovali zájem o strukturovaný a transparentní model kariérního postupu. Co se týče systému odměňování, 14 respondentů by rádo vidělo zavedení odměn za inovativní nápady. Tato skupina zaměstnanců zdůraznila důležitost ocenění pro kreativitu a přínos k inovacím. Dva z respondentů by si představovali přidání dalších možností, jako je větší rozmanitost odměn, což by mohlo podpořit individuální preference a motivovat zaměstnance na různých úrovních. Tímto způsobem by se organizace mohla snažit poskytnout flexibilnější a přizpůsobitelnější prostředí pro své pracovníky, což by mohlo pozitivně ovlivnit celkovou spokojenost a angažovanost týmu.

3.3.2 Výsledek testování hypotéz

V této části diplomové práce se autorka zaměřila na prezentaci výsledků testovaných hypotéz, které vyplynuly z provedeného výzkumného šetření. Tato sekce se zabývá prováděním statistických testů hypotéz, které budou zkoumány pomocí Chí-kvadrát testu. Pro tyto testy byla použita stanovená hladina významnosti 0,05.

Hypotéza č. 1

H0: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování nezávisí na délce působení respondentů v organizaci.

HA: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování závisí na délce působení respondentů v organizaci.

Tato hypotéza se zaměřuje na otázku, zda existuje spojitost mezi spokojeností zaměstnanců se systémem odměňování a délkou jejich působení v organizaci. Nulová hypotéza (H0) tvrdí, že spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování je nezávislá na délce působení respondentů v organizaci. Jinými slovy, podle této hypotézy délka působení v organizaci nemá vliv na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem, jakým jsou odměňováni.

Jelikož nikdo neodpověděl možností "Nedostačující", tak se s touto kategorií samozřejmě nepočítá. Jedná se o kategoriální kvalitativní veličiny, pro otestování existence závislosti mezi nimi byl tedy použit χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce.

Problém však je v tom, že tento test požaduje, aby očekávané četnosti byly všechny větší než 1 a maximálně 20 % buněk mělo očekávanou četnost menší než 5. Pokud to není splněno, je třeba sloučit kategorie a tím zmenšit rozměr tabulky. Z toho důvodu zde byla sloučena kategorie "Dostačující" + "Spíše dostačující". Když v tabulce 2*2 (tzv. asociační) je počet pozorování $n > 40$, lze tedy použít χ^2 test i když je jedna z očekávaných četností menší než 5.

Tabulka 5 Skutečných četností po sloučení

	Do 3 let	Více než 3 roky	Celkem
Dostačující 1 Spíše dostačující	9	30	39
Spíše nedostačující	5	8	13
Celkem	14	38	52

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Hodnota testovaného kritéria činí 1,172932, zatímco pravděpodobnost (P hodnota) je 0,2788. P hodnota je větší než hladina významnosti 0,05 a v tom případě se nezamítne H0. Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování nezávisí na délce působení v organizaci.

Hypotéza č. 2

H0: Spokojenost s výší mzdy nezávisí na věku respondentů.

HA: Spokojenost s výší mzdy závisí na věku respondentů.

Tato hypotéza se zdá být zaměřena na zkoumání vztahu mezi spokojeností s výší mzdy a věkem respondentů. Hypotéza H0 (nulová hypotéza) tvrdí, že spokojenost s výší mzdy je nezávislá na věku respondentů. Naopak, alternativní hypotéza HA (alternativní hypotéza) tvrdí, že existuje závislost mezi spokojeností s výší mzdy a věkem respondentů.

Jedná se o kategoriální kvalitativní veličiny, pro otestování existence závislosti mezi nimi byl tedy použit χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce.

Problém však je v tom, že tento test požaduje, aby očekávané četnosti byly všechny větší než 1 a maximálně 20 % buněk mělo očekávanou četnost menší než 5. Pokud to není splněno, je třeba sloučit kategorie a tím zmenšit rozměr tabulky. Zde byly sloučeny kategorie "Uspokojující" + "Spíše uspokojující" a podobně pro kategorie "Neuspokojující".

Když v tabulce 2*2 (tzv. asociační) je počet pozorování $n > 40$, lze tedy použít χ^2 test i když je jedna z očekávaných četností menší než 5.

Tabulka 6 Skutečných četností po sloučení

	Do 40 let	41 let a více	Celkem
Uspokojující + Spíše uspokojující	23	18	41
Spíše neuspokojující + Neuspokojující	7	4	11
Celkem	30	22	52

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Hodnota testovaného kritéria činí 0,201949 a příslušná pravděpodobnost (P hodnota) je 0,653153.

Protože je p hodnota větší než hladina významnosti 0,05, tak se nezamítne H_0 . Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy tedy nezávisí na věku respondentů.

3.4 Návrh systému odměňování ve vybrané organizaci

V úvodu návrhu systému odměňování je důležité zdůraznit přínosy konkrétních opatření pro THP zaměstnance i samotnou organizaci. Jedním z návrhu je zavedení vyššího příspěvku na stravné, což by mohlo značně zlepšit celkovou pracovní atmosféru a zvýšit finanční pohodu zaměstnanců. Tímto krokem by organizace Showdown Displays Europe s.r.o. mohla ukázat, že se stará o pohodlí a zdraví zaměstnanců i mimo pracovní prostředí.

Dále by se se organizace Showdown Displays Europe s.r.o. měla zaměřit na posílení penzijního připojištění, což je pro zaměstnance důležitý krok směrem k dlouhodobé finanční stabilitě. Tato opatření mají za cíl ukázat, že se organizace stará nejen o okamžité potřeby zaměstnanců, ale také o jejich budoucnost a jistotu.

Zavedení Multisport karty je dalším krokem, který by podpořil zdraví a pohodu zaměstnanců. Tato karta jim umožní přístup k různým sportovním a relaxačním aktivitám, což napomůže ke zlepšení jejich fyzického i duševního zdraví. Tímto způsobem by mohla organizace vytvořit prostředí, které podporuje vyvážený a zdravý životní styl.

Zkrácení pracovní doby na 7,5 hodiny je dalším krokem směrem k lepšímu vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců. Tímto opatřením by organizace mohla přispět k vyšší spokojenosti a efektivitě zaměstnanců, což by se projevilo i na kvalitě jejich práce a angažovanosti v pracovním procesu.

Dalším, avšak klíčovým aspektem, by mohla být implementace jasné a strukturované cesty kariérního růstu. Tímto krokem by organizace mohla ukázat zaměstnancům, že jejich práce a úsilí jsou v organizaci oceňovány a že existuje možnost rozvoje a postupu v rámci hierarchie

organizace Showdown Displays Europe s.r.o. Tímto způsobem by mohla organizace podpořit dlouhodobou motivaci a loajalitu zaměstnanců vůči organizaci.

