

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Revize strategie odměňování ve finanční instituci

Review of Remuneration Strategy in a Financial Institution

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

HÜBNEROVÁ

ZUZANA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hübnerová	Jméno:	Zuzana	Osobní číslo:	460755
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Revize strategie odměňování ve finanční instituci

Název diplomové práce anglicky:
Review of Remuneration Strategy in a Financial Institution

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem práce je analyzovat strategii odměňování ve vybrané finanční instituci, zhodnotit stávající systém odměňování zaměstnanců, vymezit možné problémy a navrhnout jejich řešení.
PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy opatření vedoucí ke zlepšení odměňování zaměstnanců ve vybrané finanční instituci.
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - pojetí a formy odměňování zaměstnanců, odměňování ve finančním sektoru, 3. Praktická část - představení finanční instituce, analýza odměňování zaměstnanců, vymezení problémů, návrhy řešení, 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: KoganPage, 2017.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.
ŠUBRT, B. Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018.
URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2017.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 28. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021

Podpis vedoucí(ho) práce _____
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry _____
Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

15. 4. 2020 _____
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

HÜBNEROVÁ, Zuzana. *Revize strategie odměňování ve finanční instituci*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem Podpis:
a zadejte datum.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinu Šikýřovi PhD. za odbornou pomoc při psaní práce a čas, který mi věnoval. Dále děkuji zaměstnancům finanční instituce za možnost zpracování interních dat a konzultací. V neposlední řadě děkuji všem respondentům dotazníkového šetření.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá strategií odměňování ve finanční instituci ABC. Cílem práce bylo provést její revizi a navrhnout řešení možných problémů. K vyhodnocení bylo využito dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 75 respondentů z řad zaměstnanců finanční instituce ABC. Z výsledků vyplývá, že problémů je v odměňování několik – nesoulad mezi cíli zaměstnanců a cíli podniku, absence odměny dle výsledků instituce, nevyužívané zaměstnanecké benefity a vnímání nespravedlivého odměňování ze strany zaměstnanců. V závěru práce jsou definovány konkrétní návrhy, které pomohou tyto problémy odstranit a strategii odměňování tak zdokonalit.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, zaměstnanec, mzdové formy, zaměstnanecké výhody, finanční instituce

Abstract

This diploma thesis deals with the remuneration strategy in the financial institution ABC. The aim of the thesis was to revise remuneration strategy and propose solutions to possible problems. A survey was used for the evaluation, which 75 employees of the financial institution ABC responded. The results show that there are several problems in remuneration - goals of employees do not reflect goals of the company, the absence of profit-sharing bonus, unused employee benefits and the perception of unfairness in remuneration from employee's point of view. At the end of the thesis, specific proposals are defined which will help to eliminate these problems and improve the remuneration strategy.

Key words

Human resource management, employee remuneration, employee, wage forms, employee benefits, financial institutions

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	12
1.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	12
1.2 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	13
1.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	14
1.4 HODNOCENÍ PRÁCE	16
1.5 FIXNÍ ODMĚŇOVÁNÍ	18
1.6 VARIABILNÍ ODMĚŇOVÁNÍ	18
1.7 ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY	20
1.8 PRÁVNÍ ÚPRAVA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	20
2 VAZBA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ NA JINÉ PERSONÁLNÍ AKTIVITY	22
2.1 ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	22
2.2 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	23
2.3 ODMĚŇOVÁNÍ A PERSONÁLNÍ CONTROLLING A REPORTING	24
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ A KOLEKTIVNÍ PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY	24
3 ODMĚŇOVÁNÍ VE FINANČNÍM SEKTORU	27
3.1 MZDA VE FINANČNÍ SEKTORU.....	27
3.2 ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY VE VYBRANÝCH BANKÁCH	28
4 CHARAKTERISTIKA FINANČNÍ INSTITUCE ABC	31
4.1 STRATEGIE FINANČNÍ INSTITUCE ABC	31
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FINANČNÍ INSTITUCE ABC.....	32
4.3 HLAVNÍ AGENDY ÚTVARU LIDSKÝCH ZDROJŮ	33
5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE FINANČNÍ INSTITUCI ABC	34
5.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE FINANČNÍ INSTITUCI ABC	34
5.2 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ FINANČNÍ INSTITUCE ABC.....	35
5.3 VNITŘNÍ PŘEDPISY A PRAVIDLA	35
5.3.1 Mzdový řád.....	35
5.3.2 Kolektivní smlouva	36
5.3.3 Pracovní řád	37
5.3.4 Katalog pracovních pozic zaměstnanců	37
5.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍCH POZIC	38

5.4.1	Používané metody hodnocení pracovních pozic.....	38
5.4.2	Klasifikace pracovních pozic.....	40
5.5	ÚPRAVA MEZD	41
5.6	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	42
5.7	DOPLŇKOVÉ MZDOVÉ FORMY	44
5.7.1	Bonusy.....	44
5.7.2	Odměny a prémie.....	45
5.8	SPECIFICKÉ MZDOVÉ PŘÍPLATKY	46
5.9	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	46
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE FINANČNÍ INSTITUCI ABC.....	48
6.1	PŘÍPRAVA A REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
6.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	50
6.2.1	Respondenti dotazníkového šetření	50
6.2.2	Výsledky dotazníkového šetření	56
6.3	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	68
7	NÁVRHY ZMĚN V ODMĚŇOVÁNÍ VE FINANČNÍ INSTITUCI ABC.....	72
	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM GRAFŮ	87
	PŘÍLOHA.....	88

ÚVOD

Každá organizace se snaží naplňovat své cíle, kterých dosahuje pomocí definovaných strategií. V ideálním případě by v souladu s podnikovou strategií měla být i strategie odměňování zaměstnanců, která by měla přispívat k dosahování celopodnikových cílů. Aby byla organizace úspěšná, musí znát své zaměstnance a vědět, jaká strategie a systém odměňování je bude stimulovat k výkonu, díky kterému bude organizace dosahovat svých cílů.

Strategie odměňování zaměstnanců se liší v každé organizaci, ale některé základní principy bývají stejné. Hlavním principem strategie odměňování je odměňovat své zaměstnance spravedlivě a zároveň konkurovat svým protihráčům na trhu. Z toho důvodu je nezbytné pravidelně sledovat vývoj a trendy v odměňování, tržní situaci a potřeby zaměstnanců. Každá organizace by měla být schopna na možné změny zareagovat.

Cílem práce je analyzovat strategii odměňování ve vybrané finanční instituci, zhodnotit stávající systém odměňování zaměstnanců, vymezit možné problémy a navrhnout jejich řešení.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část čerpá z odborných publikací a článků a obsahuje tři kapitoly. První kapitola reflektuje problematiku řízení odměňování od strategie a systému odměňování, přes hodnocení práce až po jednotlivé druhy odměn a zaměstnaneckých benefitů. Druhá kapitola se zabývá klíčovými vazbami odměňování a dalších personálních aktivit, které s ním úzce souvisí jako například hodnocení zaměstnanců, motivace zaměstnanců, personální controlling a také kolektivní pracovně právní vztahy. Třetí kapitola rozlišuje hlavní specifika odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů ve finančním sektoru.

Praktická část obsahuje zbývající čtyři kapitoly. Čtvrtá kapitola praktické části charakterizuje finanční instituci ABC a její postavení včetně organizační struktury s detailem útvaru lidských zdrojů. Pátá kapitola obsahuje stávající strategii a systém odměňování, vnitřní předpisy, hodnocení práce a zaměstnanců a druhy odměn ve finanční instituci ABC. Šestá kapitola obsahuje výsledky prováděného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci finanční instituce ABC a vymezení potenciálních problémů v odměňování. Sedmá a poslední kapitola obsahuje návrhy opatření, která řeší zjištěné problémy včetně uvedení modelových příkladů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Podle Armstronga a Taylora (2017, s. 417–418) se řízení odměňování zabývá strategiemi, politikami a procesy požadovanými k zajištění toho, aby byla akceptována a odměňována hodnota lidí a jejich přínos k dosažení cílů celé organizace. Řízení odměňování se zabývá návrhem, implementací a údržbou systémů odměňování. Každý zdravý systém odměňování by měl být nastaven tak, aby odměňoval zaměstnance spravedlivě a transparentně. Snahou systému odměňování je naplnit očekávání organizací a všech dalších zainteresovaných stran.

Řízení odměňování zahrnuje jak peněžní, tak i nepeněžní odměny. Oba typy odměn jsou klíčové pro uspokojení zaměstnanců. Mezi peněžní odměny patří mzda a její variabilní složky a mezi nepeněžní pochvala, přístup ke vzdělávání a rozvoji a vzrůstající odpovědnost a pravomoci zaměstnance. (Armstrong, 2017 s. 417-418)

Mezi cíle řízení odměňování Armstrong (2017, s. 418) řadí:

- podporovat dosažení podnikových cílů pomocí rozvoje a stimulace výkonu,
- definovat, co je podstatné z hlediska chování a závěrů,
- sledovat potřeby zaměstnanců a tomu přizpůsobovat odměňovací systém,
- odměňovat zaměstnance podle hodnot, které podniku svou prací přinášejí,
- snažit se zaujmout a udržet vysoce kvalifikované zaměstnance,
- motivovat a prohlubovat zájem zaměstnanců,
- přidávat hodnotu zaváděním účinných ale cenově dostupných postupů v odměňování.

1.1 Faktory ovlivňující odměňování zaměstnanců

Na personální práci a vytváření strategie, kam patří i odměňování zaměstnanců, má vliv vnitřní a vnější prostředí organizace. Do vnitřního prostředí patří tři celky: firemní kultura, druh podnikání a zaměstnanci. (Koubek, 2010, s. 26)

Firemní kulturu vysvětluje Armstrong (2009, s. 33) jako sdílení stejných hodnot a myšlenek za účelem dosahování stanovených cílů. Nastavení firemní kultury určuje, jaké bude chování zaměstnanců organizace a jak snadné bude řídit změny v organizaci. Správně nastavená firemní kultura může mít pozitivní vliv na výkon jednotlivců a organizace jako celku. Sdílené hodnoty v organizaci přispívají například k profesionální péči o zákazníky ale i ke spravedlivému přístupu k zaměstnancům.

Druh podnikání definuje základní principy v organizaci. Rovněž určuje, jaký typ lidí bude v organizaci zaměstnán. (Armstrong, 2009, s. 35) Příkladem může být organizace zaměřená ryze na informační technologie a vývoj. Mzdy se budou pohybovat ve

vyšších relacích oproti tržnímu průměru a pracovní prostředí bude nastaveno na přátelské úrovni (volnočasové místnosti, stravování zdarma aj.), která bude zaměstnance motivovat k tomu, aby v práci byli rádi a ideálně i déle.

Zaměstnanci se budou lišit v každé organizaci. S tím souvisí i podoba odměňování. Je stále běžnější, že organizace považují zaměstnance za ten nejcennější kapitál, který je potřeba neustále rozvíjet, vzdělávat, motivovat a podněcovat k lepším výkonům. Čím lepší lidi bude organizace zaměstnávat, tím větší konkurenční výhodu bude na trhu mít. (Armstrong 2009, s. 36)

Vnější prostředí organizace zahrnuje konkurenci, legislativu, vývoj mzdových sazeb, a demografický vývoj. (Armstrong, 2009, s. 27)

Konkurence se liší na základě odvětví a státu, ve kterém organizace podniká. Konkurenční prostředí může být silné i slabší a ovlivňuje jak boj o zákazníky, tak i boj o zaměstnance. Například ve finančním sektoru si zákazník může vybrat z pestré nabídky produktů a služeb, které nabízí velké množství subjektů. Z tohoto důvodu se organizace snaží od sebe nějakým způsobem odlišovat, ať už je to exkluzivní péče o zákazníka, nebo speciální vedlejší služby.

Co se týče zaměstnanců, těm musí organizace zajistit zajímavé pracovní podmínky včetně odměn. V silně konkurenčních odvětvích je udržení si loajálních a schopných zaměstnanců naprosto stěžejní. Mnohdy mohou být jedinou silnou konkurenční výhodou. (Armstrong, 2009, s. 40)

Legislativa se odlišuje také podle odvětví a státu. Například finanční sektor je v České republice ovlivněn regulacemi ze strany České národní banky. Ta se snaží korigovat banky speciálními pravidly uvedenými v zákoně č. 284/2009 Sb., o platebním styku, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon obsahuje mimo jiné informaci o specifickém odborném vzdělávání klientských pracovníků v bankách. (Regulace a dohled nad platebními institucemi a institucemi elektronických peněz)

Vývoj mzdových sazeb na řízení lidských zdrojů a odměňování má vliv zřejmý. Každá organizace musí sledovat tržní situaci a být schopná pružně reagovat na vývoj mezd, pokud má zájem být konkurenceschopným zaměstnavatelem. (Armstrong, 2009, s. 38)

Demografický vývoj je poslední ze zmíněných vnějších faktorů, které mají vliv na organizaci. Ten je nutné zohlednit zejména při vytváření dlouhodobějších strategií. Vliv na demografický vývoj má například porodnost, úmrtnost a migrace obyvatelstva. S problémem stárnutí populace souvisí automatizace výroby a procesů a také zacílení zaměstnaneckých benefitů na starší skupiny zaměstnanců. (Armstrong, 2009, s. 37)

1.2 Strategie odměňování zaměstnanců

Strategie organizace je komplexní koncept, který zahrnuje mnoho různých procesů a činností v rámci organizace za účelem dosažení stanovených plánů. Strategie se od-

lišují u každé organizace vlivem rozdílného vnějšího a vnitřního prostředí. Každá konkurenceschopná strategie se rovněž neustále mění a vyvíjí a pružně reaguje na změny. (Armstrong, 2009, s. 56-60)

V případě strategie odměňování by podle Armstronga (2009, s. 59) měly být jasně uvedené cíle v oblasti odměňování pro následující období a určit, jak těchto cílů dosáhne. Jakékoliv změny ve strategii odměňování by měly být prováděny v několika krocích. Nejprve je důležité zanalyzovat aktuální stav v organizaci, následně se stanoví kýžený budoucí stav a v posledním kroku jsou definovány návrhy pro dosažení požadované budoucnosti. Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 43) uvádí několik příkladů pro návrhy změn. Může se jednat o přizpůsobení výše mzdy dle poptávky. U pracovních míst, kde je snazší najít uchazeče, je možné mzdu oproti tržnímu průměru snížit. Dalším příkladem je udržení specializovaných a klíčových zaměstnanců. Pro tyto případy se využívá naopak zvýšení mzdy vůči průměru.

Podle Desslera (2017, s. 382) by strategie odměňování zaměstnanců měla sledovat strategii celé organizace a cíle, kterých chce dosáhnout. Zda je tato podmínka splněna v konkrétních organizacích lze ověřit odpověďmi na následující otázky:

- Jaké jsou strategické cíle organizace?
- Jaké zaměstnance organizace potřebuje, aby bylo cílů možné dosáhnout?
- Jaké systémy a pravidla odměňování podníčí chování zaměstnanců, aby organizace mohla dosáhnout svých strategických cílů?

Armstrong (2009, s. 60) tvrdí, že každá strategie odměňování by měla být nastavena tak, aby byla konkurenceschopná na trhu, ale také spravedlivá uvnitř organizace. Například situací na trhu práce může být vyvolán tlak na růst mezd pracovní pozice specialisty, což může změnit relace mezd uvnitř organizace. V tomto případě může být narušen princip spravedlivého odměňování.

Obsah strategie odměňování lze sestavit různými způsoby. Například konzultační společnost PricewaterhouseCoopers zaměřuje svou strategii hlavně na mladé zaměstnance do 27 let. Tito zaměstnanci mají specifický životní styl a rytmus. Typicky vyžadují rovnováhu mezi prací a osobním životem, chtějí se vzdělávat a dále rozvíjet a budovat svou kariéru. Zaměstnanci organizace tak mohou využívat například flexibilní benefity a pružnou pracovní dobu. (Armstrong, 2009, s. 60)

Armstrong (2009, s. 60–62) uvádí, že jiné organizace se ve strategii pokouší propojovat obchodní výsledky s odměnami pracovníků nebo s výkonem pracovníků, sladit se situací na trhu, být transparentní v odměňování anebo přenést rozhodování o výši odměn zaměstnanců na liniové manažery.

1.3 Systém odměňování zaměstnanců

Každá organizace by měla mít vytvořený systém odměňování, který bude v souladu se strategií organizace. Hlavním cílem systému odměňování je efektivní a spravedlivá

správa mezd v organizaci. Každý systém odměňování by měl být srozumitelný a čitelný pro všechny zaměstnance organizace. Každá organizace by měla jasně stanovit, zda bude zaměstnance odměňovat dle výkonu, typu pozice nebo podle praxe, zkušeností a znalostí. Pokud organizace bude schopna toto určit, bude možné rozlišit poměr základní a pohyblivé složky mzdy. (Caltová, 2019)

Caltová (2019) dále uvádí, že každý systém by měl být nastaven tak, aby byl udržitelný i přes vnitřní a vnější vlivy okolí. Příkladem úpravy systému může být nastavení mzdových pásem, které určují obvyklou výši mzdy pro danou pracovní pozici. Ta se může odchýlit na základě výkonnosti a potenciálu zaměstnance.

Systém odměňování obvykle vytváří vrcholné vedení podniku spolu s manažerem lidských zdrojů. Při vytváření systému odměňování je nutné zohlednit všechny faktory, které by odměňování mohly ovlivnit. (Joshi, 2015, s. 75)

Ganapathy (2018, s. 108-109) uvádí několik těchto faktorů, z nichž prvním jsou předpisy a politiky organizace. Ty obsahují pokyny pro formulaci a implementaci plánů a programů odměňování.

Druhým faktorem jsou regulace státu, ve kterém organizace podniká. Tyto regulace jsou uvedeny v zákonech. Jedná se například o stanovení minimální mzdy, úpravy pracovní doby, práce přesčas a spravedlivé odměňování. Konkrétní úprava pracovního práva v České republice je uvedena v kapitole 1.8 této diplomové práce.

