

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce.**

**System a metody odměňování jako nástroj řízení lidských zdrojů**

**Bc. Milan Kellner**

© 2015 ČZU v Praze

## **SOUHRN**

Diplomová práce: “System a metody odměňování jako nástroj řízení lidských zdrojů“ se zabývá pro společnosti velmi důležitým tématem, jak odměňovat své zaměstnance a zvyšovat tak jejich motivaci k práci.

Teoretická část práce popisuje struktury odměňování a jeho současné trendy, dále řízení lidských zdrojů a v poslední části je popsáno management a manažer v organizaci. V praktické části se práce zabývá metodami odměňování v praxi. Práce je zaměřena konkrétně na automobilový a bankovní sektor a zároveň na skupinu zaměstnanců vrcholového vedení. Nejdříve jsou popsány oba sektory, poté je charakterizován trh práce České republiky s politikou odměňování a následně jsou popsány motivační plány s benefity a příspěvky. Pro popsání dané problematiky jsou zvoleny dokumenty poskytnuté společností Hay Group.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Odměňování, mzda, benefity, příspěvky, hmotná a nehmotná odměna, motivace, bonusy

## **Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout systém odměňování pracovníků vrcholového vedení pro vybrané odvětví České republiky. Mezi dílčí cíle práce lze zařadit teoretický popis systému odměňování a motivace manažerů, identifikace nedostatků a návrh struktury odměňování. Popsáním jednotlivých motivačních faktorů v oblasti odměňování zaměstnanců bylo umožněno získat základní přehled o způsobu motivování zaměstnanců prostřednictvím motivačních plánů a benefitů na českém trhu. Pro lepší pochopení celého systému, byly popsány jednotlivé sektory z personalistického hlediska, byl představen trh práce a politika odměňování České republiky a poté byly popsány jednotlivé motivační plány a benefity s příspěvky pro jednotlivé sektory. Na tomto základě byl poté zhotoven návrh nového systému odměňování, ve kterém by byly odstraněny nedostatky stávajících systémů odměňování v analyzovaných sektorech.

## **Metodika práce**

Popsání způsobu odměňování zaměstnanců se musí odvíjet od relevantních dat, které mohou být analyzovány, proto bude práce vycházet z podkladových materiálů společnosti Hay Group a konzultace s odborníky. Společnost popisuje pracovní pozice metodou tzv. „Job Mapping“, která rozřazuje jednotlivé pozice do referenčních úrovní, které se odvíjejí od pracovní náplně. Referenční úrovně lze chápat jako systém, který se při určování váhy pracovních pozic zaměřuje na celkovou míru přispívání k realizaci podnikových cílů. Pomocí této metody je možné shromažďovat data a provádět konzistentní srovnávání pracovních pozic mezi společnostmi v rámci zvolených sektorů. Aby bylo zamezeno zkreslení dat společnostmi posílající velké množství informací, a tím zamezeno ovlivnění přehledu o mzdovém trhu, používá společnost pouze pět hodnot z každé referenční úrovně a tím odstraní jakýkoliv dominantní vliv velkých společností. Zmíněné hodnoty jsou ve skutečnosti zaměstnanecké mzdy, které jsou pomocí statistických metod vypočítány, aby vstupovaly do analýzy v co největší kvalitě. Pro představu lze uvést příklad, kdy by bylo v analýze 1 000 zaměstnanců a z toho by 75% bylo zaměstnáno v jedné společnosti. Pokud by nebyla využita metoda „Job Mapping“ s metodou pěti hodnot, výrazně by tato společnost ovlivnila přehled o politice odměňování například v rámci daného sektoru. Zmíněné statistické postupy, které eliminují rušivé elementy z analýzy, jsou percentily, které na rozdíl od průměrů, nejsou ovlivněny extrémními odchylkami.

Práce se zabývá popsáním metod odměňování zaměstnanců, konkrétně top managementu vybraných sektorů. Z poskytnutých materiálů tak bude sloužit pro popsání dané profesní skupiny rozdělení, které je definováno společností Hay Group. Profesní skupiny jsou rozděleny do čtyř skupin, které rozdělují zaměstnance. Vzhledem k zaměření práce byla popisována skupina vrcholového vedení. Tato skupina zaměstnanců musí mít detailní znalosti v profesním poli a rozumět vztahům mezi jednotlivými obory. Nezbytností je dlouholetá zkušenost v oboru. Zaměstnanci by měli ovládat schopnosti dosažení, rozvoje a udržitelnosti získaných technik a následně je aplikovat. Manažerské kompetence a znalosti, odpovědnost za výslednou práci a dohled nad ostatními funkcemi ve společnosti jsou samozřejmostí.

## **Práce**

Pro společnost jsou udržování konkurenceschopnosti, pravidelný růst, posilování jména, tvorba zisku a rozrůstání se na trhu nejdůležitější cíle. Za naplňováním těchto cílů stojí vždy lidský faktor, který je za odvedenou práci náležitě odměňován. Správně nastavený systém odměňování je pro společnost velmi důležitým prvkem, který zajišťuje správné plnění cílů. To vše zahrnuje lidské řízení, které je v současnosti samostatná oblast organizace a právě tím se práce zabývala.