Vyšší příspěvek stravného

Organizace Showdown Displays Europe s.r.o. by mohla využít potenciálu příspěvku stravného plněji a zajistit tak nejenom zvýšení příjmů pro své zaměstnance, ale také zvýšení jejich celkové spokojenosti a angažovanosti v práci. Při současném příspěvku stravného ve výši 80 Kč na den existuje prostor pro zvýšení tohoto příspěvku na maximální daňově uznatelnou výši 107,10 Kč, což by vedlo k mnoha výhodám pro organizaci i zaměstnance (Bartůšková, 2023).

Zvýšení příspěvku stravného na 107,10 Kč za den by mělo přímý dopad na finanční situaci zaměstnanců, kteří by každý měsíc obdrželi o 569 Kč více, což by ročně představovalo přírůstek 6 828 Kč. Tato finanční výhoda by mohla posílit ekonomickou stabilitu zaměstnanců a přispět k celkovému zlepšení jejich kvality života.

Navíc by zvýšení příspěvku stravného mohlo sloužit jako motivace pro zaměstnance, což by mohlo vést k vyšší spokojenosti a loajalitě vůči organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. Přidaná hodnota ve formě vyššího příspěvku by mohla posílit vztah mezi zaměstnanci a organizací a přispět k vytvoření pozitivní a podpůrné firemní kultury.

Zaměstnanci by mohli vnímat vyšší příspěvek stravného jako projev péče a ohleduplnosti ze strany organizace, což by mohlo posílit jejich důvěru a věrnost vůči organizaci. Tento krok by mohl posilovat vnímání organizace jako zaměstnavatele, který se stará o své zaměstnance a dbá na jejich pohodu a blaho. Tím by se také mohla posílit atraktivita organizace pro potenciální zaměstnance, což by mohlo posílit konkurenceschopnost organizace na trhu práce.

Na druhou stranu by zvýšení příspěvku na stravné mohlo přinést svá rizika, které je nutné brát v potaz. Zvýšení stravného by mohlo vést k růstu očekávání zaměstnanců vůči dalším benefitům nebo finančním výhodám, což by mohlo vést k tlaku na další zvýšení výhod. Pokud by někdy v budoucnu došlo k pozdějšímu snížení příspěvku, mohlo by to ovlivnit finanční stabilitu zaměstnanců, kteří by počítali s určitou výší příspěvku.

Při rozhodování o zvýšení příspěvku na stravné by měla být zapojena nejen prezident společnosti, ale také významní vrcholoví manažeři, kteří by společně diskutovali o přínosech a možných dopadech této změny. Diskuse by měla dále pokračovat s manažerkou financí a vedoucím oddělení lidských zdrojů, aby se zohlednily finanční aspekty a důsledky pro zaměstnance. Proces implementace zvýšení příspěvku stravného by měl být v kompetenci oddělení lidských zdrojů, které by se stalo hlavním hybatelem tohoto procesu. Začátek vyššího příspěvku na stravné by měl být plánován na začátek kalendářního roku, tedy v lednu, aby se minimalizovaly možné administrativní komplikace a aby se zaměstnanci mohli co nejdříve těšit z této výhody. HR oddělení by mělo aktivně komunikovat se zaměstnanci o této pozitivní změně a poskytnout veškeré potřebné informace a instrukce ohledně nových pravidel a podmínek týkajících se stravného.

Vyšší příspěvek na penzijní připojištění

Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnancům hodně záleží na příspěvku na penzijní připojištění a z toho důvodu by se měl tento příspěvek zvýšit. Zvýšení příspěvku na penzijní připojištění pro THP zaměstnance může být klíčovým krokem, který organizace může učinit pro posílení celkového pohodlí a finanční stability svých zaměstnanců. Tato iniciativa může nejen podpořit zaměstnance v jejich snaze plánovat a zajistit si stabilní finanční situaci pro jejich důchodová léta, ale může také vytvořit pro organizaci výhodu v konkurenčním prostředí na trhu práce. Poskytnutí silného penzijního plánu může přilákat vysoce kvalifikované

pracovníky a zvýšit jejich loajalitu vůči společnosti, což může mít dlouhodobý pozitivní dopad na pracovní prostředí a výkonnost týmu.

Zvýšení příspěvku na penzijní připojištění by bylo výhodné nejen pro zaměstnance, ale i pro samotnou organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. Bartůšková (2023) uvádí jako příklad, zvýšení hrubé mzdy o 2 000 Kč, což bude mít za následek nárůst celkových odvodů o 1 196 Kč. Na druhou stranu, pokud se zaměstnavatel rozhodne poskytnout stejnou částku jako příspěvek na spoření tak celkové odvody zůstanou nezměněny. Dalším plusem tohoto benefitu je, že zaměstnavatel není povinen odvádět sociální a zdravotní pojištění z příspěvků do výše 50 000 Kč ročně (Bartůšková, 2023).

I když by zvýšení příspěvku na penzijní připojištění mohlo mít několik výhod, tak by ovšem mohlo mít i negativní dopady. Změny v penzijním systému by mohly vyžadovat administrativní úpravy a náklady spojené s jejich implementací. Zaměstnanci by mohli požadovat kompenzaci za zvýšené příspěvky v podobě jiných výhod, jako třeba vyšší mzdy, vzdělávací benefity nebo lepší pracovní podmínky.

Pokud by organizace Showdown Displays Europe s.r.o. uvažovala o zvýšení příspěvku na penzijní připojištění, jednalo by se o klíčové rozhodnutí s dalekosáhlými dopady na celkovou strategii organizace a blaho zaměstnanců. Proces rozhodování by se nejprve odehrál v nejvyšších instancích organizace Showdown Displays Europe s.r.o, kde by bylo nezbytné získat schválení od prezidenta organizace ve spolupráci s vrcholovým managementem. Tato fáze by vyžadovala detailní analýzu aktuální situace, finanční stability a strategických cílů organizace, aby mohli efektivně posoudit, jaké přínosy a výzvy by mohlo zvýšení příspěvku na penzijní připojištění přinést. Po obdržení schválení od prezidenta organizace Showdown Displays Europe s.r.o. by personální oddělení a oddělení financí převzaly zodpovědnost za implementaci této změny. Tato fáze by zahrnovala nejenom technickou stránku, ale také strategické plánování, aby bylo dosaženo optimálního způsobu implementace. Personální oddělení by provádělo veškeré administrativní kroky nezbytné ke zvýšení příspěvku. V rámci komunikace se zaměstnanci by personální oddělení vytvořilo komplexní strategii, která by zahrnovala informační kampaň, aby byla zajištěna transparentnost a srozumitelnost všem zaměstnancům. Oddělení financí by mělo za úkol monitorovat a vyhodnocovat finanční aspekty této změny, aby zajistili, že zvýšení příspěvku na penzijní připojištění bude v souladu s celkovou strategií organizace. Tato změna by představovala nejen investici do benefitů zaměstnanců, ale také strategický krok směrem k upevnění odpovědnosti a péči o zaměstnance. Proces by vyžadoval systematický a plánovaný přístup, aby byl dosažen co největší pozitivní dopad na celou organizaci.