Třetí faktor je spravedlivé odměňování. To znamená, že systémy odměňování by měly být podobné pro stejný typ práce v organizaci. Podobně by to mělo být i napříč organizacemi. Tento faktor je obzvláště důležitý, a to proto, že jakákoliv dysbalance mezi tím, co zaměstnanec organizaci přináší a co za to dostává, by způsobila nespokojenost zaměstnance.

Dalším faktorem je vliv odborových organizací, které hájí zájmy zaměstnanců. Odborové organizace mohou sjednat lepší mzdové podmínky. Detailněji je otázka odborových organizací probírána v kapitole 2.4 této diplomové práce.

Pro stanovení systému odměňování dále slouží analýzy pracovní pozic, které určují jejich hodnotu a přínos. Tyto analýzy jsou důležitou součástí řízení odměňování v organizaci.

Dalším významným faktorem jsou náklady na živobytí. Mzda zaměstnance by měla být taková, aby zaměstnanec zvládl uhradit všechny své nezbytné výdaje na bydlení a potraviny. Zaměstnavatel by měl sledovat vývoj trhu a vývoj nezbytných výdajů.

Předposlední důležitý faktor je pozice organizace, která je hodnocena na základě její produktivity. S rostoucí produktivitou se zlepšuje pozice organizace a zvyšují se požadavky na mzdu a další odměny zaměstnanců. V případě klesající produktivity to je naopak. Každá změna v produktivitě a výkonu zaměstnanců má přímý dopad na úroveň mezd v organizaci.

Posledním faktorem je výkonnost zaměstnanců. Jedná se o novější koncept přístupu ke mzdám. Tento koncept předpokládá, že výkonnější zaměstnanci mají nárok na vyšší

odměnu než zaměstnanci, kteří tak produktivní nejsou. Produktivita je klíčovým faktorem, protože zlepšuje reputaci organizace.

Systém odměňování v organizaci je podle Armstronga (2009, s. 23-24) zpravidla tvořen:

- strategií odměňování, která definuje dlouhodobě zamýšlený vývoj politik, praxí, procesů a postupů v odměňování tak, aby byl v souladu s cíli organizace,
- politikou odměňování, která udává, jak se rozhodovat a postupovat v konkrétních situacích,
- praxí odměňování, kam patří například metody hodnocení práce, využívání mzdových struktur,
- procesy odměňování, které jsou používány za účelem realizace stanovených politik a uskutečňování běžných operativních činností v odměňování
- postupy odměňování, které definují, jakým způsobem budou prováděny konkrétní kroky v odměňování za účelem dlouhodobé udržitelnosti systému.

1.4 Hodnocení práce

Hodnocení práce je podle Armstronga (2018, s. 5) proces, který slouží k určení relativní hodnoty prací v dané organizaci. Hodnocení by mělo být systematické, konzistentní a sloužit k vytváření spravedlivého systému odměňování a ke stanovení hierarchie prací na základě kterých se vytváří mzdové struktury.

Eargle (2013, s. 13) tvrdí, že hodnocení práce je nekonečným procesem, jehož výstupem je popis pracovních pozic. Minimálně jednou ročně by specialisté odměňování měli provádět kontrolu těchto popisů práce a rovněž by měli hodnotit nové pracovní pozice a vytvářet k nim popisy na základě hodnocení práce. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 314) by popisy pracovních pozic měly být převedeny do kvantitativní podoby obvykle pomocí vytvořením řady. Typy pracovních pozic jsou seřazeny do řady dle úrovně požadavků na potenciálního zaměstnance. Pozice s nejvyššími požadavky jsou na prvním místě a ty s nejnižšími naopak na místě posledním.

Je nezbytné rozlišovat hodnocení práce a hodnocení zaměstnance. Hodnocení práce se týká pouze dané pracovní pozice a jejích povinností, zodpovědnosti, požadavkům a podmínkám práce. Nesouvisí tedy s tím, kdo a jak tuto práci vykonává. Tím se zabývá disciplína hodnocení zaměstnanců. (Eargle, 2013, s. 13-14)

Metody hodnocení práce

Pro zjištění hodnoty práce je možné využít různých metody, z nichž každá má své specifické výhody a nevýhody. Výběr vhodných metod je v gesci každé organizace. (Armstrong, 2009, s. 139)

Prvním typem metod hodnocení práce jsou **metody analytické**. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 314) se tyto metody snaží omezit subjektivitu hodnotitelů, která je nahrazena

měření a analýzou faktorů pro řešenou pracovní pozici. Každému faktoru, který ovlivňuje hodnotu práce, je přidělována váha důležitosti. Díky tomu je možné sestavit hierarchii prací v organizaci. Mezi nejpoužívanější analytické metody patří například metoda analytického porovnávání nebo bodovací metoda. (Armstrong, 2009, s. 140)

Pro potřeby této diplomové práce je vysvětlena bodovací metoda. Bodovací metodu vysvětluje Fotr, Švecová a kol. (2016, s. 164-165) tak, že hodnotitel přiřazuje body z bodovací stupnice k jednotlivým kritériím na základě jejich významnosti. Čím více je kritérium významné, tím vyšší číslo z bodové stupnice je mu přiřazeno.

Kritéria a jejich významnost si každá organizace určuje sama dle potřeby. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 169) upozorňují, že by hodnotitel neměl preferovat kritéria, které by mohly diskriminovat zaměstnance dle genderu.

Příkladem kritéria při hodnocení práce může být například význam dosaženého vzdělání, požadavky na jazykové znalosti nebo důležitost předchozí praxe v oboru.

Armstrong (2009, s. 141) uvádí výhody a nevýhody analytických metod. Mezi výhody patří, že tyto metody jsou systematické a zabraňují hodnotitelům podlehnout subjektivitě z důvodu předem nastavených měřítek. Nevýhodou je cena a časová náročnost na vytvoření a spravování popisů práce a hodnocení práce. Analytické metody jsou také složitější než neanalytické.

Druhým typem jsou **metody neanalytické**. Podle Armstronga (2009, s. 140-144) jsou tyto metody založeny na porovnávání práce jako celku, které se přiřazují do nějaké skupiny nebo stupně. Například se porovnává práce s jinou prací, aby bylo možné určit, zda je hodnota práce vyšší, stejná nebo menší než ta, která funguje jako reprezentant. V tomto případě se využívá metoda párového srovnání a vnitřního benchmarku.

Dále je práci možné porovnávat s nastavenou stupnicí, která je předem definovaná. Popis práce je porovnáván s popisem vlastností vybraného stupně. Metody využívané na tomto principu jsou například: katalogová a klasifikační. (Armstrong, 2009, s. 140-144)

Výhodou neanalytických metod je, že jsou snadné a rychlé na používání. Nevýhodou je, že jsou zčásti subjektivní, protože závisí na rozhodnutí hodnotitelů, kteří neznají přesně povahu práce a nedokáží zohlednit všechny faktory. Rovněž je problematické řešit potenciální stížnosti na nerovnost odměňování. (Armstrong, 2009, s. 140-144)

Posledním typem metod je tržní oceňování. Jedná se o benchmarking, což je porovnávání výše mezd pro vybranou pozici na trhu práce s výši mzdy poskytovanou v konkrétní organizaci. Práce je tedy hodnocena na základě tržních relací. Výhodou je, že analýza trhu poskytuje realistický pohled. Jedná se o jednoduchou metodu, pokud má organizace přístup k tržním datům. Poskytováním tržních dat se zabývají různé konzultační firmy, od kterých si data mohou organizace zakoupit. Nevýhodou, kterou musí organizace zohlednit je to, že tržní oceňování neanalyzuje interní situaci v organizaci, což může způsobit nespravedlivé odměňování. (Armstrong, 2009, s. 140-141)

1.5 Fixní odměňování

Podle Walkera (2003, s. 82) patří do fixního odměňování základní mzda. Kromě základní mzdy vyměřené dle mzdových skupin v organizaci sem patří také změny mezd způsobené například valorizací, stupněm seniority zaměstnance, dorovnání výše mzdy při rotaci práce, odměna při povýšení nebo navýšení mezd v důsledku úpravy vnitřních předpisů jako je kolektivní smlouva.

Základní mzda v organizaci může mít podle Koubka (2011, s. 165) několik podob: mzda časová, úkolová, provizní, za znalosti a dovednosti, mzda za očekávané výsledky například za denní výkon a mzda za přínos. Pro potřeby této diplomové práce bude řešena mzda časová, která je používána ve sledované finanční instituci v praktické části.

Časová mzda je mzdou, která je určena částkou za nějakou odpracovanou dobu, obvykle hodinová, týdenní nebo měsíční. (Koubek, 2011, s. 170) Tento typ mzdy se využívá hlavně u profesí, kde je obtížně měřitelný výsledek práce nebo pokud by zavedení jiné podoby mzdy bylo příliš nákladné nebo administrativně náročné. Výše mzdy se pak pro jednotlivé zaměstnance stanoví vynásobením reálně odpracované doby za sledované období (např. měsíc) se mzdovým tarifem zaměstnance. (Vybíhal, 2020, s. 91)

Dvořáková a kol. (2002, s. 321) definuje výhody a nevýhody plynoucí z využívání časové mzdy. Mezi hlavní výhody řadí to, že časová mzda je snazší na administrativu a je méně nákladná. Další výhodou je, že je díky ní jednodušší plánování mzdových nákladů v organizaci. Časová mzda poskytuje zaměstnancům jistotu výdělku a rovněž jasný přehled o výdělku. Poslední výhodou je, že při interních rotacích práce nezpůsobuje velké překážky.

Velkou nevýhodou podle Dvořákové a kol. (2002, s. 321) časové mzdy je to, že nepůsobí stimulačně a může způsobit, že zaměstnanci nejsou motivováni k lepším pracovním výkonům. Koubek (2011, s. 170) tvrdí, že časová mzda může vést k tomu, že nadřízení mnohdy musí své podřízené více kontrolovat a sledovat, zda splňují požadovaný výkon. Potenciálním nebezpečím časové mzdy je také to, že méně schopní zaměstnanci se mohou skrývat za práci svých výkonnějších kolegů.

1.6 Variabilní odměňování

Variabilní odměňování zahrnuje složky mzdy, které se mění v závislosti na výkonu nebo dosahování stanovených cílů organizace nebo jednotlivce. Cílem variabilního odměňování je propojit výkon zaměstnanců s podnikovou strategií a cíli. Patří sem například bonusy, provize z prodeje, podíly na zisku organizace, prémie a jednorázové odměny za pracovní či životní jubilea. Variabilní odměňování může zahrnovat jak individuální pobídkové programy, tak i útvarové nebo týmové. (Walker, 2003, s. 84)

Podle Armstronga (2009, s. 288) by organizace měla zohlednit výkon a úspěchy svých zaměstnanců právě pomocí variabilních složek mzdy. Variabilní složky mzdy mají od-

měňovat nejen výkonnější zaměstnance, ale také slouží ke zvýšení atraktivity organizace na trhu práce. Dalšími důvody, proč organizace využívají tyto složky, jsou, že přispívají k motivování zaměstnanců a formují firemní kulturu.

Armstrong (2009, s. 288) rovněž uvádí negativní stránku variabilního odměňování. Pokud je systém variabilních složek nastaven nesprávně, může působit nespravedlivě a způsobovat demotivaci. Organizace také nikdy neví, jak na variabilní odměnu budou zaměstnanci reagovat a zda bude všechny stejně motivovat a podněcovat k lepším výkonům. V neposlední řadě není jisté, že motivace bude dlouhodobá.

Peněžní bonusy

Nejčastěji využívanou variabilní složkou mzdy instituce, která je řešena v praktické části této diplomové práce, jsou peněžní bonusy. Z toho důvodu jsou detailněji popsány níže.

Armstrong (2009, s. 307) uvádí několik cílů bonusů. Mezi hlavní patří prohlubování oddanosti a angažovanosti zaměstnanců v dané organizaci. Dalším cílem je motivovat zaměstnance a podporovat jejich vztah k organizaci. V neposlední řadě může být bonus přispět ke konkurenceschopnosti na trhu práce.

Armstrong (2009, s. 309) definuje několik typů bonusových systémů v organizaci.

Prvním typem bonusu je bonus individuální. Výši tohoto bonusu určuje nadřazený na základě výkonu konkrétního zaměstnance na konci uplynulého období. (Aranda, Arellano a Davila, 2019, s. 45) Výhodou je, že se odvíjí přímo od výkonu zaměstnance. Pokud je dostatečně vysoký, pak může okamžitě motivovat zaměstnance. Nevýhodou je, že jeho výše je nepředvídatelná, což může způsobovat nejistotu zaměstnanců. (Armstrong, 2009, s. 309)

Druhý typ bonusu je bonus založený na výkonu organizace. Ten je možné měřit na základě různých finančních ukazatelů (obrat, zisk, EVA). Tento systém bonusu zvyšuje loajalitu zaměstnanců. Problémem ale může být, že zaměstnanec není ohodnocen dle individuálního výkonu, což ho může demotivovat. (Armstrong, 2009, s. 309)

Třetí typ bonusu je bonus na základě výkonu pracovního týmu nebo skupiny. (Armstrong, 2009, s. 309) Urban (2013a) tvrdí, že toto odměňování je vhodné, pokud chce organizace zvýšit kontrolu nad výkonem mezi členy týmu.

Posledním typem bonusu je peněžní podíl na zisku. Tento bonus se většinou vyplácí plošně napříč celou organizací. Výhodou tohoto systému je, že zaměstnanec získá pocit, že přispívá k zisku firmy. Nevýhodou je, že zaměstnanci postupem času mohou nabýt dojmu, že tento bonus je nárokový. (Armstrong, 2009, s. 310)

Některé organizace využívají i kombinovaných systémů, které propojují například jak výkon individuální, tak i podnikový.

1.7 Zaměstnanecké benefity

Urban (2013, s. 144) tvrdí, že specifickým rysem zaměstnaneckých benefitů je, že nejsou vázány na pracovní výsledky zaměstnanců. Hlavním důvodem, proč podniky benefity poskytují je, aby motivovaly své zaměstnance, činily je spokojenější a udržely si ty kvalitní v podniku. Benefity můžou být také lákadlem pro potenciální zájemce o práci v podniku.

Macháček (2010, s. 2) rozlišuje dva způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů. První z nich je v případě, že zaměstnavatel pevně nastaví druhy benefitů, které jsou pro všechny zaměstnance stejné. Obvykle je výčet benefitů uveden v nějakém vnitřním předpisu podniku. Zaměstnanci se sami rozhodují, zda benefit využijí, či nikoliv. Tento způsob je rizikový v tom, že zaměstnavatel musí sledovat zájmy zaměstnanců, aby neinvestoval do benefitu, o který je malý nebo vůbec žádný zájem.

Proti tomu stojí pružný způsob. Ten má nejčastěji podobu tzv. cafeterie. Ta spočívá v tom, že každému zaměstnanci vzniká nárok na určitý počet bodů, které může čerpat prostřednictvím online portálu nebo papírových poukázek na libovolné volnočasové aktivity. Zaměstnavatel stanoví rozpočet pro čerpání a bodový nárok každého ze zaměstnanců. Výhodou je, že zaměstnanec může čerpat své body dle svých preferencí. Nevýhodou je, že ne všude může body uplatnit, záleží na nabídce konkrétního poskytovatele cafeteriačních programů. (Macháček, 2010, s. 2)

Aktuálním trendem v zaměstnaneckých benefitech je snaha o lepší work life balance zaměstnanců, kterého se dosahuje zkrácením týdenní pracovní doby anebo poskytováním více dnů volna či dokonce neomezená dovolená. (Kubíčková a Patáková, 2018)

Ke zkrácené pracovní době a kratšímu pracovnímu týdnu se vyjadřuje i Boudný (2019), který je majitelem personální agentury. Provedl několik rozhovorů s manažery lidských zdrojů. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že 18 % dotazovaných už zavedlo zkrácený pracovní týden. Změna pracovní doby má svá pozitiva, mezi které patří snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení jejich oddanosti a efektivity práce. Nevýhodou jsou personální náklady, které při zachování stejné výše mzdy rostou.

Boudný (2019) odhaduje, že do budoucna ke změně pracovní doby dojde plošně, jak už se v historii několikrát stalo. Dokud ale nebudou zaměstnanci tak produktivní, jedná se o vzdálený cíl.

1.8 Právní úprava odměňování zaměstnanců

Nejkomplexnějším pohledem na odměňování zaměstnanců z právního hlediska poskytuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády, která upravují například výši minimální mzdy.

§ 110 zákoníku práce uvádí, že jedním z hlavních principů pracovního práva je, že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty náleží všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda. Z toho vyplývá, že se zakazuje jakákoliv diskriminace určitých skupin zaměstnanců.

Šubrt (2018, s. 46) zdůrazňuje rozdíly mezi mzdou a platem a nutnosti uvádět správný termín. V soukromé sféře se vždy používá jen označení mzda, i přesto že byla stanovena smluvně například u manažerů. Mzda je dle § 109 zákoníku práce peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

Dle § 113 zákoníku práce je možné výši mzdy sjednat v pracovní smlouvě, vnitřním předpisem společnosti nebo mzdovým výměrem. Mzdový výměr vysvětluje Šubrt (2018, s. 94) jako jednostranné právní jednání zaměstnavatele. Slouží jako písemná informace o výše mzdy za vykonanou práci a zaměstnanec ho musí obdržet v den nástupu do práce.

V zákoníku práce § 114-118 jsou dále obsažené minimální výše příplatků za práci přesčas (mzda a 25 % průměrného výdělku), za práci v noci (mzda a 10 % průměrného výdělku), za práci ve ztíženém pracovním prostředí (mzda a 10 % průměrného výdělku) a za práci o víkendu (mzda a 10 % průměrného výdělku). Dle § 140 zákoníku práce zaměstnanci náleží odměna ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku za dobu pracovní pohotovosti. Zákon připouští, že ve vnitřních předpisech organizace mohou být sjednány i příplatky vyšší.