Z teoretického hlediska byla představena základní struktura řízení lidských zdrojů, jeho metody a cíle. Následně byly charakterizovány cíle a systém odměňování, který byl aplikován na vyšší a exekutivní pracovníky. Závěrem kapitoly odměňování došlo k definování prvků, a agregátů odměňování se současným trendem, kterým se odměňování udává. Poslední kapitola teoretické části práce se zabývala managementem, kde byla popsána role managementu v organizaci, cíle a vlastnosti manažerů, manažerské role a nakonec byly popsány manažerské činnosti.

Po teoretickém přehledu bylo následně představeno odměňování v praxi. Nejdříve došlo k popsání základních personalistických informací o vybraných sektorech, kterými se práce zabývá, tedy bankovní a automobilový sektor. Dále byl popsán trh práce České republiky z hlediska přebytků a nedostatků kandidátů na pracovní místa, fluktuace zaměstnanců a mezd v regionech. Politika odměňování poté popsala mzdovou politiku společností ve vybraných sektorech, faktory, které jsou důležité v procesu rozdělování mezd zaměstnancům.

Práce se dále zabývala motivačními plány, které jsou velmi často využívány ve vybraných sektorech. Byly rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé, kde každá skupina obsahovala jiné motivační plány. Mezi krátkodobé bonusy byly zařazeny bonusy pro prodejní a neprodejní pozice, obchodní provize, odložené bonusy a podíly na zisku.

Do kategorie dlouhodobých motivačních plánů spadají různé nabídky akcií nabízených zaměstnancům v rámci plnění jejich práce.

Poslední část práce se zabývala benefity a příspěvků na českém trhu. Kapitola byla rozdělena na jednotlivé oblasti konkrétních benefitů. Byly popsány benefity typu služební automobil, nadstandardní zdravotní péče a důchodové plány, pracovní neschopnost a životní a úrazové pojištění, flexibilní pracovní úvazek a práce z domova a ostatní. V Bankovním sektoru ještě byly popsány specifické benefity pouze pro daný sektor, např. bankovní účet, půjčky, hypotéky stavební spoření atd.

Na základě popsání jednotlivých oblastí odměňování bylo možné sestavit návrh systému odměňování zaměstnanců, který by mohl eliminovat nedostatky dosud zavedených způsobů odměňování. Návrh se týkal možných změn v kategorii základní mzdy, kde byl sestaven přibližný návrh rozmezí, kde by se základní plat měl pohybovat, poté byly navrženy nové přístupy v oblasti motivačních plánů, kde minimálně v případě automobilového sektoru je veliký prostor pro změnu, alespoň z pohledu dlouhodobých motivačních plánů. Poté byly navrženy možné změny v jednotlivých benefitech a příspěvcích, které byly představeny v diplomové práci. Celkový návrh je zobrazen v tabulce č. 1.

## Návrh nového systému odměňování pro vybrané sektory

Tabulka 1: Návrh systému odměňování

		Člen vrcholového managementu	
		Bankovní sektor	Automobilový sektor
<b>Základní mzda</b>	Navržená částka	2,3 mil Kč ročně	2 mil Kč ročně
	Minimální hranice	1,5 mil Kč ročně	1,2 mil Kč ročně
Motivační plány	Krátkodobé	35% ze základní mzdy	25% ze základní mzdy
	Dlouhodobé	Ano - výkonnostní plány	Ano - akciové opční plány
<b>Benefity</b>	Automobil	Škoda Octavia	Škoda Superb
	Cena	350 000 - 600 000 Kč	550 000 – 900 000 Kč
	Příslušenství	Hrazené pohonné hmoty, servis	Hrazené pohonné hmoty, parkovací stání, servis, pojištění
	Důchodový plán	Spoluúčast zaměstnance a zaměstnavatele na penzijním připojištění	
	Úrazové a životní pojištění	Kapitálové životní pojištění	Kapitálové životní pojištění
	Ostatní	Flexibilní pracovní úvazek, práce z domova, dovolená nad rámec zákona, telekomunikační a technologické služby, vzdělání, bankovní benefity	Flexibilní pracovní úvazek, práce z domova, dovolená nad rámec zákona, telekomunikační a technologické služby, vzdělání,

Zdroj: Vlastní vypracování, 2015

## POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

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

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4

CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. vyd., Praha: Grada publishing a.s., 2010 ISBN 978-80-247-3348-7

CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení. 1. vyd., Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4

FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd., Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6

HAY GROUP. Access salary trends for you sector, Interní materiál společnosti Hay Group, 2014

HAY GROUP. Automotive companies market, Interní materiál společnosti Hay Group, 2013

HAY GROUP. Automotive\_report, Interní materiál společnosti Hay Group, 2013

HAY GROUP. Banking companies market, Interní materiál společnosti Hay Group, 2013

HAY GROUP. Banks\_report, Interní materiál společnosti Hay Group, 2013

HAY GROUP. Definition, Interní materiál společnosti Hay Group, 2012

HAY GROUP. HCR\_report, Interní materiál společnosti Hay Group

HAY GROUP. Job evaluation, Interní materiál společnosti Hay Group, 2014

HAY GROUP. Participant list\_Banks, Interní materiál společnosti Hay Group, 2013

HAY GROUP. Participant list\_Auto, Interní materiál společnosti Hay Group, 2013

HAY GROUP. the changing face of reward, Interní materiál společnosti Hay Group, 2014

HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. 1. vyd., Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. ISBN 978-80-213-2328-5

KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-57-2

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-636-0

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd., Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3

TOTH, D., Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-57-2

SCHUSTER, Jay R. ZINGHEIM, Patricia K. The new pay: linking employee and organizational performance. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. ISBN 0-699-15358-3