V situaci, kdy by se organizace Showdown Displays Europe s.r.o. rozhodla aplikovat výše uvedený scénář v praxi, došlo by k následujícímu zvýšení nákladů pro danou organizaci. V rámci kategorie FKSP Kat. 1 (1 rok), která nyní činí 960 Kč ročně, by se nově roční příspěvek zvýšil na 2 960 Kč. V kategorii FKSP Kat. 2 (2-4 roky), jejíž současná roční částka činí 3 600 Kč, by se nový roční příspěvek zvýšil na 5 600 Kč. V kategorii FKSP Kat. 3 (5-9 let), kde současná roční částka činí 6 000 Kč, by se nový roční příspěvek zvýšil na 8 000 Kč. V rámci kategorie FKSP Kat. 4 (10-14 let), kde současná roční částka činí 8 400 Kč, by se nový roční příspěvek zvýšil na 10 400 Kč. V neposlední řadě, v kategorii FKSP Kat. 5 (15 let), kde současná roční částka činí 10 800 Kč, by se nový roční příspěvek zvýšil na 12 800 Kč.

Zavedení Multisport karty

Existuje několik důvodů, proč by zaměstnavatel měl zavést Multisport kartu jako benefit pro své THP zaměstnance. Multisport karta může podpořit zdraví zaměstnanců tím, že je motivuje k pravidelnému cvičení a aktivnímu životnímu stylu. Pravidelná fyzická aktivita může zlepšit celkovou pohodu zaměstnanců a snížit absenci z práce z důvodu nemoci. Nabídka Multisport

karty může zvýšit motivaci zaměstnanců, protože poskytuje možnost výběru z široké škály sportovních aktivit. Tím může zaměstnavatel zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Poskytování Multisport karty může být pro zaměstnavatele konkurenční výhodou při náboru nových zaměstnanců a udržování stávajících talentů. Pro mnoho uchazečů o zaměstnání může být benefity jako Multisport karta rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele.

Organizace Showdown Displays Europe s.r.o. by proto měla zvážit výhody, které může Multisport karta přinést pro jejich zaměstnance, a zvážit její zavedení jako součást jejich strategie pro podporu zdravého a vyváženého pracovního prostředí.

Nicméně zavedení Multisport karty v organizace by mohlo potenciálně přinést rizika. Zavedení Multisport karty do firemního prostředí může s sebou nést některá rizika, která je třeba pečlivě zvážit před implementací. Mezi tyto rizika spadá například finanční náklady, nevyužití této služby nebo náročná administrace spojená s tímto benefitem. Zavedení Multisport karty by mohlo zvýšit náklady spojené se zaměstnaneckými benefity, což by mohlo ovlivnit rozpočet organizace. Bylo by nezbytné zvážit, zda jsou tyto náklady v souladu s předpokládaným přínosem pro zaměstnance a organizaci jako celek. Existovalo by riziko, že zaměstnanci by plně nevyužívali všech nabízených služeb spojených s Multisport kartou. To by následně mohlo vést ke zbytečným nákladům bez odpovídajícího užitku pro zaměstnance a organizaci. Implementace a správa systému Multisport karty by mohla být administrativně náročná pro personální oddělení. Zajištění správného fungování karty a komunikace s poskytovateli služeb by mohlo vyžadovat další pracovní síly a čas. Po implementaci Multisport karty v organizaci by bylo důležité pravidelně monitorovat a vyhodnocovat využití karty a její dopad na zaměstnance a organizaci.

Pokud by se organizace rozhodla o přidání MultiSport karty jako nového benefitu, tak by to vyžadovalo značné finanční prostředky. Jednou z možností pro implementaci Multisport karty by mohlo být pokrytí 40 % nákladů od zaměstnanců a zbývajících 60 % by pokryla organizace Showdown Displays Europe s.r.o. Bohužel autorka práce nezná přesnou částku na tento benefit, protože organizace Multisport neposkytla informace o ceně, protože se jedná o interní informace a z tohoto důvodu nebyly autorce práce poskytnuty. Tvorba cen navíc závisí na více faktorech a organizace Multisport nemá žádný univerzální ceník.

Po schválení tohoto benefitu prezidentem společnosti Showdown Displays Europe s.r.o., by na personálním oddělení spočívala klíčová role v implementaci Multisport karty do praxe. Na personálním oddělení by tedy bylo, aby poptali cenu Multisport karty přímo u poskytovatele, tedy u organizace Multisport. Tento proces by zahrnoval řadu kroků, které by byly důkladně promyšleny a koordinovány, aby zajistily hladký průběh implementace a maximální výhody pro zaměstnance. Flexibilita tohoto benefitu by byla jedním z klíčových aspektů během implementačního procesu. Schválením prezidenta by personální oddělení získalo pružnost v termínech, ve kterých může spustit implementaci Multisport karty. Tato výhoda umožňuje reagovat na individuální potřeby zaměstnanců v průběhu celého kalendářního roku, což přináší nejen flexibilitu, ale také možnost personalizace pro každého zaměstnance. Proces implementace by vyžadoval pečlivou komunikaci s dodavatelem Multisport karty, aby bylo zajištěno, že všechny potřebné kroky a konfigurace jsou provedeny efektivně a v souladu se standardy organizace. Personální oddělení by mělo navázat komunikaci se zaměstnanci, informovat je o novém benefitu a poskytnout podrobný návod o tom, jak Multisport karta funguje a jak ji mohou využívat. V rámci implementace by bylo vhodné zorganizovat informační schůzku, aby zaměstnanci měli příležitost získat kompletní přehled o výhodách, které Multisport karta nabízí. Tím by se zajistilo, že zaměstnanci budou plně informováni a připraveni využívat tento nový benefit.

Je důležité zmínit, že pokud by se organizace rozhodla pro zavedení tohoto benefitu, tak by bylo vhodné, aby na Multisport kartu měli nárok všichni THP zaměstnanci po uplynutí zkušební doby.

Zkrácení pracovní doby na 7,5 hodiny

Zavedení zkrácené pracovní doby na 7,5 hodiny může mít řadu výhod pro organizaci i zaměstnance. Tato iniciativa může přinést zvýšení produktivity a efektivity práce, což v konečném důsledku může přispět ke zlepšení celkového výkonu organizace.

Zkrácení pracovní doby by umožnilo zaměstnancům více času na jejich osobní záležitosti a volnočasové aktivity, což může přispět k jejich obecnému blahu a spokojenosti. Poskytnutí tohoto benefitu by mohlo přispět k vytvoření příjemné a podpůrné pracovní kultury, což by mohlo zvýšit motivaci zaměstnanců a posílit jejich vazbu k organizaci. Kratší pracovní doba by mohla snížit únavu a stres spojený s dlouhým pracovním dnem, což by mohlo vést k většímu zdraví a celkovému blahobytu zaměstnanců. Nabídka zkrácené pracovní doby by mohla organizaci pomoci přilákat nové zaměstnance a udržet stávající talenty, což je klíčové pro konkurenceschopnost na trhu práce. Zavedení zkrácené pracovní doby by mohlo vést ke snížení nákladů na energie a provoz. Organizace, která pečuje o své zaměstnance a podporuje rovnováhu mezi prací a soukromým životem, může získat lepší reputaci a zaujmout pozitivní postavení v organizaci.