V § 141 zákoníku práce je dále uvedena informace o splatnosti mzdy. Ta je splatná nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo právo na mzdu.

2 VAZBA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ NA JINÉ PERSONÁLNÍ AKTIVITY

2.1 Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců slouží k měření a řízení výkonu pracovníků. Pomáhá nadřízeným sledovat, jak zaměstnanci vykonávají svou práci a díky tomu je můžou podporovat v rozvoji a zvyšování pracovního výkonu. Aby bylo možné výkon zaměstnanců efektivně řídit, je vhodné provádět hodnocení pravidelně. Hodnocení zaměstnance obvykle probíhá formou hodnotícího rozhovoru, kde je přítomen nadřízený a hodnocený zaměstnanec. Při rozhovoru se řeší úroveň splnění předem stanovených cílů zaměstnance, slabiny a silné stránky zaměstnance. (Šikýř, 2016, s. 121-122)

Podle Hroníka (2006, s. 78) je složité najít vhodný způsob provázání výsledků hodnocení na odměňování. V některých podnicích je hodnocení využíváno ke stanovení výše variabilní složky mzdy a funkce rozvojová bývá upozaděna. Nejčastěji bývá hodnocení navázáno na výkon zaměstnance, tedy splnění stanovených cílů, které jsou měřitelné. Oproti tomu hodnocení kompetencí a schopností zaměstnance bývá opomíjeno, protože se očekává, že pokud by zaměstnanec nebyl kompetentní, nesplnil by své pracovní cíle. Zejména v zahraničních podnicích se daří tyto dvě oblasti hodnocení spojit.

Hroník (2006, s. 80-81) definuje pravidla, jak správně nastavit převádění výsledků hodnocení do odměňování. První pravidlo uvádí, že hodnocení i odměňování je málo diferencující. Druhé pravidlo doporučuje, aby převod výsledků hodnocení v procentech činil stejnou výši procenta bonusu. Takže například, aby 100% výsledek hodnocení odpovídal 100% odměně, například bonusu.

Další pravidlo říká, že by se odměny (bonusy) měly dávat, nikoliv odebírat zaměstnancům. To znamená, že by zaměstnanec neměl mít nárok na odměnu pouze tehdy, pokud splní všechny parametry hodnocení na 100 %, což je málo pravděpodobné. Ve výsledku by se pak zaměstnanec mohl cítit podveden.

Další pravidlo doporučuje, aby provázanost mezi hodnocením a odměňováním byla co nejjednodušší a snadno pochopitelná pro všechny. Všem zaměstnancům by měla být provázanost mezi hodnocením a odměňováním jasná a standardně by pro zaměstnance nemělo být hodnocení, které se dozví, nečekané.

V systému hodnocení by také mělo být umožněno snížit zaměstnanci bonus s podmínkou, že na základě dalších výsledků hodnocení může být snížená částka dorovnána. Rovněž by se systém hodnocení neměl vázat pouze na odměny ve formě ročních či častějších bonusů, ale i na pobídky. Bonusy bývají většinou poskytnuty zaměstnanci s velkým odkladem a spíše se váží k podniku, nikoliv k výkonu. Výkon zaměstnanců může být podpořen pobídkami, například premií nebo odměnou.

Poslední pravidlo určuje, že by systém hodnocení měl umožňovat lineární nebo progresivní růst odměn. To znamená, že při hodnocení na úrovni 100 % by odměna (bonus) měla činit minimálně 100 %. Pokud by zaměstnanec obdržel hodnocení 110 %, pak by odměna měly být ve výši 105 %.

2.2 Odměňování a motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců a jejich odměňování jsou spolu úzce provázány. Není ale možné tyto dvě oblasti zaměňovat. Pole Urbana (2013b, s. 106-107) je úlohou vedoucího zaměstnance ve svých podřízených podněcovat motivaci podávat lepší výkony. K tomu může nadřízený využívat vnitřní faktory motivace, ke kterým patří zadávání nových úkolů, které mohou být pro zaměstnance výzvou anebo svěřením vyšší míry zodpovědnosti.

Opakem vnitřních faktorů motivace jsou faktory vnější. Mezi tyto faktory patří finanční odměna, tj. fixní a variabilní složky odměňování a také například pochvala od nadřízeného. Jedná se tedy o to, co zaměstnanec dostává od zaměstnavatele za to, že svou práci odvádí dobře a dle požadavků. (Urban, 2017, s. 16)

Nejsilnější je ale u většiny zaměstnanců finanční motivace. Proto je žádoucí, aby v podniku bylo správně nastavené výkonové odměňování, které odráží produktivitu daného zaměstnance. (Urban, 2013c, s. 108)

Urban (2013c, s. 109) dále uvádí zásady motivace, díky kterým je motivování zaměstnanců efektivní. Obvykle se řeší, jakými nástroji zaměstnance motivovat, ale je vhodné umět nástroje používat. Mezi tyto zásady podle Urbana (2013c, s. 109) patří:

- „lidé v organizaci jednají na základě toho, jak jsou motivováni,
- odměna je účinná především tehdy, přichází-li co nejdříve,
- sankce, které zaměstnanci v případě neplnění úkolu hrozí, by měly být reálné.“

Armstrong (2017, s. 200-204) tvrdí, že existuje mnoho motivačních teorií, jako například Maslowova teorie potřeb, Herzbergerova motivační teorie dvou faktorů nebo Taylorismus. Na základě těchto teorií se vytváří v podniku motivační strategie, které mají rozvíjet a podporovat motivaci zaměstnanců k podávání vyšších pracovních výkonů a spokojenosti. Vždy je ale nezbytné zvážit všechny faktory, které mohou mít na motivační strategii vliv. Například Herzbergerova motivační teorie říká, že mzda není motivační, ale pouze hygienický faktor. Tato teorie je pravdivá pro zaměstnance, kteří mají fixní měsíční mzdu. Pro zaměstnance pracujících na obchodních pozicích už to ale tak zřejmě být nemusí. Často se jejich mzda odvíjí od prodejních výsledků. Rovněž je dobré zvážit fakt, že každý zaměstnanec je jinak motivovaný penězi.

Finanční odměňování tedy může pozitivně motivovat zaměstnance, ale také demotivovat. Záleží na nastavení systému odměňování. Výzkumník Jacques ve svém výzkumu zdůrazňoval, že systémy odměňování musí být transparentní, spravedlivé a rovné pro všechny. To znamená, že zaměstnanci by měli být odměňováni na základě jejich snahy

a zodpovědnosti a neměli by dostávat nižší mzdu než zaměstnanci na stejné pozici. (Armstrong, 2017, s. 203)

2.3 Odměňování a personální controlling a reporting

Pro efektivní řízení odměňování v organizaci je nezbytný proces personálního controllingu, který slouží pro kontrolu, hodnocení a sledování vývoje klíčových ukazatelů, kterými může být například výkon a personální náklady. Tento proces rovněž porovnává a analyzuje odchylky a trendy mezi jednotlivými ukazateli. Další důležitou funkcí controllingu je i včasné odhalení potenciálních problémů a slabých míst. (Horváthová a Bláha a Čopíková, 2016, s. 324)

Výstupem z controllingu je personální strategie a plán. Z analýzy jsou určeny slabé a silné stránky lidských zdrojů, ze kterých je možné sestavit konkrétní personální cíle a jak jich dosáhnout. Funkcí controllingu je také pravidelné analyzování aktuálních hodnot ukazatelů a příprava nápravných opatření pro případné odchylky od předem definovaných cílů. (Urban, 2013b)

Reporting je podnikový systém, který nese informace ohledně personálních nákladů, příjmech na pracovníka a také například míru fluktuace v organizaci. Reporting udává také údaje o výkonu organizace, kam patří počet zaměstnanců. (PWC, 2013, s. 10)

Podle Horváthové a Bláhy a Čopíkové (2016, s. 352) by každý report měl splňovat několik základních funkcí. První funkcí je informovat všechny strany, pro které je určen. Nejen že slouží například interním uživatelům z oblasti HR, ale rovněž jsou některá data publikována i veřejně okolí organizace, například ve výročních zprávách. Nezbytné je, přesně charakterizovat cílovou skupinu a určit, jaké detaily budou pro ni zveřejněny.

Dále report musí splňovat požadovanou míru zabezpečení informací, musí být vytvářen z informací, které mají stanovenou strukturu a informace odpovídají používané terminologii v organizaci. Pro získání kvalitních informací z konkrétního reportu musí být zapojeny do jeho vytváření znalosti všech pracovníků, kterých se týká. Díky tomu se předejde vytvoření chybného reportu. (Horváthová a Bláha a Čopíková, 2016, s. 352)

Poslední funkcí reportingu je funkce sdělovací. To znamená, že informace uvedené v reportu musí být vzájemně provázané a integrované. (Horváthová a Bláha a Čopíková, 2016, s. 352)

2.4 Odměňování a kolektivní pracovní právní vztahy

Dvořáková a kol. (2012, s. 329) tvrdí, že aby organizace mohla být úspěšná, měla by se snažit o udržování dobrých vztahů se všemi zainteresovanými stranami. Do těchto

vztahů patří individuální pracovní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a kolektivní pracovní vztahy. V případě kolektivních pracovních vztahů se jedná o interakci mezi zaměstnanci či uskupením zaměstnanců a zaměstnavatelem či uskupením zaměstnavatelů.

Dvořáková a kol. (2012, s. 329-330) uvádí tři znaky shodné jak pro individuální, tak i kolektivní pracovní vztahy. První jsou cíle, které zahrnují zajištění všech sociálních potřeb pracovníků, dodržování práv zaměstnanců vycházející ze zákonů a vytváření pracovního prostředí vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci by rovněž měli mít zájem na dosahování stanovených výsledků organizace.

Druhým znakem je předmět vyjednávání, do kterého spadají všechny oblasti týkající se personálních činností a také bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Posledním společným znakem jsou metody jednání. Ty zahrnují způsob a možnost komunikace, která není jen na bázi pravidelného vyjednávání o kolektivní smlouvě, ale i při nenadálých změnách. Vyjednávání by mělo zabraňovat případným problémům.

Mezi individuálními a kolektivními pracovními vztahy existují určité odlišnosti, které popisuje Dvořáková a kol. (2012, s. 330). První odlišností je, že individuální pracovní vztah se týká výhradně jednotlivců, oproti tomu kolektivní pracovní vztahy jsou mezi skupinami zaměstnanců a zaměstnavatelem. Účastníkem kolektivních pracovních vztahů může být i stát, pak se jedná o tzv. tripartitu.

Další odlišností je také míra práv vyjednatelů daných skupin či jednotlivců. Práva a povinnosti vztažené k vyjednávání jsou uvedena v zákoníku práce a v zákoně o kolektivním vyjednávání v aktuálním znění.

Liší se také metody vyjednávání. V kolektivních pracovních vztazích je prioritní, aby vyjednávání nepoškodilo zainteresované strany a nevznikaly tak konflikty. Pokud nějaké konflikty nastanou, je vhodné určit způsoby řešení konfliktů a časovou posloupnost vyjednávání.

Poslední z odlišností je sféra vlivu, kdy se individuální pracovní vztahy týkají jen vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel. Pro případ kolektivních pracovních vztahů jsou zasaženy skupiny zaměstnanců nebo celá organizace.

Zapojení zaměstnanců do řízení

Všechny seskupení zaměstnanců v podobě odborových orgánů mají možnost zasahovat do řízení organizace. Hlavní oblastí zájmu bývá obvykle řízení personálních činností a hájení práv zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012, s. 336)

Tyto odborové orgány mohou podle Dvořákové a kol. (2012, s. 336) projednávat všechny kroky zaměstnavatele za cílem dosažení souhlasu mezi oběma stranami. To zahrnuje například řešení otázek jako zaměstnávání žen a jejich pracovních podmínek.

Zaměstnavatel je dále povinen informovat odborové orgány ohledně aktuální tržní situace organizace, ekonomické kondici a o predikovaném vývoji trhu a v návaznosti na to o plánovaných strukturálních změnách. Zaměstnavatel rovněž musí konzultovat

s odbory plánované větší změny, které zahrnují větší skupinu zaměstnanců nebo dokonce i jednotlivce. (Dvořáková a kol., 2012, s. 337)

Odborové orgány v organizaci mají právo spolurozhodovat. Kdy tak mohou učinit, je taxativně vyjmenováno v právní normě. Některá rozhodnutí zaměstnavatele jsou ošetřena tak, že mohou být schválena pouze za předpokladu, že byla odsouhlasena odborovými orgány. (Dvořáková a kol., 2012, s. 337)

Kolektivní smlouva

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 339-341) je kolektivní smlouva výstupem z kolektivního vyjednávání. Při vyjednávání je hlavním cílem, aby se strana zaměstnavatele a strany odborových orgánů dohodla. Dohodnuté podmínky jsou shrnuty v kolektivní smlouvě, která je vnitřním předpisem dané organizace. Podoba a obsah kolektivních smluv není nijak ošetřena ze strany právních norem.

Všechny závazky obou smluvních stran kolektivní smlouvy musí být jasně specifikované, časově ohraničené, kontrolovatelné a musí být v souladu s právními předpisy. Závazky mohou být dvojího typu. První jsou normativní, do kterých patří například úpravy odměňování zaměstnanců. Tyto závazky mohou jednotliví zaměstnanci vymáhat. Druhý typ závazku je smluvně právní, které byly stanoveny na základě dohody obou stran. Tyto závazky určují nároky skupin zaměstnanců nebo všech zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 189-190)

Cílem kolektivní smlouvy je chránit jak zaměstnance organizace, tak i zaměstnavatele. Podnikové kolektivní smlouvy jsou uzavírané vždy na určitou dobu a před uplynutím této doby je prostor vyjednávat o obsahu příští kolektivní smlouvy. Všechny návrhy musí být předkládány písemně druhé straně, která musí reagovat na návrhy bez zbytečného odkladu. Reakce by měla obsahovat formulaci vlastních návrhů. Návrhy by měly být opřeny o fakta a reálné kalkulace. (Dvořáková a kol., 2012, s. 341)

3 ODMĚŇOVÁNÍ VE FINANČNÍM SEKTORU

Finanční sektor se úzce váže na vývoj ekonomiky. Pokud jsou ve finančním sektoru zdravé banky, pak je zajištěn bezproblémový tok peněz, poskytují finance na financování investic a rovněž mají nezpochybnitelné znalosti ve finančním řízení firmy. Banky přistupují ke svým klientům profesionálně a mají důvěru široké veřejnosti. (Český bankovní sektor)

V České republice je finanční sektor velmi stabilní a ziskový dle finančních charakteristik. Na českém trhu provozuje svou činnost 49 bank včetně poboček zahraničních bank (Oberbank, Revolut). Mezi ně patří velcí klíčoví hráči jako Komerční banka, ČSOB a Česká spořitelna, několik středně velkých bank (UniCredit Bank, Moneta Money Bank, Fio banka) a stavební spořitelny. Velký počet subjektů a jejich různorodá nabídka produktů vypovídá o tom, že se jedná o silně konkurenční prostředí. (Český bankovní sektor)

3.1 Mzda ve finanční sektoru

Dle dostupných údajů z Českého statistického úřadu byla vytvořena Tabulka 1, která zobrazuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců v evidenčním stavu a vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve finančním sektoru.

Průměrný počet zaměstnanců v evidenčním stavu se změnil výrazněji pouze v prvním čtvrtletí roku 2019. To může být vysvětleno tím, že k 1. 1. nového roku se zvyšuje počet nových zaměstnanců.

Ve druhém čtvrtletí roku 2018 i 2019 lze sledovat nárůst výše průměrné hrubé mzdy. To může být dáno například výplatou variabilních složek mzdy, které se vážou ke zveřejnění obchodních výsledků, které probíhá koncem prvního čtvrtletí.

Finanční sektor lze tedy označit za stabilní, co se týče vývoje počtu zaměstnanců. Výše mezd je kolísavá, ale vlivem tržní situace a náklady na život postupně roste.

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců a mezd ve finančním sektoru

Vývoj	Období	Průměrný počet zaměstnanců v evidenčním stavu v tis.	Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč
Finanční sektor	1. čtvrtletí 2018	73,8	55 234
	2. čtvrtletí 2018	74,0	58 594
	3. čtvrtletí 2018	74,1	51 407
	4. čtvrtletí 2018	74,3	53 323
	1. čtvrtletí 2019	72,7	59 869
	2. čtvrtletí 2019	72,0	63 852
	3. čtvrtletí 2019	72,5	56 191

Zdroj: Český statistický úřad, Průměrné mzdy – 1. čtvrtletí 2018, 2. čtvrtletí 2018, 3. čtvrtletí 2018, 4. čtvrtletí 2018, 1. čtvrtletí 2019, 2. čtvrtletí 2019, 3. čtvrtletí 2019

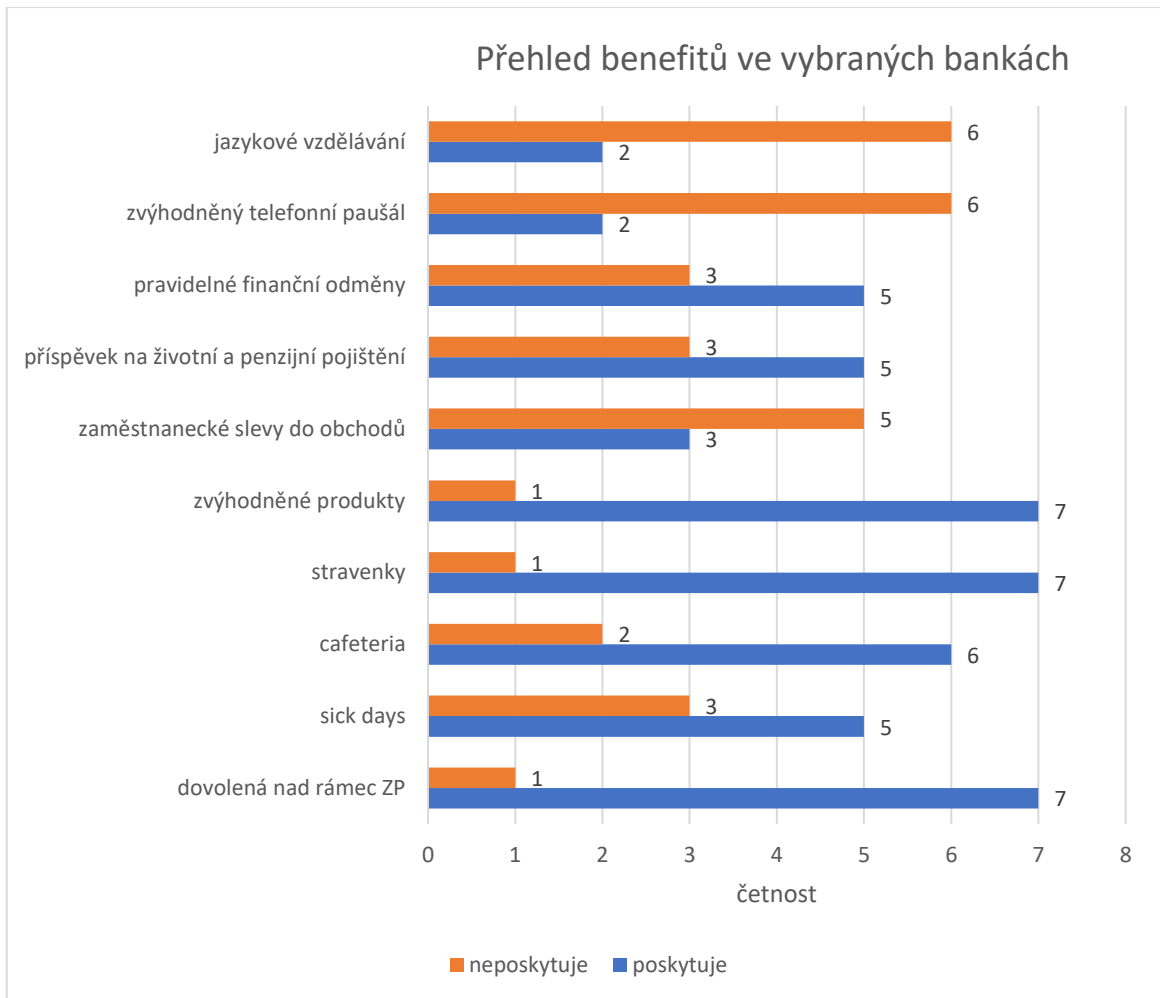
3.2 Zaměstnanecké benefity ve vybraných bankách

Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům pracujících v bankách mají svá specifika oproti jiným odvětvím. Na základě údajů dostupných z webových portálů osmi bank fungujících na českém trhu autorka vytvořila přehled nejčastějších benefitů, které jsou uvedené níže.

Údaje byly čerpány na začátku března 2020 z veřejně publikovaných nabídek zaměstnání na webových stránkách jednotlivých společností mezi něž patří: Komerční banka, Česká spořitelna, Československá obchodní banka, Fio banka, Moneta Money Bank, UniCredit Bank, mBank a airBank. Všechny nabídky zaměstnání oslovovaly uchazeče o obchodní pozice, tj. Klientský pracovník a Osobní bankéř.

Benefity napříč vybranými bankami jsou vcelku sladěné a nevzniká zde mnoho výrazných rozdílů. Z průzkumu trhu vychází, že sick days poskytují tři z osmi zaměstnavatelů. Dny zdravotního volna nabývají na popularitě, a proto zaměstnavatelé zařazují tři až pět těchto dní volna. Nekonzistence je výraznější například také u poskytování zaměstnaneckých slev do obchodů. Tento benefit je ale spíše vedlejší, protože slouží ke zvýhodnění oproti ostatním zákazníkům na trhu, ale slevy nebývají zpravidla nijak výrazné. Další nekonzistencí je poskytování příspěvku na životní a penzijní pojištění, které tři z osmi sledovaných bank neposkytují. Tento benefit může být motivující hlavně pro zaměstnance vyššího věku.

Víceméně standardem mezi zaměstnavateli jsou dle Graf 1 dny dovolené nad rámec stanovený zákoníkem práce, různé výše příspěvku do cafeterie, stravenky a zvýhodněné produkty banky (pojištění, hypotéky, běžné účty, spořicí účty atd.).



Graf 1 Přehled benefitů ve vybraných bankách
Zdroj: autorka

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FINANČNÍ INSTITUCE ABC

Praktická část diplomové práce zkoumá strategii odměňování ve vybrané finanční instituci ABC s cílem zhodnotit stávající systém odměňování zaměstnanců, vymezit možné problémy a navrhnout jejich řešení. Pro zhodnocení stávajícího systému a definování možných problémů slouží interní materiály a dotazníkové šetření provedené mezi vybranými skupinami zaměstnanců.

Vybranou finanční institucí je obchodní banka. Z důvodu zachování anonymity je dále nazývána jako finanční instituce ABC. Na českém trhu působí již od druhé poloviny 20. století. V devadesátých letech 20. století byla privatizována a stala se dceřinou společností zahraniční banky. Finanční instituce ABC má několik dceřiných společností, které poskytují specializované služby svým klientům (podílové fondy, faktoring, hypotéky, finanční poradenství, pojišťovací služby, leasing, obchodování s cennými papíry).

Finanční instituce ABC zaměstnává přibližně 7 100 pracovníků napříč celou Českou republikou. Největší zastoupení pracovníků je v Praze, kde je rovněž centrála společnosti.

Mezi klienty finanční instituce ABC patří jak fyzické, tak právnické osoby, mezi které patří menší a větší podniky. Dle Výroční zprávy za rok 2018 má finanční instituce ABC včetně dceřiných společností přes 3,5 mil. klientů.

4.1 Strategie finanční instituce ABC

Ambicí finanční instituce ABC je, že si udrží svou pozici na trhu, bude rozšiřovat počet klientů a bude známá jako stabilní a spolehlivá.

Hlavním cílem finanční instituce ABC je vytvářet z klientů využívajících jeden produkt finanční instituce nebo jejích dceřiných společností klienty skupinové. Ti by měli využívat co nejvíce produktů z nabídky finanční instituce ABC a jejích dceřiných společností. Klientovi by mělo být umožněno si finanční produkty vybírat na základě svého rozhodování a finanční instituce by mu pouze měla být nápomocna vybrat produkty správně dle jeho potřeb a aktuální životní situace.

Pro dosažení tohoto cíle je definována strategie, jejímž úkolem je využít všech dostupných zdrojů finanční instituce. Mezi ty patří zaměstnanci, silná značka, dobrá pověst finanční instituce, rozsáhlá škála služeb a věrní klienti. Produktový tým musí neustále vyvíjet atraktivní nadčasové produkty, které budou konkurenceschopné vzhledem k měnící se tržní situaci. Zaměstnanci pobočkové sítě musí aktivně komunikovat s klienty a mít perfektní znalosti o portfoliu finanční instituce. IT útvar musí vytvářet uživatelsky přívětivé rozhraní, které usnadní klientovi výběr produktů online. Marketingový tým pracuje na zlepšování image a budování značky finanční instituce nejen pro klienty, ale i pro potenciální uchazeče o zaměstnání.

S rozvojem skupinového klienta souvisí úspora nákladů u podpůrných činností a procesů. Aktuálně má finanční instituce ABC několik dceřiných společností a v každé z těchto společností většina podpůrných činností funguje zvlášť. Každá z institucí má své předpisy, procesy i činnosti. Cílem je tedy postupná centralizace podpůrných činností, díky které dojde k úspoře nákladů a lepší kontrole výkonnosti.

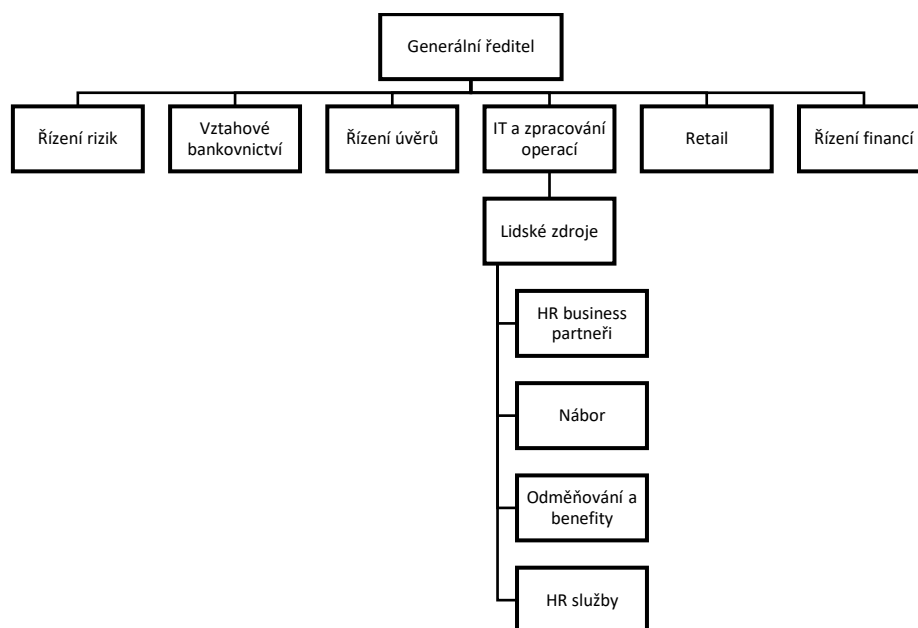
Finanční instituce ABC se snaží být sociálně odpovědná, a to jak ve vztahu ke společnosti, tak i k přírodě. Díky tomu působí věrohodně jak uvnitř, tak navenek. Rovněž si zakládá na tom, aby byla dobrým zaměstnavatelem a byla atraktivní pro potenciální uchazeče. Propojuje zaměstnance napříč regiony, nabízí flexibilní pracovní prostředí a spravedlivé odměňování.

4.2 Organizační struktura finanční instituce ABC

Finanční instituce ABC má rozsáhlou organizační strukturu, na jejímž nejvyšším stupni je generální ředitel. Zásadní rozhodnutí finanční instituce ABC jsou projednávána radou ředitelů, která má sedm členů včetně generálního ředitele. Každý ze členů má na starost jinou oblast řízení finanční instituce ABC.

Obecně lze zaměstnance rozdělit do dvou typů útvarů – obchodní a podpůrné. Obchodní útvary mají na starost péči o klienty. Podpůrné útvary zajišťují všechny podpůrné činnosti v hodnotovém řetězci od účetnictví, přes lidské zdroje, až po strategické týmy a útvar informačních technologií.

Pro potřeby této diplomové práce je klíčový člen útvaru IT a zpracování operací, který předkládá návrhy změn v řízení lidských zdrojů, protože je mu podřízen útvar lidských zdrojů. Ten se dále dělí na čtyři podřízené útvary – HR business partneři, nábor, odměňování a benefity a HR služby.



Obrázek 1 Organizační struktura finanční instituce ABC
Zdroj: interní materiál

4.3 Hlavní agendy útvaru lidských zdrojů

Mezi hlavní agendy útvaru lidských zdrojů ve finanční instituci ABC patří (interní materiál):

- zajištění veškeré činnosti související se strukturou zaměstnanců a jejich zařazením na pracovní místa, s rozborovou a analytickou činností v oblasti lidských zdrojů;
- návrh a zabezpečení systému nábory a výběru zaměstnanců, jejich pracovního hodnocení, ukončení pracovního poměru, zabezpečení a koordinace personální podpory v regionech;
- návrh a realizace koncepcí rozvoje lidských zdrojů, tvorba vnitřní předpisové základny v oblasti lidských zdrojů včetně zajištění metodické a konzultační činnosti v této oblasti, zajišťování styku s odborovou organizací včetně činností s uzavřením kolektivní smlouvy;
- zajištění řízení organizačních systémů (konzistence organizačních schémat, organizační řád, pravomoci, bankovní výbory, systém vnitřních předpisů, publikace a správa vnitřních předpisů).

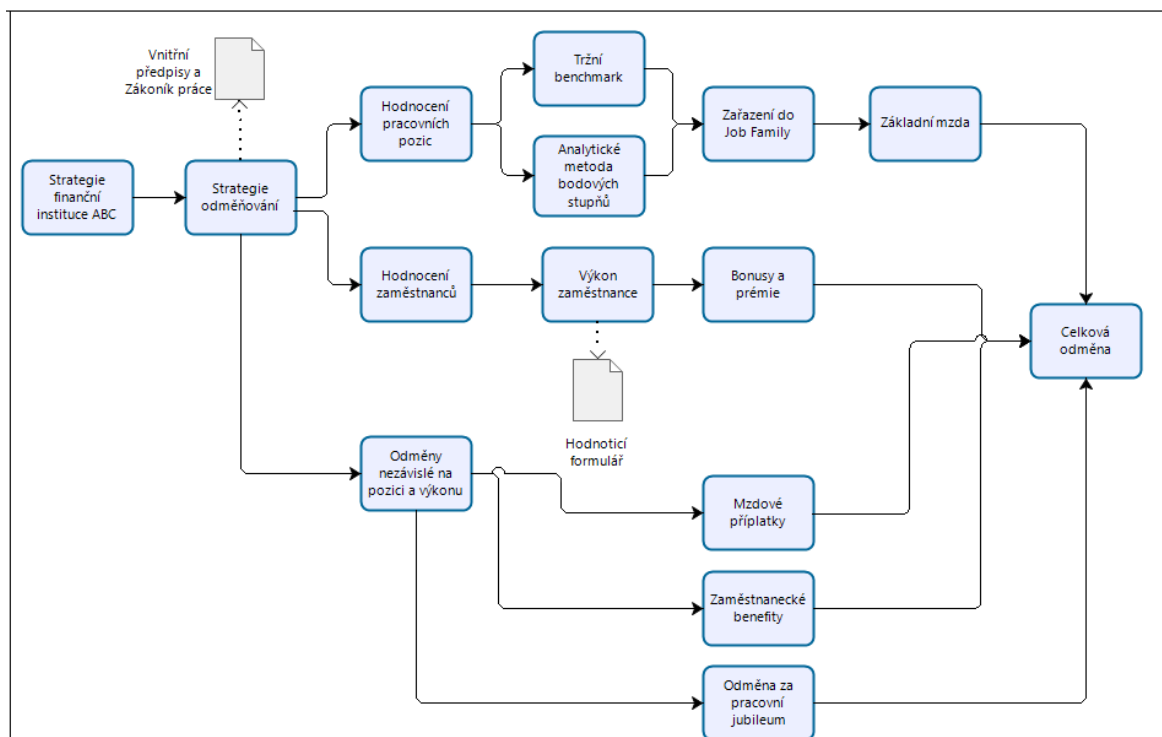
Pro tuto diplomovou práci je nejdůležitější útvar Odměňování a benefity, které má na starosti řízení strategie odměňování, benefitů, revizi mezd, katalog pracovních pozic, mzdový řád a jednání s odbory.

5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE FINANČNÍ INSTITUCI ABC

5.1 Systém odměňování ve finanční instituci ABC

Na Obrázku 2 je znázorněn systém odměňování zaměstnanců ve finanční instituci ABC. Všechny z prvků obsažených v obrázku jsou vysvětleny v následujících kapitolách.

Z obrázku je patrné, že výchozí pro systém odměňování je strategie finanční instituce ABC, od které se odvíjí všechny dílčí procesy a činnosti. Výstupem systému je celková odměna, která je spravedlivě nastavená.



Obrázek 2 Systém odměňování ve finanční instituci ABC
Zdroj: autorka

5.2 Strategie odměňování finanční instituce ABC

Hlavními principy strategie odměňování finanční instituce ABC je odměňovat zaměstnance v souladu s podnikovými cíli, spravedlivě a transparentně a vytvářet atraktivní systém odměn, který je založen na výkonnosti zaměstnanců.

Ze strategie finanční instituce ABC vyplývá, že zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem pro dosažení podnikových cílů. Z tohoto důvodu by měli být odměňováni na základě toho, co je pro finanční instituci důležité, tzn. navyšování počtu klientů, a to zejména těch skupinových. Klíčové je, aby si všichni zaměstnanci stanovili alespoň některé své cíle v souladu s podnikovými cíli. To se týká zaměstnanců jak z útvarů obchodních, tak i podpurných. Dle vyhodnocení plnění těchto dílčích cílů jsou odměňováni variabilní složkou mzdy (bonusy, prémie).

5.3 Vnitřní předpisy a pravidla

Finanční instituce ABC v oblasti odměňování pracovníků vychází ze Zákoníku práce, ale má i své vnitřní předpisy a pravidla, kterými rozšiřuje a upřesňuje práva zaměstnanců a pracovníků mimo pracovní poměr nad rámec Zákoníku práce. Všichni zaměstnanci musí být se zněním předpisů seznámeni a jsou povinni je dodržovat. V této kapitole diplomové práce jsou popsány následující vnitřní předpisy:

- Mzdový řád
- Kolektivní smlouva
- Pracovní řád
- Katalog pracovních pozic zaměstnanců

5.3.1 Mzdový řád

Mzdový řád upravuje v souladu s platnými ustanoveními obecně závazných předpisů České republiky a účinné kolektivní smlouvy poskytování mzdových plnění, tzn. plnění poskytovaných v souvislosti s výkonem práce nebo v závislosti na výkonu práce konaném v pracovním poměru ve finanční instituci ABC. Mzdový řád rovněž upravuje ostatní plnění související s pracovním vztahem, která nejsou považována za mzdu, ale zpravidla se mzdou vyplácejí.

Mzdový řád je závazný pro všechny zaměstnance a je povinností, aby s ním byli seznámeni.

Ve Mzdovém řádu jsou upraveny zásady, podmínky a postup při:

- a) stanovení, sjednávání a úpravách měsíčních základních mezd;
- b) přiznávání jednotlivých druhů mzdových příplatků a jejich výše;
- c) přiznávání bonusů a odměn a jejich výše;
- d) poskytování ostatních plnění;
- e) výplatě mezd.