Nicméně by bylo důležité řádně plánovat a koordinovat tento proces, aby se minimalizovaly případné negativní dopady. Změna pracovní doby by mohla vyžadovat úpravy pracovních procesů, distribuci pracovních úkolů a organizačních struktur, což by mohlo být náročné a časově náročné pro personální oddělení a zaměstnance. Dalším faktorem, který by bylo třeba zohlednit, jsou možné dopady na finanční stránku organizace. Snížení pracovní doby by mohlo mít vliv na celkový pracovní výkon a produktivitu, což by mohlo ovlivnit výsledky a hospodářskou výkonnost organizace. Z tohoto důvodu by bylo důležité provést důkladnou analýzu nákladů a přínosů a pečlivě zvážit dlouhodobé dopady tohoto kroku na celkovou situaci organizace.

Samotný proces zkrácení pracovní doby na 7,5 hodiny by byl komplexním a důkladným úkolem, vyžadujícím pečlivé plánování a řízení několika klíčových kroků. Tato strategie by vyžadovala nejen schválení ze strany prezidenta organizace Showdown Displays Europe s.r.o., ale i úzce koordinovanou spolupráci s personálním oddělením, které by převzalo klíčovou roli v implementaci změn. Po schválení změny prezidentem by personální oddělení převzalo zodpovědnost za provedení potřebných úprav v interní směrnici týkající se délky pracovní doby. Tento krok by si vyžádal precizní a systematický přístup k aktualizaci firemních směrnic, s důrazem na zachování transparentnosti a srozumitelnosti pro všechny zaměstnance. Kromě toho by bylo nezbytné zajistit, aby nová pravidla byla v souladu se všemi platnými právními normami a regulacemi. Plánování a komunikace by byly klíčovými faktory v procesu implementace této změny. Personální oddělení by muselo úzce spolupracovat s ostatními odděleními v organizaci, aby zajistilo, že všechny informace o zkrácení pracovní doby jsou předány včas a s jasným vysvětlením. Tento proces by zahrnoval nejen formální oznámení zaměstnancům, ale také poskytnutí dostatečné podpory a odpovědi na otázky, které by mohly vzniknout v souvislosti se změnou. Důkladná a empatická komunikace se zaměstnanci by byla klíčovým prvkem, aby se minimalizovaly případné negativní dopady na morálku a produktivitu. Zároveň by bylo nezbytné poskytnout prostor pro zpětnou vazbu a diskuse, aby organizace mohla reagovat na obavy a potřeby zaměstnanců v průběhu tohoto procesu změny.

Zavedení tohoto nového benefitu by mělo proběhnout s pečlivým plánováním a transparentním komunikačním procesem, aby byl zajištěn hladký přechod na nový režim. Zavedení tohoto nového benefitu by bylo vhodné provést na začátku měsíce, aby se minimalizovaly možné

komplikace spojené s přechodem na nový režim. Strategické provedení tohoto nového benefitu vyžaduje systematický a promyšlený přístup. Zohlednění aspektů, jako je správný čas zavedení, komunikace a poskytování potřebných informací, přispěje k úspěšnému začlenění nového pracovního režimu a zachování produktivity a spokojenosti zaměstnanců.

Jasná cesta kariérního růstu

Zavedení jasné cesty kariérního růstu do systému odměňování by mohlo pomoci k tomu, aby zaměstnanci organizace Showdown Displays Europe s.r.o. byli více spokojeni. Zabezpečení jasné cesty kariérního růstu v rámci systému odměňování může nejen motivovat zaměstnance k dosažení lepších výsledků, ale také podpořit jejich dlouhodobou angažovanost v organizaci. Důležité je také průběžně vyhodnocovat a aktualizovat kariérní cesty, aby odpovídaly měnícím se potřebám a trendům v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o.

Zavedení pravidelných hodnocení výkonu a poskytování konstruktivní zpětné vazby by mohlo pro zaměstnance představovat klíčový nástroj pro osobní a profesní rozvoj. Skrze tato hodnocení by mohli mít zaměstnanci možnost podrobněji zkoumat své silné stránky a identifikovat oblasti, ve kterých je třeba dále pracovat, aby dosáhli svých kariérních cílů. Vytváření jasných a dosažitelných cílů pro další kariérní postup by poskytlo zaměstnancům směr a konkrétní mapu, kterou by mohli následovat. Kromě toho, že by zaměstnanci měli před sebou jasné cíle, bylo by také klíčové, aby byli plně informováni o krocích, které by bylo třeba podniknout pro dosažení další úrovně ve své kariéře. To nejenže by podněcovalo jejich motivaci, ale zároveň zvyšovalo jejich závazek vůči cílům organizace. Jasně cesty kariérního růstu, které by byly transparentně komunikovány, by vytvářeli pro zaměstnance pocit stability a jistoty ohledně svého profesního vývoje. Tato jistota a možnost rozvoje by mohli přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců v práci. Když by zaměstnanci měli jasnou představu o možnostech, jak by se mohli vyvíjet ve své kariéře, bylo by výrazně pravděpodobnější, že by zůstali dlouhodobě v organizaci.

Pokud by byla implementována jasná cesta kariérního růstu, tak by s sebou přinesla nejen pozitivní aspekty, ale také některá potenciální rizika, jež je nezbytné pečlivě analyzovat a plánovat. Rostoucí konkurence mezi zaměstnanci by mohla vyvolat zvýšené napětí a rivalitu v pracovním prostředí, což by mělo možný negativní dopad na týmovou spolupráci a celkovou firemní kulturu. Příležitost pro nezdravou soutěž o výhodnější pozice by mohla oslabit spolupráci a vzájemnou důvěru mezi členy týmu. Zároveň by bylo důležité zdůraznit, že s rostoucí konkurencí by mohla přijít také nerealistická očekávání zaměstnanců týkající se jejich kariérního postupu a tempa vzestupu v hierarchii. Pokud by jejich reálné zkušenosti a dovednosti nesouzněly s jejich očekáváními, mohlo by dojít k jejich zklamání a frustraci, což by negativně ovlivnilo jejich pracovní výkonnost a motivaci. Dalším potenciálním rizikem by mohlo být nedostatečné poskytování podpory a rozvojových příležitostí pro zaměstnance sledující danou kariérní cestu. V případě, že by organizace nedokázala plně podporovat a poskytovat potřebné zdroje pro rozvoj zaměstnanců, mohlo by to mít za následek jejich stagnaci a nedostatečný rozvoj dovedností nezbytných pro postup na vyšší pozice. Proaktivní plánování a strategické investice do rozvoje zaměstnanců by tak mohly předcházet těmto možným komplikacím a zajistit efektivní implementaci jasné cesty kariérního růstu ve prospěch jak zaměstnanců, tak i organizace jako celku.