Dle mzdového řádu jsou zaměstnanci členěni do dvou základních kategorií:

- a) zaměstnance, kterým je mzda stanovena zaměstnavatelem mzdovým výměrem (dále jen „tarifní zaměstnanci“)
- b) zaměstnance, kteří mají sjednanou smluvní mzdu a jsou na manažerské nebo expertní pozici (dále jen „mimotarifní zaměstnanci – manažeři a experti“)

Tarifní zaměstnanci

Tarifními zaměstnanci jsou zaměstnanci, jejichž pracovní poměr vznikl na základě pracovní smlouvy. Tarifní zaměstnanci jsou zařazováni do pracovních pozic na základě vykonávaného druhu práce, které jsou uvedeny v Katalogu pracovních pozic.

Mimotarifní zaměstnanci

Mimotarifní zaměstnanci jsou ve finanční instituci ABC dvojího typu. První skupinou jsou vedoucí zaměstnanci, kteří jsou ustanoveni do funkcí na základě pracovní smlouvy a odměňování podle ustanovení manažerské smlouvy. Druhou skupinou mimotarifních zaměstnanců jsou experti. To jsou zaměstnanci, jejichž pracovní poměr vznikl na základě pracovní smlouvy, jsou zařazení do pracovních pozic uvedených v Katalogu pracovních pozic a jsou odměňováni podle ustanovení expertní smlouvy.

5.3.2 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je smlouvou dvou smluvních stran – finanční institucí ABC a třemi odborovými organizacemi působících ve finanční instituci ABC. Upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a vymezuje práva a povinnosti obou smluvních stran. Tato smlouva vychází z příslušných ustanovení obecně závazných předpisů (Zákoník práce). Vztahuje se na všechny zaměstnance v pracovním poměru k zaměstnavateli a ve vybraných případech i na zaměstnance bývalé.

Kolektivní smlouva je vždy uzavíraná na dobu určitou, obvykle na dobu dvou let a předchází jí kolektivní vyjednávání, kterého se účastní zástupce útvaru Odměňování a benefity.

Obě smluvní strany se zavazují zabezpečit zachování práva na svobodné sdružování zaměstnanců a kolektivního vyjednávání. Rovněž se zavazují k oboustranné informovanosti.

Oběma odborovým organizacím musí zaměstnavatel umožnit uvolnění dvou odborových funkcionářů, kteří mají nárok na 100% náhradu mzdy. Tu poskytuje zaměstnavatel.

Kormě úpravy vztahů mezi odborovými organizacemi a finanční institucí ABC je v Kolektivní smlouvě část určená odměňování zaměstnanců. Smluvní strany se dohodly o každoročním vyjednávání ohledně navýšení průměrné základní měsíční mzdy. Z této části vychází i řada zaměstnaneckých výhod a úprava doplňkových mzdových forem.

Kolektivní smlouva též upravuje péči o zaměstnance. Každoročně je pro tyto účely vytvořen Zaměstnanecký fond, ze kterého se financují zaměstnanecké benefity. Fond se tvoří ze zůstatku Zaměstnaneckého fondu z předchozích let a z nově natvořených prostředků finanční instituce ABC. Tento fond je kalkulován na základě průměrného plánovaného počtu zaměstnanců pro daný rok.

V Kolektivní smlouvě je dále sjednáno, že se každoročně bude vyjednávat o valorizaci mezd a její distribuci. Přístup k navyšování mezd zohledňuje mzdovou inflaci v České republice, výši fluktuace zaměstnanců finanční instituce ABC v jednotlivých oblastech a parametry trhu práce a mzdu v porovnání s konkurenty tak, aby finanční instituce ABC byla konkurenceschopným zaměstnavatelem. Výstup vyjednávání o valorizaci je uveden v dodatku kolektivní smlouvy.

5.3.3 Pracovní řád

Pracovní řád finanční instituce ABC byl vydán v souladu s příslušnými ustanovení Zákona práce v platném znění. Jeho obsah byl projednán s odborovými organizacemi, které ve finanční instituci ABC fungují. Každý zaměstnanec musí být obeznámen s jeho obsahem.

Příkladem může být stanovený úsek základní pracovní doby od 9.00 do 15.00 hod. V této době je zaměstnanec povinen pracovat s výjimkou přestávky na jídlo a oddech. Úseky volitelné pracovní doby jsou stanoveny od 6.00 do 9.00 a od 15.00 do 22.00. Další úpravou je prodloužení délky dovolené o jeden týden oproti základní výměře.

5.3.4 Katalog pracovních pozic zaměstnanců

Katalog pracovních pozic je souhrnem popisů pracovních pozic, které obsahují veškeré pracovní činnosti zaměstnanců ve finanční instituci ABC. Jedná se o nezbytný dokument při stanovení výše mzdy zaměstnance.

Účelem Katalogu je zajistit jednotný a transparentní systém zařazování zaměstnanců do pracovních pozic a vytvořit předpoklad pro podporu efektivního procesního řízení

v návaznosti na organizační strukturu finanční instituce ABC a pro naplnění cílů v oblasti lidských zdrojů. Popisy pracovních pozic jsou zpracovávány na základě organizačního uspořádání společnosti. (interní materiál)

5.4 Hodnocení pracovních pozic

Při stanovení měsíční základní mzdy musí být dodržena hlavní zásada stejné mzdy za stejnou práci. Konkrétní výši základní mzdy navrhuje zaměstnanci jeho přímý nadřízený s přihlédnutím k jeho pracovní pozici a výkonnosti. Rovněž je nutné respektovat výši přidělených disponibilních mzdových prostředků a pravidla odměňování. Konečnou výši základní mzdy schvaluje příslušný vedoucí zaměstnanec. V případě, že nejsou dodržena některá pravidla, dochází k posouzení na odměňovací komisi, která je v opodstatněných situacích oprávněna schválit výjimku z pravidel. Komise zasedá jednou měsíčně a je složena ze zástupců útvaru Odměňování a benefitů a HR business partnerů.

5.4.1 Používané metody hodnocení pracovních pozic

Metodologie Hay

První metodou pro hodnocení práce ve finanční instituci ABC je metodologie Hay. Jedná se o analytický přístup k hodnocení pracovních pozic. Cílem je uspořádat pracovní pozice podle jejich důležitosti a hodnoty, jež přináší instituci.

Principem metody je zkoumání tří základních kritérií hodnocení, mezi které patří potřebné znalosti, odpovědnosti a řešení problémů pro danou pozici. Do kritéria znalostí patří například technické znalosti, vzdělání, komunikační dovednosti a rozsah manažerských znalostí (organizování, plánování a řízení). Do kritéria odpovědností je možné zařadit volnost v rozhodování při pracovních úkolech a rozsah vlivu pracovní pozice. Kritérium řešení problémů zahrnuje náročnost pracovních úkolů pro danou pozici a volnost myšlení, tzn. jak moc je daná pozice ovlivněna zákony a předpisy. (Job Evaluation: Foundations and applications, 2017)

Tyto tři základní kritéria mají několik stupňů, které popisují úroveň potřebných znalostí a dovedností. Například nejnižší stupeň v kritériu znalostí je typická pro pozici manuálního pracovníka, který provádí rutinní činnost.

Na základě zhodnocení jednotlivých kritérií se pozicím přiřazují body dle definovaného schématu. Pro převod bodů na zjednodušenou škálu slouží převodník. Zjednodušená škála má úroveň 0–27, tzn. 0 je pozice nejméně náročná na znalosti a dovednosti a pozice s úrovní 27 naopak nejnáročnější (např. generální ředitel). Ve finanční instituci ABC jsou na úrovni 14–15 pozice analytiků, 16 představuje pozice specialistů a například úroveň 19 obsahuje pozice ze středního managementu.

Tržní benchmark

Pro hodnocení pracovních pozic ve finanční instituci ABC také slouží tržní benchmark. Jedná se o nástroj používaný k aktualizaci již existujících a fungujících pozic, nepoužívá se u vytváření pozic nových. Je dostupný z online nástroje PayNet poskytovaného mezinárodní poradenskou společností Korn Ferry. Data, která jsou obsažena v tomto nástroji, jsou aktualizována dvakrát ročně na základě průzkumu a nejsou veřejná. I finanční instituce ABC přispívá svými mzdovými daty do tohoto průzkumu. Finanční instituce ABC ho využívá za pravidelný poplatek. Tento nástroj napomáhá k lepším rozhodnutím v oblasti odměňování zaměstnanců. Obsahuje data ohledně mezd ze všech tržních odvětví od zemědělství přes průmysl až po služby, a to i bankovní.

Zaměstnanec, zpravidla pracovník z útvaru Odměňování a benefitů, který má přístup k datům v nástroji PayNet si nejdříve musí definovat, co je cílem jeho zkoumání a na co výstupy z nástroje využije.

Prvním krokem při práci s nástrojem je výběr základního filtru. Při vyhledávání dat je možné nastavit následující: stát, region, odvětví, objem tržeb a typ vlastníka (zahraniční, domácí). Pro některé filtry není možné získat data. Příkladem může být odvětví, ve kterém figurují dvě velké firmy a několik malých. V tomto případě by výstupy z dat mohly poškodit konkurenceschopnost firem a jejich atraktivitu na trhu práce. Bylo by možné snadno zjistit výši mezd a další doplňkových mzdových forem.

Druhým krokem při práci s nástrojem je nastavení filtru Job Family, tzn. pracovní skupiny nebo přímo konkrétní pozice dle standardizovaného názvu.

Ve chvíli, kdy jsou definované všechny filtry, nástroj vygeneruje příslušné výstupy. Typy výstupů jsou uvedeny v tabulce níže. Výstupy jsou dostupné v podobě nejběžnějších statistických charakteristik jako například medián, horní a dolní kvartil a průměr. Ve finanční instituci ABC se nejčastěji pracuje s mediány, protože udávají nejčastěji vyskytovanou hodnotu ve statistickém souboru. Data jsou nejčastěji využívána pro klasifikaci pozic, nastavení mzdových pásem a různé další analýzy.

Tabulka 2 Typy výstupů z nástroje PayNet

Typ výstupu	Význam výstupu
Basic Salary (Kč)	Výše mzdy uvedená v pracovní smlouvě nebo mzdovým výměrem.
Base Salary (Kč)	Výše mzdy ve smlouvě + povinné příplatky.
Short Term Variable Payments (Kč)	Výše pohyblivých nenárokových mzdových forem, které jsou vypláceny na základě výkonu zaměstnance během jednoho roku.
Target Incentive Payment (%)	Výše bonusů, dle schématu ve společnosti při splnění cílů na 100 %.
Total Cash (Kč)	Celková suma peněz, kterou zaměstnanec obdrží.
Total Cash at Target (Kč)	Kolik může zaměstnanec celkově obdržet, pokud dostane 100% bonus.

Zdroj: interní materiál

5.4.2 Klasifikace pracovních pozic

Pro klasifikaci tarifních a mimotarifních pracovních pozic finanční instituce ABC využívá koncept Job Families (JF), což je zjednodušený náhled na strukturu pracovních pozic dle jejich rolí v rámci celé společnosti. Job Family je definována jako skupina pracovních pozic s podobnými charakteristikami. Správné zařazení pracovních pozic do skupiny je možné díky používaným metodám hodnocení, viz 5.4.1.

Ve finanční instituci ABC jsou definovány následující Job Families: Business+, Business, Support+ a Support. Job Family se dále dělí na jednotlivé úrovně, které vyjadřují charakter, komplexitu a velikost vlivu pracovních pozic na konečné výsledky společnosti nebo útvaru.

Tabulka 3 Klasifikace pracovních pozic podle Job Families

Job Family	Popis
Business+ (B+)	Je v přímém kontaktu s klientem. Zodpovídá za rozvoj a udržování vztahů, poskytuje poradenství, zprostředkovává a realizuje obchody pro korporátní a institucionální klientelu, standard SME a privátní klientelu nebo realizuje obchody s finančními nástroji na domácích a zahraničních trzích. Poskytuje poradenství, zprostředkovává a realizuje obchody v oblasti speciálního bankovníctví.
Business (BU)	Je v přímém kontaktu s klientem. Zodpovídá za rozvoj a udržování vztahů, poskytuje poradenství, zprostředkovává a realizuje obchody pro fyzické osoby.
Support+ (S+) / Support (SU)	Zabezpečuje výkon aktivit dle daných procesů a standardů a poskytuje know how využívané pro další rozvoj společnosti (užívání stávajících a tvorba nových procesů, procedur, produktů a strategických konceptů a dále expertní poradenství apod.)

Zdroj: interní materiál

Pracovní pozice jsou rozřazovány do Job Families a mzdových pásem pomocí procesu hodnocení pracovních pozic a tržního benchmarku. Zařazení schvaluje vedoucí útvaru Odměňování a benefity, který má povinnost zaměstnanci vydat podrobní popis pracovní činnosti, který je ve standardizovaném formuláři.

Mzdová pásma a základní mzda

Pro všechny tarifní i mimotarifní pozice uvedené v katalogu pracovních pozic jsou stanovena mzdová pásma, která vymezují minimální a maximální výši základní mzdy (Basic Salary). Pro tarifní pozice je stanovena minimální výše základní mzdy a pro všechny mimotarifní zaměstnance činí minimální výše základní mzdy 19 000 Kč.

Mzdová pásma nejsou veřejný údaj. Znají je pracovníci odměňování a HR business partneři, kteří informaci využívají při konzultacích s manažery. Zároveň pásma fungují

jako omezení v různých formulářích, přes které se zadávají nové nástupy, interní rotace, povýšení apod.

5.5 Úprava mezd

Podle pravidel odměňování k úpravě mezd dochází při povýšení zaměstnance, interní rotaci a valorizaci mezd. Při úpravě mezd je nutné se řídit následujícími pravidly.

Pro úpravu mezd v průběhu roku jsou stanoveny následující pravidla:

- a) není možné stanovit nebo upravit základní mzdu pod minimum nebo nad maximum mzdového pásma dané pracovní pozice;
- b) celkové procento navýšení v posledních 12 měsících je možné maximálně o 40 %; tato hranice může být překročena pouze v případě, nedosáhne-li mzda minima mzdového pásma nové pozice. Pak se mzda stanoví na úrovni min. mzdového pásma bez ohledu na procento navýšení;
- c) lze realizovat maximálně 2 navýšení mzdy v kalendářním roce, a to k 1. 5. a k 1. 10.; mimo stanovené termíny lze úpravu mzdy provést pouze po uplynutí zkušební doby, při změně pracovní pozice nebo po adaptaci;
- d) úprava mzdy je možná nejdříve po uplynutí zkušební doby zaměstnance s účinností od následujícího měsíce.

Pro úpravu mezd navrhuje nepřekročitelný rozpočet útvar Lidské zdroje, kterému předchází vyjednávání s odborovými organizacemi a diskuze managementu o rozpočtu v souladu s náklady. Tento rozpočet je kalkulován za zaměstnance, kteří splňují níže uvedené podmínky pro úpravu základní mzdy:

- a) zaměstnanci v evidenčním stavu, kteří nastoupili do pracovního poměru u finanční instituce ABC před 1. lednem daného roku;
- b) zaměstnanci, u kterých neproběhlo navýšení základní mzdy po 1. lednu daného roku.

Do kalkulace rozpočtu nejsou zahrnuti zaměstnanci ve výpovědní době a zaměstnanci, kteří nastoupili do pracovního poměru po 1. lednu daného roku.

Při úpravě základních mezd jednotlivých zaměstnanců se vychází ze systému hodnocení mezd. Základem je zařazení pracovní pozice do příslušné Job Family, mzdového pásma a dle hodnocení výkonu.

Valorizace mezd

Každoročně probíhá ve finanční instituci ABC plošné navyšování mezd k dorovnání inflace – valorizace. Způsob distribuce fixních mzdových částek je stanoven na základě strategie finanční instituce a vyjednávání s odborovými organizacemi.

Pro zaměstnance se základní měsíční mzdou nižší než 50 000 Kč měsíčně činí v rámci valorizace průměrné navýšení 5,5 %. Pro zaměstnance se základní měsíční mzdou

50 000 Kč – 89 900 Kč činí v rámci valorizace navýšení v průměru 2,5 %. Průměrné navýšení mezd u zaměstnanců s příjmem nad 90 000 Kč je 1 %. Celková částka navýšení je stanovena individuálně a je dána umístěním v zóně mzdy a ročním hodnocením. (interní materiál)

Tabulka 4 obsahuje rozpětí základní mzdy a k němu je přiřazena fixní částka, kterou zaměstnanec obdrží. Zaměstnanci, kteří mají základní mzdu vyšší než 50 000 Kč, nemají garantovanou pevnou částku navýšení a jejich navýšení je dáno pouze procentem navýšení z valorizační matice. Procenta ve valorizační matici se každý rok mění.

Tabulka 4 Pevné částky navýšení při valorizaci mezd

Rozpětí základní mzdy	Pevná částka navýšení
Do 20 000 Kč	1 600 Kč
20 000 – 29 900 Kč	1 450 Kč
30 000 – 39 900 Kč	1 250 Kč
40 000 – 49 900 Kč	1 000 Kč
50 000 – 89 900 Kč	0 Kč
+90 000 Kč	0 Kč

Zdroj: interní materiál

5.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve finanční instituci ABC pomáhá stanovit variabilní složky mzdy jako jsou bonusy a prémie. Hodnocení zaměstnanců probíhá celoročně a pro snazší evidenci výkonu zaměstnance a plnění stanovených cílů mají zaměstnanci a jejich nadřízení k dispozici hodnoticí formulář. Ten obsahuje přehled stanovených cílů a jejich plnění a slovní hodnocení (kvartální, sebehodnocení, závěrečné za uplynulý rok). Všechny části hodnoticího formuláře jsou natolik pružné, že umožní hodnocení všech typů pracovních pozic.

Pro účely stanovení bonusu slouží celkové výsledné hodnocení, které obsahuje procento splnění stanovených cílů dle níže uvedené hodnoticí škály.