Pro úspěšné kariérní plánování by bylo nezbytné zahrnout do procesu všechny zaměstnance, a to včetně vedení a nadřízených jednotlivých oddělení, kteří by hráli klíčovou roli v poskytování podpory a cenné zpětné vazby zaměstnancům v rámci jejich kariérního růstu. Tato spolupráce by mohla zahrnovat pravidelné konzultace a diskuse mezi vedením a nadřízenými, které by umožnily sdílení znalostí a osvědčených postupů týkajících se rozvoje zaměstnanců. Tím by se zvýšila pravděpodobnost, že všichni zaměstnanci budou mít rovný

přístup k příležitostem kariérního růstu a rozvoje. V rámci tohoto procesu by mělo být vedení organizace zapojeno do spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení s cílem vytvořit transparentní a dobře fungující proces kariérního plánování. To by zahrnovalo stanovení jasných cílů a očekávání týkajících se kariérního růstu, aby bylo dosaženo synergie mezi cíli jednotlivých oddělení a celkovými strategickými cíli společnosti. Spolupráce by také mohla zahrnovat vytváření a implementaci různých rozvojových programů a školení, které by pomohly zaměstnancům rozvíjet potřebné dovednosti pro jejich kariérní postup a růst. Tím by se mohla posílit celková konkurenceschopnost společnosti a zlepšit pracovní prostředí pro všechny zaměstnance.

Plánování jasné cesty kariérního růstu by mělo být prováděno průběžně a systematicky, aby se zajistilo, že zaměstnanci nejenže chápou, ale také aktivně využívají své možnosti rozvoje a růstu ve strukturách organizace. Při nástupu nového zaměstnance do organizace, by mělo docházet k otevřeným a konstruktivním diskusím o jejich dlouhodobých kariérních cílech a očekáváních v souvislosti s jejich profesním rozvojem v rámci organizace. Tato iniciativa by mohla posílit vzájemné porozumění a transparentnost mezi zaměstnancem a organizací, vytvářející tak pevný základ pro budoucí kariérní plánování. Pravidelná hodnocení výkonnosti by představovali ideální příležitost pro rozsáhlejší diskuse o dosažených cílech zaměstnance, zhodnocení jeho současného profesního postavení a stanovení dalších kroků a cílů pro jeho kariérní růst. Tento přístup by nejenže poskytoval zpětnou vazbu, která je klíčová pro individuální rozvoj, ale také umožňoval zaměstnancům aktivně participovat na tvorbě své profesní cesty. Jasná cesta kariérního růstu by měla být začleněna do celkové strategie dlouhodobého plánování lidských zdrojů. Při tomto strategickém procesu by měla organizace pečlivě zvážit, jakými způsoby by mohla aktivně podporovat kariérní růst svých zaměstnanců a identifikovat specifické potřeby v oblasti rozvoje dovedností a profesních pozic, jež budou klíčové v budoucnosti. Tímto způsobem by se organizace Showdown Displays Europe s.r.o. připravila na budoucí výzvy a zároveň poskytla svým zaměstnancům jasný směr a motivační prostředí pro jejich profesní rozvoj.

4 Závěr

Systém odměňování zaměstnanců se v dnešní době stává stěžejním prvkem pro strategie organizací a téma kolem něj získává na významu z několika perspektiv. Jedním z klíčových faktorů je narůstající konkurence na trhu práce, která nutí firmy k přehodnocení svých přístupů k odměňování a motivaci zaměstnanců. S tím souvisí i potřeba sledovat a reagovat na aktuální trendy ve světě práce, zejména pokud jde o flexibilitu, rozvojové možnosti a celkový přístup k pracovnímu prostředí. Moderní pracovníci často kladou důraz na individuální přístup a flexibilitu v odměňování, což klade na firemní systémy nové výzvy. Technologický pokrok a změny v pracovních rolích přináší nové možnosti, ale zároveň vyžadují pružnost a inovace v oblasti odměňování, aby byly tyto systémy relevantní a účinné. Současná doba klade na jednotlivce mnoho nároků a očekávání, a proto je klíčové, aby systém odměňování podporoval i harmonii mezi pracovním prostředím a osobním životem. Systém odměňování zaměstnanců není pouze administrativní záležitostí, ale klíčovým prvkem strategie lidských zdrojů v dynamickém a konkurenčním prostředí. Jeho utváření a implementace vyžadují pozornost k aktuálním trendům, individuálním potřebám zaměstnanců a dlouhodobým cílům organizace Showdown Displays Europe s.r.o.

Diplomová práce se skládala ze dvou hlavních částí a to teoreticko-metodologická část a praktickou část. Teoretická část diplomové práce analyzuje a zkoumá různé aspekty hodnocení a odměňování zaměstnanců, včetně právního rámce a systematického přístupu k odměňování. Dále se věnuje procesům, které jsou klíčové pro podporu efektivního systému odměňování. Na konci teoretické části je představena metodika práce, která poskytuje rámec pro strukturovaný přístup k celkové problematice. Tímto způsobem bylo zajištěno, že teoreticko-metodologická část diplomové práce pečlivě zpracovala jednotlivé aspekty tématu. Tak bylo možné poskytnout komplexní a hloubkový pohled na problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců.

V praktické části práce byla představena organizace Showdown Displays Europe s.r.o. včetně organizační struktury a fungování organizace. Následně se autorka zaměřila na důkladný rozbor jednotlivých systémů odměňování, které tato organizace uplatňuje pro své zaměstnance.

Dále bylo provedeno detailní vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření mezi THP zaměstnanci organizace. Tento výzkum poskytl cenný pohled na názory a postřehy zaměstnanců ohledně stávajícího systému odměňování. Získaná data byla důkladně analyzována a porovnána s teoretickými koncepty odměňování, aby bylo možné lépe porozumět, jakým způsobem jsou zaměstnanci motivováni a jaké jsou jejich očekávání v oblasti odměňování. Na základě provedeného výzkumu se ukázalo, že většina zaměstnanců projevuje spokojenost se stávajícím systémem odměňování. Toto zjištění bylo dále podpořeno skutečností, že většina zaměstnanců působí v organizaci déle než tři roky. Tato dlouhodobá angažovanost naznačuje, že systém odměňování v organizaci je vnímán pozitivně a přispívá k udržení zaměstnanců. Autorka této diplomové práce se věnovala dvěma stanoveným hypotézám. Na základě získaných poznatků a výsledků výzkumu autorka navrhla konkrétní doporučení a změny pro zlepšení stávajícího systému odměňování.

Cílem diplomové práce je vytvořit doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. Dílčím cílem této práce je ohodnotit současný systém odměňování v organizaci. Výše zmíněné cíle této diplomové práce byly úspěšně dosaženy. Hlavní cíl byl dosažen díky konkrétním návrhům pro zlepšení, které zahrnují postupy, rizika a strategii implementace. Dílčí cíl byl splněn díky komplexnímu vyhodnocení dotazníkového šetření, které poskytlo důkladný a objektivní pohled na současný stav. Výsledky tohoto hodnocení byly následně pečlivě analyzovány a sloužily jako základ pro formulaci konkrétních návrhů na vylepšení.