Tabulka 5 Hodnoticí škála

Výsledná známka zadaná v systému	Výše bonusu	Valorizační známka
Mimořádně překračuje očekávání (100++%)	100 %	5
Překračuje očekávání (100+%)	100 %	4
Splňuje očekávání (100%)	100 %	3
Splňuje očekávání s výhradami	80 %	2
Vyžaduje zlepšení (50%)	50 %	1
Nesplňuje očekávání	0 %	1

Zdroj: interní materiál

V prvním sloupci je uvedeno slovní hodnocení zaměstnance. Druhý sloupec obsahuje procenta, která uvádí, jak vysoké procento roční mzdy zaměstnanec obdrží formou bonusu. Ve třetím sloupci je uvedena valorizační známka. Valorizační známka je vstupem pro valorizaci mezd. To znamená čím vyšší valorizační známka, tím větší valorizace mzdy daného zaměstnance.

Zaměstnanec je hodnocen svým přímým nadřízeným, který hodnoty zadává do hodnoticího formuláře. Proces hodnocení pokračuje shromážděním výsledků, tzn. výsledného hodnocení všech zaměstnanců dle hodnoticí škály. Následují kalibrační schůzky, na kterých se řeší zvláštní případy s nadřízenými a HR business partnery a rovněž splnění podmínky, že maximálně 20 % zaměstnanců finanční instituce může mít hodnocení lepší než 100 %. Dalším krokem jsou administrativní přípravy HR oddělení. Po tomto kroku mají nadřízení několik dní na interpretaci výsledků hodnocení, a tedy i procentuální výši bonusu a o několik dní později jsou výsledky zveřejněny v systému. Poté, co se zaměstnanci dozví výsledky, mají možnost je v případě nespokojenosti eskalovat.

Daný nadřízený je při hodnocení limitován rozpočtem určeným pro vyplácení bonusu v daném týmu, který činí 100 % mezd v týmu. Například není možné, aby všechny své podřízené ohodnotil 100+% nebo 100++% bonusem. V případě, že by nějakého ze svých podřízených chtěl ohodnotit bonusem vyšším než 100 %, pak musí zároveň jiného zaměstnance ohodnotit na úrovni „Splňuje očekávání s výhradami“ tj. 80 % bonusu, aby uspořil část rozpočtu. Tato uspořená částka by byla přičtena k bonusu zaměstnance s hodnocením 100+ %.

Pokud nadřízený shledává všechny své podřízené na stejné úrovni a všem by rád vyplatil bonus 100 %, může tak učinit.

Nevýhodou této škály je, že nadřízení mají obavy ohodnotit zaměstnance méně než 100 %, protože před zavedením této nové škály v letech 2018 a dále znamenalo hodnocení na úrovni 80 % špatně odváděnou práci zaměstnance a jednalo se o decentní

pobídku k vážnému zvážení svého výkonu. Pokud by se podařilo změnit přemýšlení a přístup k bonusům napříč společností, mohla by tato škála být více motivující.

Druhou nevýhodou je, že systém nepře počítá reálné výše bonusu jednotlivých zaměstnanců v týmu. To se nadřazený dozví až z výměru bonusu, kdy už není možné výši bonusu ovlivnit.

5.7 Doplnkové mzdové formy

5.7.1 Bonusy

Ve finanční instituci ABC je využíváno několik doplňkových mzdových forem. První jsou bonusy.

Bonusy se úzce váží na roční hodnocení zaměstnanců (viz kapitola 5.6), které je prováděno plošně u všech zaměstnanců v pracovním poměru. Jedná se o krátkodobý bonus.

Ve finanční instituci ABC je firemní kultura nastavená tak, že zaměstnanci očekávají 100 % bonus, i přesto, že se jedná o nenárokovou složku mzdy. Tento přístup je nutné měnit pozvolně a důvody by měly být vysvětleny zaměstnancům. Klíčovým nástrojem pro změnu tohoto přístupu je zejména otevřená a jasná komunikace.

Zaměstnanci obdrží bonus s dubnovou mzdou vyplacenou v květnu. Například bonus za rok 2019 zaměstnanec dostane v květnu 2020. Je tomu tak proto, že se čeká na finanční výsledky v uplynulém roce finanční instituce ABC.

Tabulka 5 je stejná pro všechny zaměstnance, ale výše bonusu se z ní vypočítává pouze pro podpůrné útvary. Tyto útvary mají většinou hůře měřitelné cíle. U obchodních útvarů je výkon snáze hodnotitelný, protože jejich cíle jsou většinou přesně určeny metodikou SMART.

Co se týče obchodních útvarů, pro ty se bonus určuje na základě obchodních výsledků a hodnotící škála slouží pouze pro určení valorizační známky. V obchodních útvarech je bonus vázaný na obchodní cíle zaměstnanců, které jsou nastaveny velmi ambiciózně. Cílem je splnit výnosový cíl finanční instituce ABC. Pokud je výnosový cíl přeplněn, pak jsou k dispozici pro výplatu bonusů větší prostředky.

Pro specifické pozice ze skupiny zaměstnanců, kteří mají významný vliv na celkový rizikový profil společnosti se využívá tzv. odložený bonus. Jedná se o krátkodobý bonus, jehož určitou část je možné kvůli legislativním požadavkům vyplatit až v následujících letech. Výplata odložených částek navíc podléhá splnění určitých rizikových kritérií uvedených ve výhláše č 163/2014 Sb. o výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry a s ohledem na Pravidla remunerační politiky mateřské společnosti.

Pro vyplacení krátkodobého bonusu musí zaměstnanec splňovat tyto podmínky:

- zaměstnanec je v pracovním poměru v průběhu celého hodnoceného období,

- v případě nového nástupu musí hodnocený v hodnoceném období odpracovat minimálně tři měsíce a být zaměstnanec k datu vyplacení bonusu,
- pokud vychází první den měsíce na neděli nebo svátek – např. nástup 2. 10., protože 1. 10. byla neděle, lze bonus přiznat,
- nedošlo k neplnění pracovních povinností nebo k porušení kázně,
- v průběhu hodnoceného období nevznikly žádné překážky v práci na straně zaměstnance.

5.7.2 Odměny a prémie

Další nenárokovou složkou využívanou ve finanční instituci ABC jsou odměny a prémie. Pro tyto účely jsou vyhrazeny speciální rozpočty (fondy). Tyto fondy jsou čtyři. První se používá k ocenění mimořádných nebo zvláště významných pracovních úkolů nad rámec běžně svěřené agendy a za výjimečné zásluhy.

Druhý fond slouží pro výplatu prémie za splnění mimořádných nebo zvláště významných pracovních úkolů v rozsahu agendy zaměstnance a projektové odměny. Rozpočet vytváří manažer útvaru lidských zdrojů. Prémie schvaluje manažer příslušného útvaru.

Dalším fondem je tzv. projektový fond, ze kterého se poskytují mimořádné odměny na strategické projekty. Tento fond je spravován členy představenstva.

Ve finanční instituci ABC jsou rovněž zaměstnancům poskytovány odměny při dosažení pracovních jubileí. Pro tyto odměny je vyhrazen rozpočet spravovaný útvarem HR. Výše odměn je uvedena v tabulce níže.

Tabulka 6 Odměny za pracovní jubilea

Jubileum	Aktuální výše odměny (příspěvek na účet) v Kč
Odměna po 10 letech	10 000
Odměna po 15 letech	15 000
Odměna po 20 letech	20 000
Odměna po 25 letech	25 000
Každých dalších 5 let služby	+5 000

Zdroj: interní materiál

Ke všem výše uvedeným odměnám se vztahuje následující proces. Požadavek na odměnu zadává manažer nebo delegovaný zaměstnanec a manažer zodpovědný za příslušný fond žádost schválí (případně zašle k opravě nebo zamítne). Následně žádost zpracuje úvar HR a proběhne zadání do mezd zaměstnanců. Všichni zúčastnění jsou o stavu žádosti a potřebných krocích informováni emailem. Zadání požadavků musí být zasláno nejpozději do 25. dne v měsíci, ve kterém mají být odměny vyplaceny či

poskytnuty. Požadavky zadané po tomto termínu bude možné zadat s účinností od následujícího měsíce. (interní materiál)

5.8 Specifické mzdové příplatky

Mimo zákonem stanovené příplatky jsou zaměstnancům finanční instituce ABC poskytovány i další příplatky uvedené ve vnitřním předpise. Jsou to příplatky za zastupování, vedení pracovní skupiny nebo týmu, rizikový příplatek a příplatek za práci v odpoledních směnách.

Příplatek za zastupování náleží zaměstnanci ve výši až 30 % měsíční základní mzdy zastupovaného zaměstnance, a to s ohledem na rozsah vykonávané zastupované činnosti. Ve výjimečných případech může být zaměstnanci vyplaceno až 50 % měsíční základní mzdy.

Příplatek za vedení pracovní skupiny nebo týmu náleží zaměstnanci, který byl k tomuto účelu písemně pověřen a nemá ve svém popisu práce vedení pracovní skupiny. Příplatek se pohybuje ve výši od 1 000 Kč do 4 000 Kč měsíčně, a to dle významu vykonávané činnosti, počtu vedených zaměstnanců a odborné náročnosti řešené problematiky.

Rizikový příplatek je ve výši 800 Kč až 3 000 Kč měsíčně a je přiznán zaměstnanci, který při výkonu práce disponuje se svěřenými hodnotami, na základě čehož s ním byla uzavřena písemná dohoda o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování. Jedná se například o pozici „Pokladník“.

Poslední příplatek za práci v odpoledních směnách se vztahuje na zaměstnance pracující na pracovištích s vícesměnným nerovnoměrným pracovním režimem. Tím se rozumí režim, v němž se zaměstnanci střídají alespoň ve dvou směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Je ve výši 25 Kč za každou odpracovanou hodinu v době od 14.00 hodin do 22.00 hodin.

5.9 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanci finanční instituce ABC mají k dispozici širokou nabídku benefitů, které mohou čerpat. První skupinou benefitů jsou finanční příspěvky, mezi které patří penzijní připojištění a životní pojištění. Dalším finančním příspěvkem je kompenzace ve výši 1 000 Kč, která slouží jako náhrada výdajů za využívání soukromého mobilního telefonu při výkonu práce. Zaměstnanci pobočkové sítě a vybrané pracovní pozice Klientského centra mají nárok na pojištění odpovědnosti, které se vztahuje např. na neúmyslnou chybu při sjednávání smlouvy. Finanční instituce ABC v roce 2019 zavedla finanční dary zaměstnancům a jejich rodině ve složitých životních situacích, např. dar při úmrtí zaměstnance dítěti nebo pohřebné.

Druhou skupinou benefitů jsou dny volna nad rámec stanovený Zákoníkem práce. Zaměstnanci finanční instituce ABC mají nárok na 5 týdnů dovolené. Rovněž mají všichni

zaměstnanci nárok čerpat 5 dní zdravotního volna, které je možné využít při zdravotních problémech, návštěvě lékaře a při ošetřování člena rodiny bez nutnosti doložit potvrzení od lékaře. Rodičům samoživitelům finanční instituce ABC poskytuje jeden den volna za každé kalendářní čtvrtletí (tj. 4 za rok, které nelze sčítat). Vzhledem k tomu, že se finanční instituce ABC zabývá sociální odpovědností, umožňuje zaměstnancům účast na dobrovolnickém dni jedenkrát za rok.

Mimořádně oblíbeným benefitem ze skupiny dnů volna je rovněž Sabbatical. Ten umožňuje zaměstnancům čerpat až 4 týdny volna s poskytnutím mzdy ve výši minimální mzdy platně v ČR. Zaměstnanci vzniká nárok na Sabbatical po 8 letech trvání pracovního poměru. Aktuálně ho může čerpat 180 zaměstnanců ročně a pro zařazení do čerpání stačí schválení manažerem.

Třetí skupinou benefitů je elektronický systém bodů cafeteria, díky kterému si mohou zaměstnanci libovolně vybírat z rozsáhlé nabídky benefitů, mezi které patří např. masáže, vzdělávání, nebo karta Multisport sloužící k návštěvě sportovišť po celé České republice.

Finanční instituce ABC přispívá svým zaměstnancům na stravování. Hodnota stravenky je ve výši 100 Kč, přičemž 55 Kč přispívá zaměstnavatel přímo a 19 Kč je příspěvek ze Zaměstnaneckého fondu. Stravenky jsou připisovány na debetní platební kartu tzv. e-stravenku každý měsíc. V pražské centrále a dalších větších kancelářských budovách mají zaměstnanci možnost stravovat se v jídelně.

Dalším benefitem je organizace víkendových sportovních soutěží pro zaměstnance, které se konají dvakrát ročně. Kapacita počtu účastníků těchto soutěží je omezená.

Poslední skupinou benefitů jsou zvýhodněné produkty finanční instituce ABC a slevy sjednané se třetími stranami (nákupy, cestování, divadelní představení...). Nabídky sjednané se třetími stranami mohou využívat i pracovníci na dohodu (DPP, DPČ), externisté a zaměstnanci dceřiných společností. Dle pravidelné komunikace s těmito třetími stranami bylo zjištěno, že zaměstnanci slevy partnerů příliš nevyužívají.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE FINANČNÍ INSTITUCI ABC

6.1 Příprava a realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno za účelem ověření názorů a přístupu zaměstnanců ve vztahu k odměňování a spokojenosti ve finanční instituci ABC.

Výzkumné otázky

Cílem dotazníkového šetření bylo odpovědět na následující výzkumné otázky:

1. Rozumí zaměstnanci hlavním strategickým cílům finanční instituce ABC a stanovují si své dílčí cíle v souladu s těmito cíli?

Na základě plnění svých dílčích cílů jsou zaměstnanci odměňováni peněžními bonusy a dalšími variabilními složkami mzdy. Úkolem odměňování by tedy mělo být podporovat zaměstnance ve správném definování a usilovném plnění svých dílčích cílů, které jsou nastavené v souladu s strategickými cíli celé instituce.

2. Mají zaměstnanci podíl na obchodních výsledcích finanční instituce ABC, přestože nepracují na obchodních pozicích, které přímo komunikují s klientem?

Na základě výsledků dotazníkového šetření by mělo být možné stanovit, zda by všem zaměstnancům měla být vyplácena část peněžního bonusu odvíjející se od aktuálních obchodních výsledků celé instituce.

3. Které z nových populárních zaměstnaneckých benefitů na trhu by mohly být atraktivní pro zaměstnance finanční instituce ABC?

Útvar odměňování by tak měl získat zpětnou vazbu pro další rozvoj zaměstnaneckých benefitů.

4. Které ze stávajících zaměstnaneckých benefitů jsou mezi zaměstnanci nejpulárnější a které podle názoru zaměstnanců nemají přínos a smysl?

Útvar odměňování by tak měl získat informaci o tom, kterému ze stávajících benefitů věnovat pozornost a finanční prostředky a který zaměstnanecký benefit je možné omezit nebo úplně zrušit.

5. Existuje ve finanční instituci ABC v oblasti odměňování z pohledu zaměstnanců rozdíl mezi očekáváním a realitou?

Z výsledků dotazníkového šetření by měl útvar odměňování zjistit, zda je očekávání zaměstnanců v souladu s tím, co finanční instituce ABC poskytuje jako zaměstnavatel v oblasti odměňování a pracovní spokojenosti.

6. Existuje ve finanční instituci ABC provázanost mezi vyšší hrubé měsíční mzdy respondenta a jeho vnímáním benefitů ve finanční instituci ABC?

Výsledky dotazníkového šetření určí, zda se liší preference zaměstnaneckých benefitů zaměstnanců finanční instituce ABC dle výše jejich mzdy.

Výběr výzkumného nástroje a způsobu sběru dat

Pro výzkumnou část této diplomové práce bylo zvoleno dotazníkové šetření. Důvodem je, že díky dotazníkovému šetření je možné získat názor co nejvíce zaměstnanců, kterých je ve finanční instituci celkově několik tisíc. Závěry z dotazníkového šetření je pak možné snáze aplikovat na širší skupinu osob.

Dotazník byl vytvořen na online platformě pro vytváření dotazníků a kvízů (Google Forms). Výhodou této platformy je, že se zamezí chybějícím odpovědím, protože všechny otázky byly nastaveny jako povinné. Tento dotazník byl vytvořen duplicitně, aby bylo možné vyvarovat se citlivé otázce ohledně výše příjmu zaměstnance, kterou respondenti obecně neradi vyplňují a mohla by ovlivnit jejich odpovědi v celém dotazníku.

Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím emailu v březnu 2020 a oslovení zaměstnanci měli 14 dní na jejich vyplnění. Respondenti byli osloveni přímo autorkou. Informace o probíhající sběru dat byla oznámena HR business partnerům, kteří zastrešují komunikaci mezi dílčími útvary a útvarem lidských zdrojů.

Dotazník obsahoval 12 otázek včetně otázek uzavřených, polouzavřených a baterie otázek s hodnoticí škálou (viz příloha).

Výběr respondentů

Identický standardizovaný dotazník byl distribuován mezi dvě skupiny zaměstnanců dle výše jejich hrubé měsíční mzdy. První skupina (dále jen Skupina A), která dotazník obdržela je s vyšší hrubé mzdypříjmu do 40 000 Kč/měsíc. Druhá skupina (dále jen Skupina B) zahrnuje zaměstnance s hrubou mzdou nad 40 000 Kč/měsíc. Mezi dotazovanými byli pouze tarifní zaměstnanci, nikoliv zaměstnanci na manažerských pozicích. Tarifní zaměstnanci byli vybráni proto, že jich je většina.

Finanční instituce ABC má přibližně 7 100 zaměstnanců. Tento základní soubor byl zúžen na zaměstnance pracující na ústředí v Praze, kde pracuje nadpoloviční většina zaměstnanců. Z těchto zaměstnanců bylo vybráno 100 zaměstnanců, kteří byli osloveni. Zaměstnanci byli vybráni napříč odlišnými útvary finanční instituce ABC, aby byl získán názor zaměstnanců pracujících na jiných pracovních pozicích: IT, Strategie, HR, Projektové řízení, Vzdělávání zaměstnanců, Marketing a komunikace, Řízení financí, Facility Management a Call centrum.