Autorka vytvořila na základě dotazníkové šetření několik návrhů systému odměňování pro organizaci Showdown Displays Europe s.r.o., které by mohly výrazně zlepšit pracovní prostředí a motivaci zaměstnanců. Mezi navrhovaná opatření se vztahuje zvýšení příspěvku na stravování, zvýšení příspěvku na penzijní připojištění, zavedení Multisport karty, zkrácení pracovní doby na 7,5 hodiny a jasná cesta pro kariérní růst. Zvýšení příspěvku na stravování by představovalo konkrétní výhodu pro zaměstnance, které by nejenom zlepšilo jejich pracovní prostředí, ale též by přispělo finančně k jejich klidu a podpořilo zdravý životní styl. Zvýšení příspěvku na penzijní připojištění by podporovalo dlouhodobou perspektivu zaměstnanců a přispívalo k jejich finanční jistotě v budoucnosti. Zavedení Multisport karty by přinášelo zaměstnancům flexibilitu v oblasti volby sportovních a rekreačních aktivit, což by mělo pozitivní dopad na jejich fyzické i mentální zdraví. Zkrácení pracovní doby na 7,5 hodiny by nejen odráželo současný trend směrem k rovnováze mezi pracovním a osobním životem, ale rovněž by pravděpodobně vedlo ke zvýšení úrovně produktivity a angažovanosti zaměstnanců. Jasná cesta kariérního růstu by poskytovala zaměstnancům jasný rámec pro jejich profesní rozvoj v rámci organizační struktury. Tato strategie by měla nejen charakter odměny za aktuální výkony, ale také by sloužila jako podnět pro udržení dlouhodobého pracovního vztahu a zároveň podpořila individuální profesní rozvoj v rámci organizace Showdown Displays Europe s.r.o.

V této diplomové práci byla provedena hloubková analýza, následovaná konkrétními kroky a návrhy na zdokonalení systému odměňování. Tyto kroky mají potenciál výrazně pozitivně ovlivnit motivaci a spokojenost zaměstnanců. To by mělo dalekosáhlé dopady na celkový výkon organizace v dnešní konkurenční a dynamické pracovní době.

Literatura

Primární zdroje

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce.

Showdown Displays Europe s.r.o., 2023. Interní zdroj. Přestanov: Showdown Displays Europe s.r.o.

Monografie

ALUVULA, R. *Millennial workforce- A Contemplation*. India: Zenon Academic Publishing, 2017. ISBN 978-93-85886-09-6.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. London: Kogan Page Publishers, 2019. ISBN 978-0-7494-9774-3.

ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. *Řízení lidských zdrojů- Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

BRŮHA, D. et al. *Abeceda personalisty*. 9. vyd. Olomouc: ANAG, 2019. ISBN 978- 80-7554-201-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5768.

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

BROWN, M., et al. *Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects*. Australia: Cambridge University Press, 2020. ISBN 978-1-108-70104-4.

DELPO, A, GUERIN, L. *Dealing With Problem Employees: How to Manage Performance & Personal Issues in the Workplace*. USA: NOLO, 2021. ISBN 978-1-4133-2915-5.

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Albatros Media a.s., 2019. ISBN 978-80-907-5308-2.

FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978- 80-271-1723-9.

FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE A., 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4752-631.

KONEČNÝ, M. et. al. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0366-9.

KOSTZSHYNA, T. et al. Management of regulation processes for labor remuneration and personnel security of enterprises. *Reality of Politics*, 2021, vol. 17, pp. 87-105.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZIOL, W., MIKOS, A. The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Central European Journal of Operations Research*, 2020, vol. 28, no. 2, pp. 589-599

KRÁTKÁ, L. *Letos musíme být spokojenější než loni! proměny české firemní kultury po roce 1989*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4422-6.

LEVITT, J. D. *Leadership Skills for Maintenance Supervisors and Managers*. Spojené státy americké: CRC Press, 2020. ISBN 978-1-003-09795-2.

LUDVÍK, F. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.
- MADDAN, M., WALKER, J. *Understanding Statistics for the Social Sciences, Criminal Justice, and Criminology*. USA: Jones & Bartlett Learning, 2013. ISBN 978-1-4496-4922-7.
- MARTINOVIČOVÁ, D. et al. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2019, ISBN 978-80-271-2034-5.
- MORRIS, S, SNELL, S. *Managing Human Resources*. Velká Británie: Cengage Learning, 2022. ISBN 9780357716595.
- PALÍŠKOVÁ, M. et al. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PEACOCK, T. *360 Degree Feedback Pocketbook*. Velká Británie: Management Pocketbooks, 2015. ISBN 9781907077005.
- RINGO, T. *Solving the Productivity Puzzle: How to Engage, Motivate and Develop Employees to Improve Individual and Business Performance*. United Kingdom: Kogan Page, 2020. ISBN 978-1-78966-475-1.
- SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií- Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9527-5.
- ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: Anag, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VYBÍHAL, V. et al. *Mzdové účetnictví 2022 praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 9788027135929.

Internetové zdroje

- BUREŠ, M. *Pohřeb a práce: kdy máte nárok na volno?* [online] 2021 [cit. 2023-18-08]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/530527-prace-a-pohreb/>
- BARTŮŠKOVÁ, Z. 23. díl: *Benefity pro zaměstnance z pohledu účetnictví a daní* [online] 2023 [cit. 2023-19-11]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/benefity-pro-zamestnance-z-pohledu-dani/>
- BARTŮŠKOVÁ, Z. 39. díl: *Stravování zaměstnanců z pohledu daní* [online] 2023 [cit. 2023-19-11]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/stravovani-zamestnancu-z-pohledu-dani/>
- VEMA. *Časová a úkolová mzda – jak fungují a jaké jsou jejich rozdíly?* [online] VEMA, 2021 [cit. 2023-01-08]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/casova-a-ukolova-mzda-jak-funguji-a-jake-jsou-jejich-rozdily>
- DRBOHLAVOVÁ, T. *Formy mzdy – časová, úkolová a smluvní. Jak fungují a jaké jsou mezi nimi rozdíly?* [online] 2022 [cit. 2023-30-08]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/formy-mzdy-casova-ukolova-a-smluvni/>