6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z celkových 100 oslovených zaměstnanců dotazník zodpovědělo 75 respondentů. Zaměstnanců ze Skupiny A odpovědělo 31 a zaměstnanců ze Skupiny B odpovědělo 44.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí více statistických metod. U každé otázky byla zjišťována relativní četnost jednotlivých odpovědí. Četnosti odpovědí byly zobrazovány v histogramech.

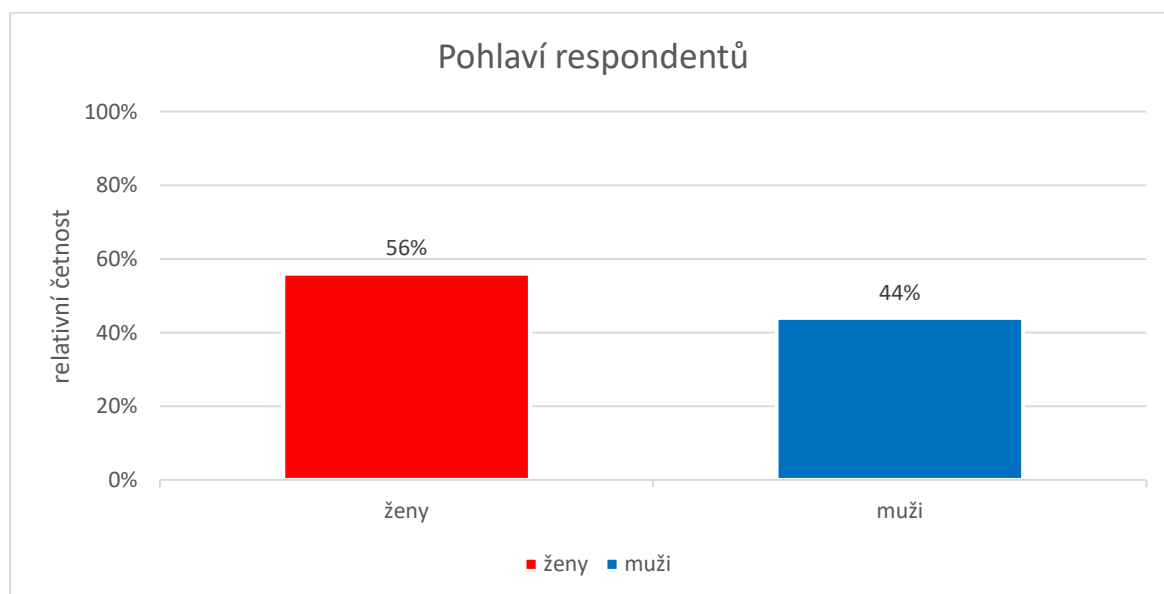
Pro zobrazení vzájemných vztahů mezi dvěma údaji (výše mzdy a pohlaví atd.) bylo využito kontingenčních tabulek, jejichž data byla zobrazena do shlukových nebo kumulativních histogramů.

6.2.1 Respondenti dotazníkového šetření

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením otázek 1-4, které charakterizují respondenty dotazníkového šetření. Pro jednotlivé otázky byly vytvořeny i kontingence, které vyjadřují závislost jednotlivých charakteristik respondentů na výši mzdy.

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tato otázka sloužila k určení zastoupení obou pohlaví respondentů dotazníkového šetření. Z celkových 75 respondentů bylo 56 % žen a 44 % mužů.

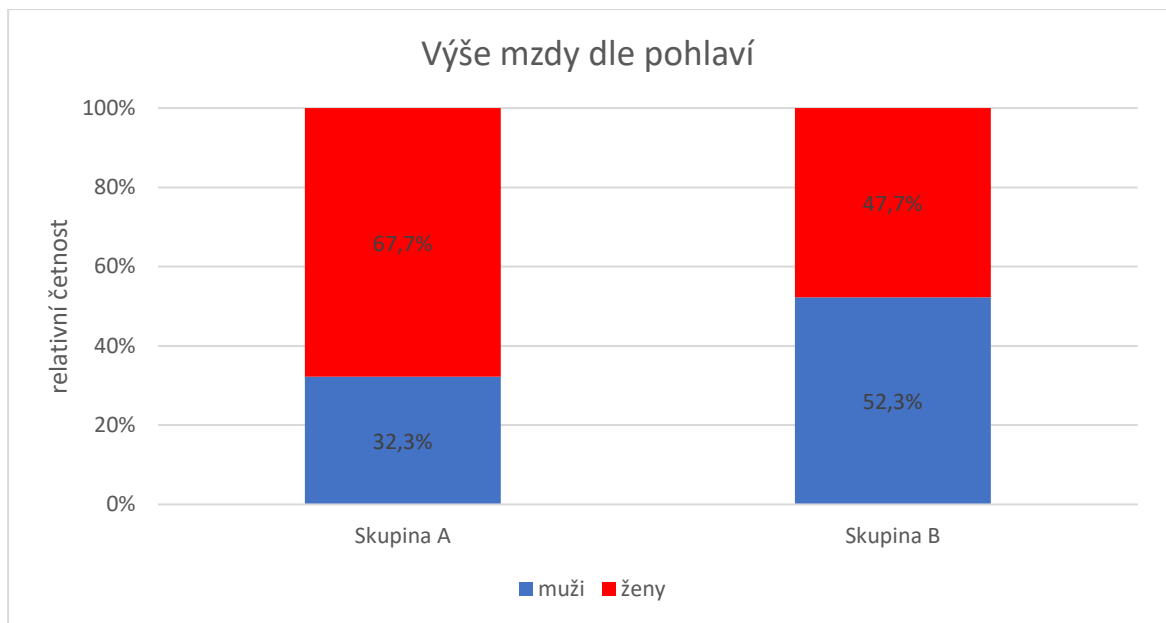


Graf 2 Pohlaví respondentů
Zdroj: autorka

Vazba pohlaví na výši mzdy

V Graf 3 je zřejmé, že v kategorii zaměstnanců s výší mzdy do 40 000 Kč (Skupina A) je dvojnásobně větší zastoupení žen. Ve Skupině B, tzn. zaměstnanců se mzdou vyšší než 40 000 Kč je zastoupení obou pohlaví téměř vyrovnané.

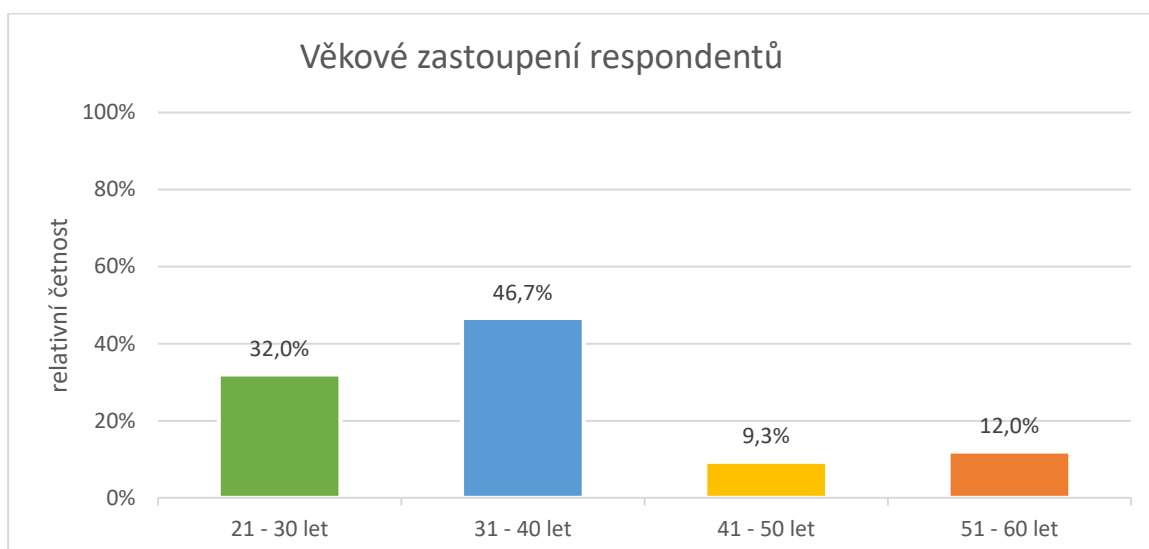
Na základě dotazníkového šetření je na pozicích s nižším příjmem převaha žen a na pozicích s vyšší mzdou je mezi pohlavími rovnováha. Mužů je ve finanční instituci ABC zaměstnáno méně než žen, a to právě ve Skupině A. To může být způsobeno několika faktory: věk respondenta, dosažené vzdělání respondenta, doba trvání zaměstnání ve finanční instituci nebo genderová diskriminace u pracovních pozic s nižší mzdou.



Graf 3 Výše mzdy dle pohlaví
Zdroj: autorka

Otázka 2: Kolik je Vám let?

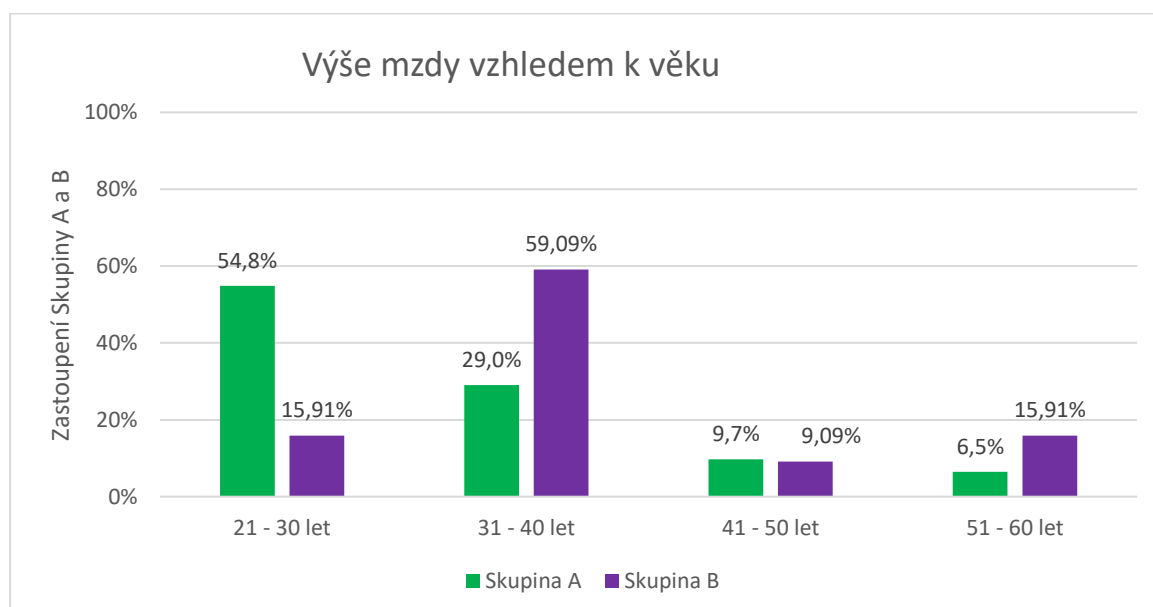
Otázka slouží ke stanovení věkové struktury respondentů dotazníkového šetření. Mezi respondenty byly pouze osoby ve věku 21-60 let. 46,7 % respondentů bylo ze skupiny 31-40 let. Nejmenší zastoupení respondentů bylo ve věku 41-50 let (9,3 %). Konkrétní zastoupení všech věkových skupin respondentů je zobrazeno v Graf 4.



Graf 4 Věkové zastoupení respondentů
Zdroj: autorka

Vazba věku na výši mzdy

U vztahu mzdy a věku je možné vidět největší rozdíly u věkové skupiny 21-30 let a 31-40 let. 54,8 % respondentů se mzdou do 40 000 Kč je ve věkové kategorii 21-30 let. Mezi nejčastější důvody patří kratší praxe v konkrétním oboru způsobena například studiem na vysoké škole. V kategorii 31-40 let je nejvyšší počet zaměstnanců s mzdou přesahující 40 000 Kč/měsíc, a to 59,09 %. Jedná se zároveň o nejpočetnější skupinu respondentů ve finanční instituci ABC. Věková skupina 41-50 let je v oblasti mzdy vyrovnaná. Věková skupina 51-60 let má vyšší zastoupení zaměstnanců s vyšší mzdou.



Graf 5 Výše mzdy vzhledem k věku
Zdroj: autorka

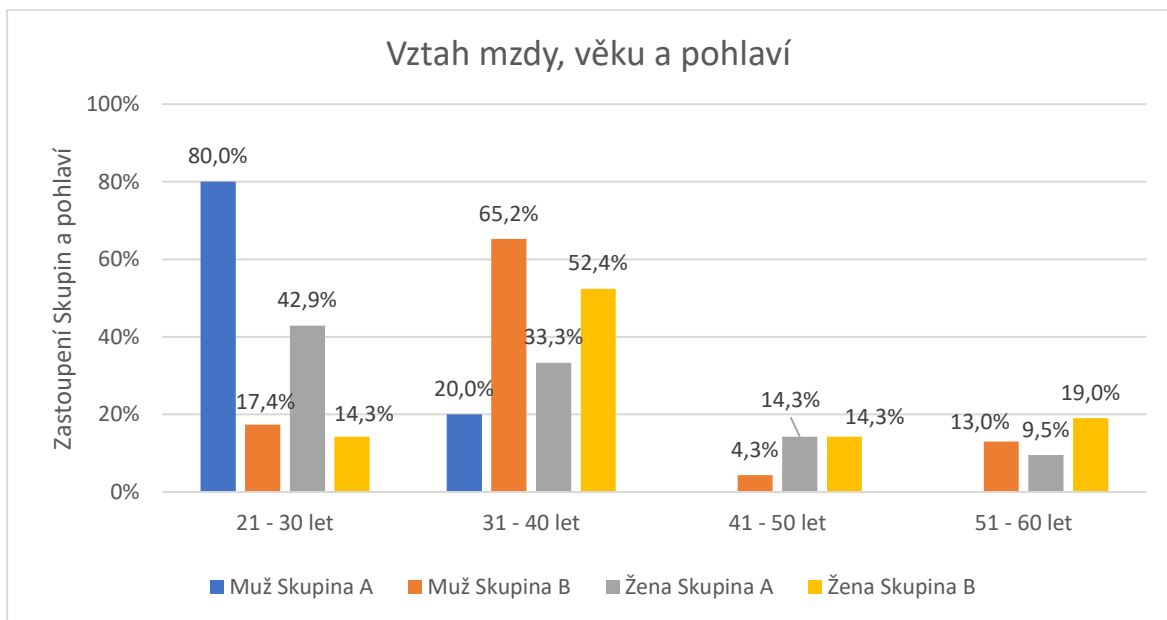
Vztah mzdy, věku a pohlaví

Pro zjištění vztahu výše mzdy, věku a pohlaví byl vytvořen Graf 6. Ve věkové kategorii 21-30 let je zastoupena 80 % mužů s vyšší měsíční mzdy do 40 000 Kč, 17,4 % mužů s měsíční mzdou nad 40 000 Kč, 42,9 % žen s měsíční mzdou do 40 000 Kč a 14,3 % žen s měsíční mzdou nad 40 000 Kč.

Ve věkové kategorii 31-40 let je zbývajících 20 % mužů ze Skupiny A a 65,2 % mužů se mzdou nad 40 000 Kč. V této věkové kategorii je 33,3 % žen ze Skupiny A a 52,4 % žen ze Skupiny B.

Ve věkové kategorii 41-50 let je pouze jeden muž ze Skupiny B, ze Skupiny A není žádné zastoupení. V této kategorii je 14,3 % žen ze Skupiny A a 14,3 % ze Skupiny B.

V poslední věkové kategorii 51-60 let není zastoupen žádný muž ze Skupiny A, ze Skupiny B je v této kategorii 13,04 %. Žen ze Skupiny A je v této kategorii 9,5 % a žen ze Skupiny B je 19 %.

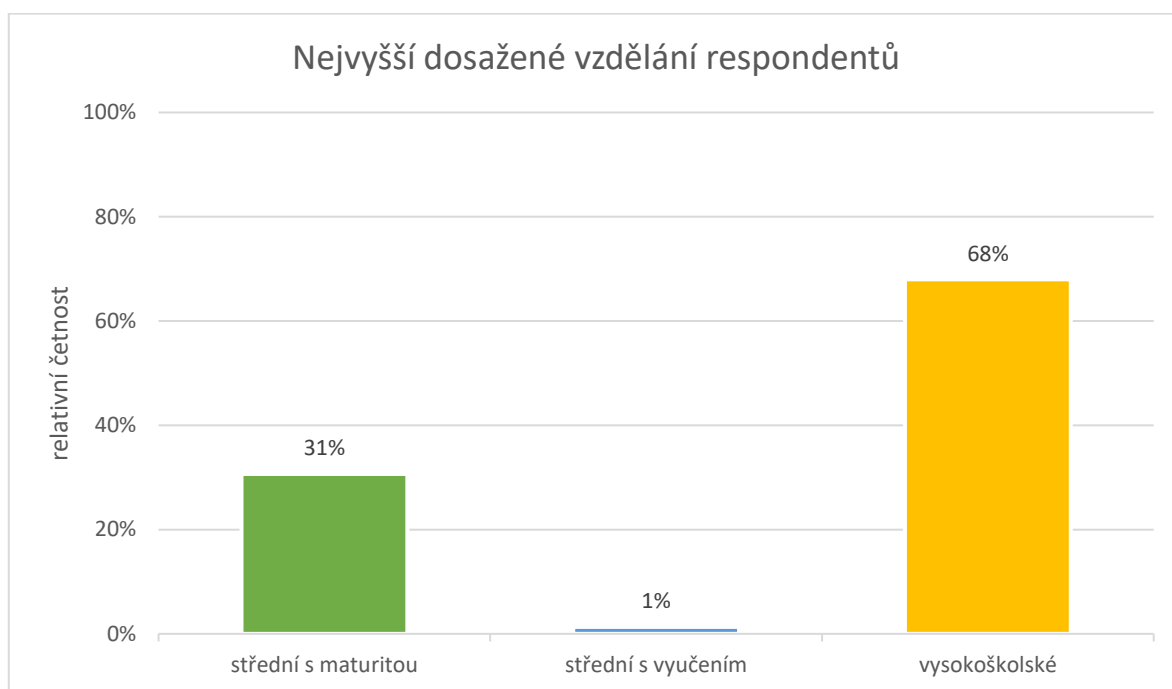


Graf 6 Vztah mzdy, věku a pohlaví
Zdroj: autorka

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Otázka 3 je určená ke zjištění nejvyššího dosaženého věku respondentů dotazníkové šetření.