- HARTMANNOVÁ, B. Z PRAXE: *Proč a jak sestavují úspěšné firmy personální strategii* [online] 2023 [cit. 2023-30-08]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/z-praxe-proc-a-jak-sestavuji-uspesne-firmy-personalni-strategii>
- KUBÍČKOVÁ, A., PATÁKOVÁ, V. *Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů* [online] 2018 [cit. 2023-30-08]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3654/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>
- KUČERA, P. *Státní podpora penzijního spoření se změní. Nová tabulka* [online] 2023 [cit. 2023-30-08]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/zajisteni-na-duchod/442995-statni-podpora-penzijniho-sporeni-se-zmeni-nova-tabulka>
- MEČÍROVÁ, L. *Kdy máte nárok na placené volno kvůli lékaři?* [online] 2023 [cit. 2023-18-08]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/543179-volno-nahrada-mzdy-lekar-pracovnelekarska-prohlidka-doprovod/>
- MEČÍROVÁ, L. *Kdy máte v práci nárok na placené volno?* [online] 2017 [cit. 2023-18-08]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/498053-placene-volno/>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Minimální mzda* [online] Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit. 2023-18-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
- NG, J. *Proč je hodnocení výkonu zaměstnanců důležité: Výhody, typy a příklady v roce 2023* [online] 2023 [cit. 2023-30-08]. Dostupné z: <https://ahaslides.com/cs/blog/employee-performance-evaluation/>
- PEEK, S. *6 Performance Review Tips For Writing A Better Self Evaluation* [online] 2023 [cit. 2023-30-08]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5760-write-good-performance-review.html>
- RANDSTADT. *Průzkum REBR: čeští zaměstnanci chtějí vysokou mzdu a jistoty* [online] Randstadt, 2022 [cit. 2023-21-08]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/hr-novinky/motivace-zamestnancu/pruzkum-rebr-cesti-zamestnanci-chteji-vysokou-mzdu-a-jistoty/>
- Showdown Displays: *Showdown Displays*, 2023 [on-line]. Přestanov: Showdown Displays, 2023 [cit. 6-11-2023]. Dostupné z : <https://www.showdowndisplays.eu/cs/o-nas/>
- Showdown Displays: *Showdown Displays*, 2023 [on-line]. Přestanov: Showdown Displays, 2023 [cit. 6-11-2023]. Dostupné z : <https://www.showdowndisplays.eu/cs/nase-sluzby/>
- Sodexo Benefit. *Nejvýhodnější stravenka má nově hodnotu 194 korun. Změna přichází po čtyřech měsících* [online] Sodexo Benefit, 2023 [cit. 2023-14-10]. Dostupné z: <https://blog.sodexo.cz/nejvyhodnejsi-stravenka-ma-nove-hodnotu-194-korun.-zmena-prichazi-po-cytrech-mesicich>
- SUCHÁ, M. *Nárok na stravenky jako benefit pro zaměstnance* [online] 2023 [cit. 2023-01-08]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/narok-na-stravenky-jako-benefit-pro-zamestnance>
- SUCHÁ, M. *Přehledně: 13. plat a vše, co potřebujete vědět* [online] 2023 [cit. 2023-01-08]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/prehledne-13-plat-a-vse-co-potrebuje-vedet>
- SUCHÁ, M. *Příspěvek od zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění - jaké má výhody?* [online] 2023 [cit. 2023-01-08]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/prispevek-od-zamestnavatele-na-penzijni-pripojisti-a-zivotni-pojisti-jake-ma-vyhody>
- ZILVAR, T. *Zaměstnanec pracující za provizi musí dostat náhradu mzdy za svátky, rozhodl soud* [online] 2022 [cit. 2023-01-08]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zamestnanec-pracujici-za-provizi-musi-dostat-nahradu-mzdy-za-svatky-rozhodl-soud/>

Přílohy

Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který je zaměřený na interní hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dotazník je naprosto anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro potřeby mé diplomové práce na téma "Návrh systému odměňování ve vybrané organizaci" na Vysoké škole ekonomické a managementu. Vyplnění dotazníku by mělo trvat nejvýše 15 minut. V případě jakýchkoli dotazů mě můžete kontaktovat na e-mailové adrese martina.maskoval@infovsem.cz.

Předem děkuji za Váš čas.

1. Jaké je vaše pohlaví? *Jedna možná odpověď.*
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Jaký je Váš věk? *Jedna možná odpověď.*
 - a) 18-25 let
 - b) 26- 40 let
 - c) 41-50 let
 - d) 51 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *Jedna možná odpověď.*
 - a) Základní
 - b) Střední s výučním listem
 - c) Střední s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské – bakalářské
 - f) Vysokoškolské – magisterské

4. Jaká je vaše pracovní pozice? *Jedna možná odpověď.*
 - a) Vedoucí zaměstnanec (manažer, vedoucí oddělení)
 - b) Řadový zaměstnanec

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete? *Jedna možná odpověď.*

- a) Méně než rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-8 let
 - d) 8 a více let
6. Hodnocení zaměstnanců je pro mne: *Jedna možná odpověď.*
- a) Srozumitelné
 - b) Spíše srozumitelné
 - c) Spíše nesrozumitelné
 - d) Nesrozumitelné
7. Nadřízený hodnotí mou práci: *Jedna možná odpověď.*
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
8. Jak často jste ohodnoceni od vašeho nadřízeného? *Jedna možná odpověď.*
- a) denně
 - b) 1-2x týdně
 - c) 1x za měsíc
 - d) nahodile
 - e) nehodnotí mne vůbec
9. Za dobré výkony obdržím uznání: *Jedna možná odpověď.*
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
10. Systém odměňování v organizaci je pro mne: *Jedna možná odpověď.*
- a) Dostačující
 - b) Spíše dostačující
 - c) Spíše nedostačující
 - d) Nedostačující

11. Systém odměňování by podle mne: *Jedna možná odpověď.*

- a) Potřeboval změnit
- b) Spíše potreboval změnit
- c) Spíše nepotreboval změnit
- d) Nepotreboval změnit

12. Současný systém odměňování je podle mne: *Jedna možná odpověď.*

- a) Spravedlivý
- b) Spíše spravedlivý
- c) Spíše nespravedlivý
- d) Nespravedlivý

13. Výše mzdy je pro mne: *Jedna možná odpověď.*

- a) Uspokojující
- b) Spíše uspokojující
- c) Spíše neuspokojující
- d) Neuspokojující

14. Jak často obdržíte odměny nebo prémie? *Jedna možná odpověď.*

- a) 1x za rok
- b) 2-3x za rok
- c) 4x a více za rok
- d) Nikdy

15. Co by podle Vás mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy? *Možnost více odpovědí.*

- a) Množství a kvalita odvedené práce
- b) Psychická zátěž
- c) Délka práce ve firmě
- d) Kvalifikace
- e) Jiné, uveďte:

16. Výše mzdy je podle mne adekvátní mému pracovnímu výkonu: *Jedna možná odpověď.*

- a) Ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Nabídka poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je podle mne: *Jedna možná odpověď.*

- a) Dostačující
- b) Spíše dostačující
- c) Spíše nedostačující
- d) Nedostačující

18. Uveďte s jakými zaměstnaneckými benefity jste nejvíce spokojen/a: *Možnost více odpovědí.*

- a) Penzijní připojištění
- b) Příspěvek na wellness
- c) Příspěvek na dovolenou
- d) Dodatková dovolená dle odpracovaných let v organizaci
- e) Individuální rozvoj
- f) Stravenkový paušál
- g) Využití cenově výhodnějších tarifů od společnosti Vodafone
- h) Odměna za výročí ve firmě
- i) Odměna za doporučení
- j) Ostatní dary (narozeniny, odchod na mateřskou, odchod do důchodu, svatba, Vánoce, Velikonoce, Mikuláš, atd.)
- k) Jiné, uveďte:

19. Nabízené benefity využívám všechny: *Jedna možná odpověď.*

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Změnil/a byste něco v nabídce nabízených benefitů? Jaký benefit/y byste přidal/a? *Možnost více odpovědí.*

- a) Asistence při péči o děti (firemní školka, stipendia na pokrytí nákladů na péči o děti nebo chůvu)
- b) Podíl ve firmě
- c) Pojištění domácích mazlíčků

- d) MultiSport karta
- e) Bezúročná půjčka
- f) Pracovní doba 7,5 hodiny
- g) Jiné, uveďte:


21. Jak byste změnil/a systém odměňování? Co byste do něj přidal/a? *Možnost více odpovědí.*

- a) 13. plat
- b) 14. plat
- c) Odměna za inovativní nápady
- d) Jasná cesta kariérního růstu
- e) Jiné, uveďte:

Děkuji vám za váš čas, který jste věnoval/a vyplněním tohoto dotazníku.

S přáním hezkého dne, Martina Mašková

KONZULTACE ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martina Mašková
Studijní skupina:	KEMMA06
Název závěrečné práce:	Návrh systému odměňování Showdown Displays Europe, s.r.o
Vedoucí závěrečné práce:	Ing. Hana Urbančová, Ph.D.
Plánovaný termín obhajoby (měsíc a rok):	Leden 2024
Konzultace (termín a téma konzultace):	8.3. Žádost o vedení diplomové práce 4.5. Potvrzení zadání diplomové práce 1.8. Konzultace metodiky práce 18.8. Konzultace teoretické části práce 10.9. Oprava teoretické části práce 15.9. Konzultace dotazníku 20.9. Zpracování finální verze dotazníků 5.11. Kontrola teoretické a praktické části práce 25.11. Konzultace finální verze diplomové práce
Potvrzení vedoucího práce, že práce může být odevzdána (podpis):	26. 11. 2023 Souhlasím s odevzdáním. 

DIPLOMOVÁ



PRÁČE

Návrh systému odměňování Showdown Displays Europe, s.r.o.

Bc. Martina Mašková, KEMMA06

Řešená problematika

úvod

Cílem diplomové práce je vytvořit doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o. Dílčím cílem této práce je zhodnotit současný systém odměňování v organizaci.

problém

System odměňování v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o.

přístup

Dotazníkové šetření mezi THP zaměstnanci organizace.

Postup řešení

zdroj

- Interní dokumenty organizace
Showdown
Displays Europe
s.r.o.
- Dotazníkové šetření
 - 21 otázek

získávání

- Elektronický dotazník

zpracování

- Vyhodnocení dat pomocí MS Excel - grafické znázornění odpovědí
- Statistické testování hypotéz
 - 2 stanovené hypotézy
 - Chí-kvadrát test
 - hladina významnosti 0,05

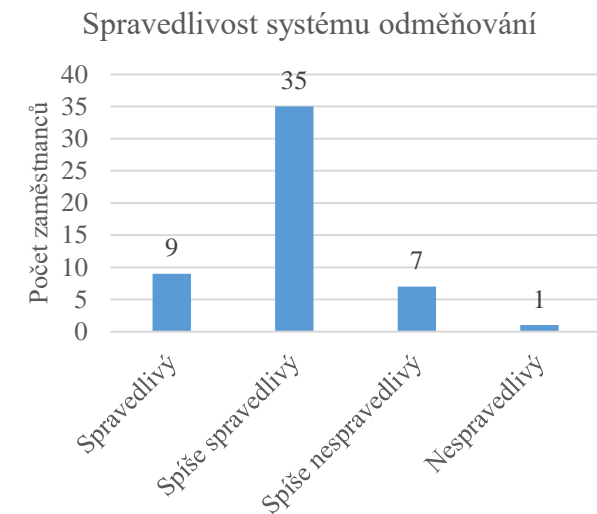
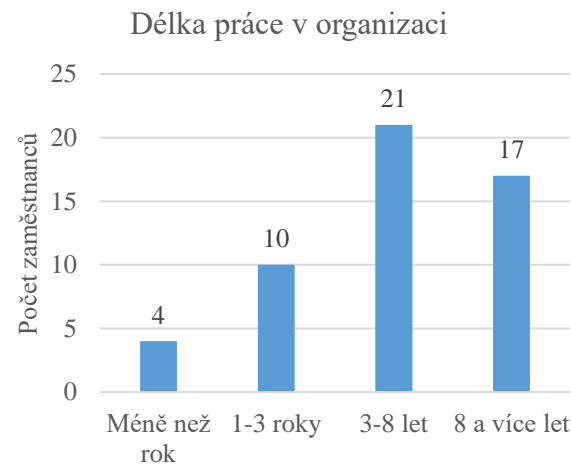
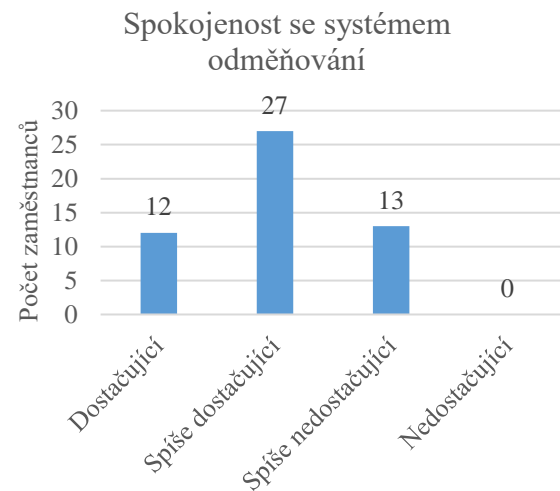
Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že zaměstnanci organizace Showdown Displays Europe s.r.o. jsou spíše spokojeni se systémem odměňování.

→ Z dat lze vyčíst fakta:

- 75 % dotazovaných THP zaměstnanců je spokojeno nebo spíše spokojeno se systémem odměňování.
- 73 % dotazovaných THP zaměstnanců pracuje v organizace více než 3 roky.
- 84,6 % dotazovaných THP zaměstnanců uvedlo, že je současný systém spravedlivý nebo spíše spravedlivý.

Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Vyšší příspěvek stravného



2. Vyšší příspěvek na penzijní připojištění



3. Zavedení Multisport karty



4. Zkrácení pracovní doby na 7,5 hodiny



5. Jasná cesta kariérního růstu

Závěr



Práce přinesla doporučení pro zlepšení stávajícího systému odměňování v organizaci Showdown Displays Europe s.r.o.



Novým řešením je implementovat předložené návrhy a doporučení, které povedou k lepší spokojenosti zaměstnanců.



Problematika byla posunuta díky interním dokumentům, které poskytlo oddělení lidských zdrojů a v neposlední řadě díky výzkumu pomocí dotazníkového šetření.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**