Mezi respondenty dotazníkového šetření provedeného ve finanční instituci ABC bylo 68 % vysokoškolsky vzdělaných, 31 % se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou a pouze 1 % má středoškolské vzdělání s vyučením.

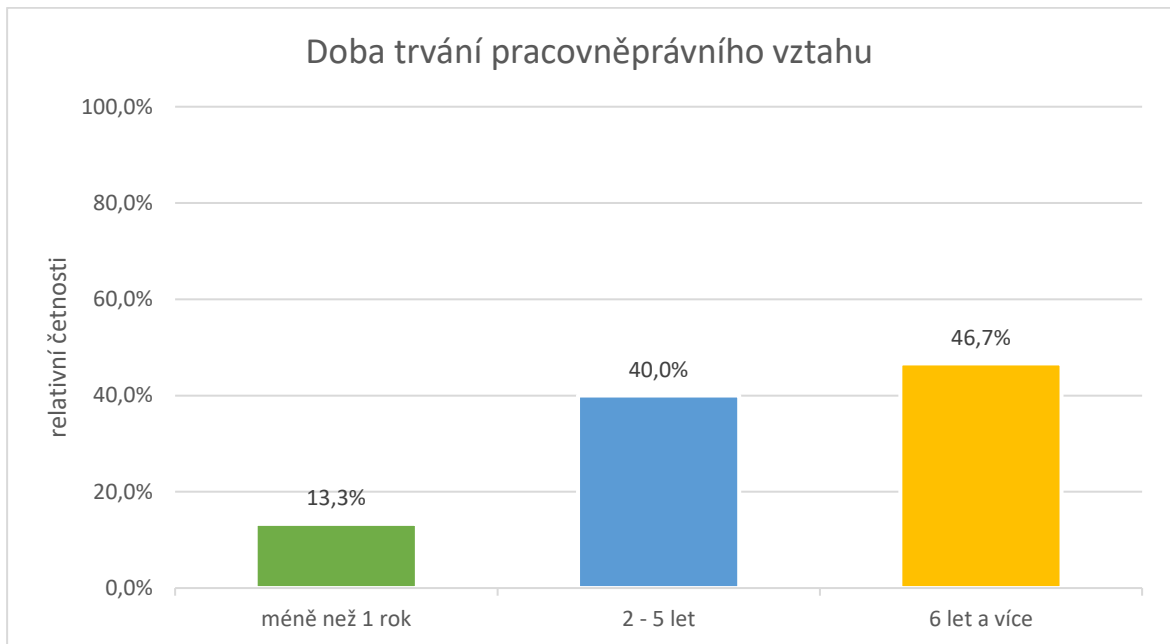


Graf 7 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
Zdroj: autorka

Otázka 4: Jak dlouho pracujete u aktuálního zaměstnavatele?

Otázka slouží ke stanovení doby, ke které trvá pracovní poměr respondentů. To může být rozhodující ve vztahu k zaměstnaneckým benefitům a preferencím v oblasti spokojenosti v práci.

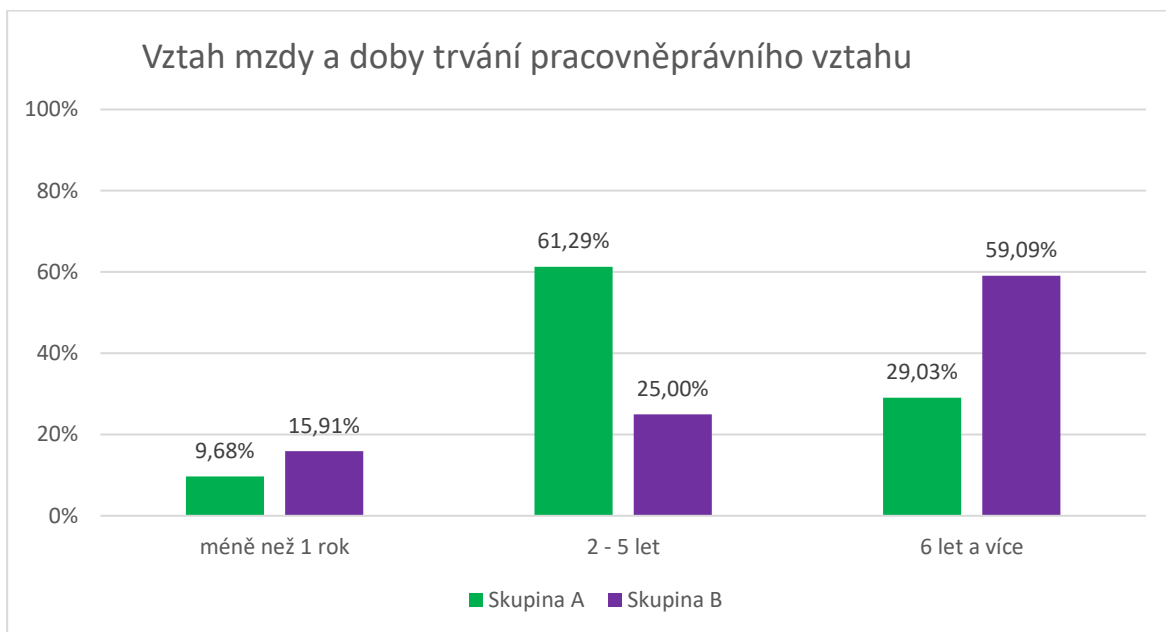
Mezi respondenty bylo 13,3 % respondentů zaměstnaných ve finanční instituci ABC po dobu kratší než 1 rok, 40 % respondentů je zaměstnáno 2-5 let a 46,7 % respondentů je zaměstnáno déle než 6 let (viz Graf 8). To naznačuje, že zaměstnanci pravděpodobně nemají důvod ke změně zaměstnání a ve finanční instituci ABC jsou spokojení.



Graf 8 Doba trvání pracovněprávního vztahu
Zdroj: autorka

Vztah mzdy a doby trvání pracovněprávního vztahu

Dle Graf 9 je zřejmé, že respondenti zaměstnaní méně než 1 rok ve finanční instituci ABC jsou tvořeni oběma mzdovými Skupinami A a B. Ze Skupiny A je méně, než rok zaměstnáno 9,68 % a ze Skupiny B 15,91 %. Skupina zaměstnanců jejichž pracovní poměr trvá 2-5 let mají spíše nižší mzdu a to v 61,29 % z nich. Dále je z Grafu patrné, že zaměstnanci zaměstnaní ve finanční instituci více jak 6 let mají mzdu vyšší. To platí pro 59,09 % respondentů z této kategorie.



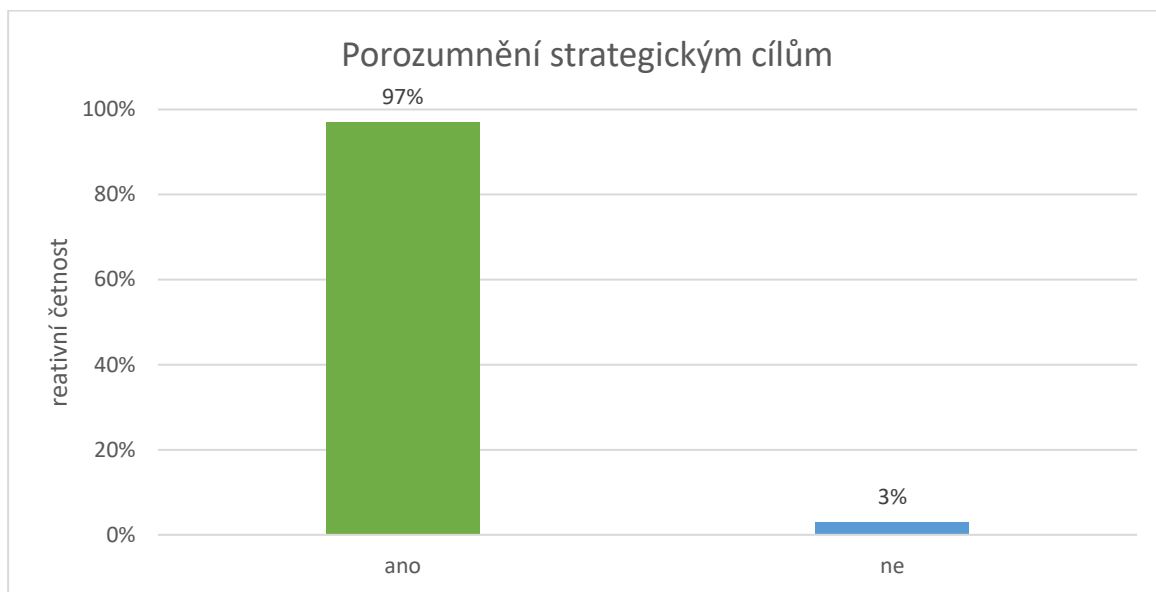
Graf 9 Vztah mzdy a doby trvání pracovněprávního vztahu
Zdroj: autorka

6.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou vyhodnoceny zbývající otázky dotazníkového šetření týkajících se odměňování a výzkumných otázek stanovených v kapitole 6.1 této diplomové práce. Rovněž jsou v této kapitole obsaženy kontingence v závislosti na výši mzdy podle rozdělení na Skupinu A (do 40 000 Kč/měsíc) a Skupina B (nad 40 000 Kč/měsíc).

Otázka 5: Rozumíte jednomu ze strategických cílů finanční instituce, kterým je navyšování počtu skupinových klientů? (skupinový klient je klient, který využívá více bankovních produktů napříč celou skupinou finanční instituce)

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 97 % dotazovaných rozumí strategickému cíli finanční instituce ABC. Strategické cíle jsou obecně srozumitelně komunikovány zaměstnancům a jsou spolu provázány.



Graf 10 Porozumění strategickým cílům
Zdroj: autorka

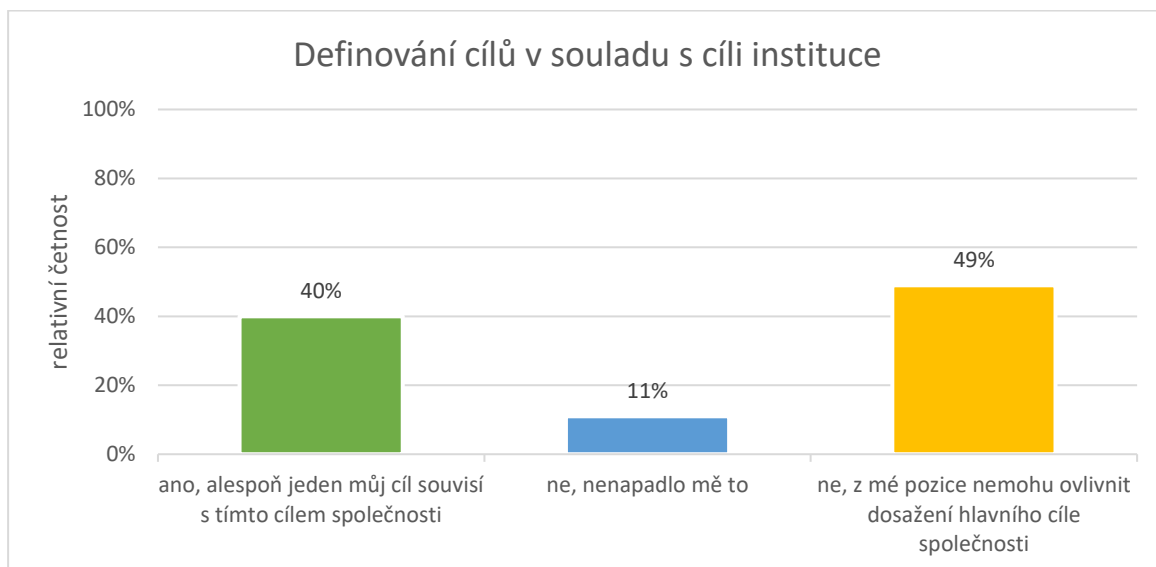
Otázka 6: Definujete si své cíle v souladu s jedním ze strategických cílů společnosti, tj. navyšování počtu skupinových klientů ať přímo nebo nepřímo? (Například podpora obchodních týmů, znalost bankovních produktů a jejich provázanosti, vstřícná komunikace s klientem, zjednodušování procesů...)

Otázka zjišťuje, zda respondenti vnímají provázanost svých dílčích cílů s cíli celopodnikovými.

Respondenti mohli vybrat ze tří možných odpovědí. Na základě výsledků je zřejmé, že 60 % respondentů si nedefinuje své osobní dílčí cíle s jedním ze strategických cílů společnosti, kterým je navyšování počtu skupinových klientů, který neodmyslitelně souvisí s vizí finanční instituce být nejlepším poskytovatelem bankovních služeb na českém trhu. 49 % respondentů má pocit, že z jejich pozice nemohou ovlivnit dosahování hlavních cílů společnosti a 11 % respondentů nenapadlo provázat své cíle s cíli podnikovými.

Zaměstnanci tedy na základě Otázky 5 znají cíle finanční instituce, ale pravděpodobně je náročné uvědomit si rozpad těchto cílů do všech útvarů finanční instituce.

40 % z celkových 75 dotázaných si své cíle definuje v souladu se strategickými cíli.



Graf 11 Definování cílů v souladu s cíli instituce
Zdroj: autorka

Z Tabulka 7 je zřejmé, že 35 respondentů rozumí strategickému cíli finanční instituce ABC, tj. zvyšování počtu skupinových klientů, ale zároveň si myslí, že nemohou dosažení tohoto strategického cíle ovlivnit. V tomto případě je dobré zjistit, co tento názor způsobilo. Příčin může být několik: respondenti skutečně cíli nerozumí a pouze zkreslili svou odpověď, nerozumí svým cílům a co je jejich výsledkem, jejich cíle souvisí se strategickým cílem nepřímo a není jim jasná provázanost cílů.

Tabulka 7 Kontingenční vztah mezi Otázkou 5 a Otázkou 6

Definuji si cíle v souladu s cíli instituce?	Ano, alespoň jeden můj cíl souvisí s tímto cílem společnosti	Ne, nenapadlo mě to	Ne, z mé pozice nemohu ovlivnit dosažení hlavního cíle společnosti
Rozumím strategickému cíli	30	8	35
Nerozumím strategickému cíli	0	0	2

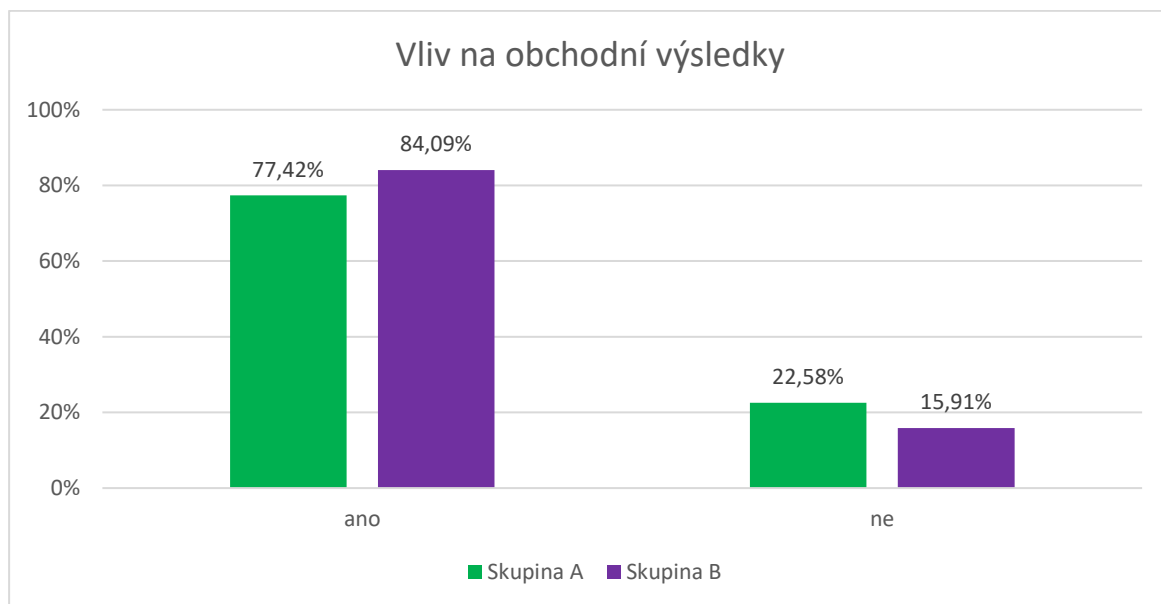
Zdroj: autorka

Otázka 7: Myslíte si, že Vámi odváděná práce má vliv na obchodní výsledky společnosti?

Tato uzavřená otázka zjišťuje, zda si zaměstnanci myslí, že existuje vztah mezi jimi odváděnou prací a obchodními výsledky finanční instituce ABC.

V Graf 12 je přehledně zaznamenáno, že pouze 22,58 % respondentů ze Skupiny A a 15,91 % respondentů ze Skupiny B má dojem, že jimi odváděná práce nemá vliv na obchodní výsledky. Z obou mzdových skupin takto odpovědělo 7 respondentů.

77,42 % respondentů ze Skupiny A a 84,09 % respondentů ze Skupiny B si myslí, že jejich práce má vliv na obchodní výsledky.



Graf 12 Vliv na obchodní výsledky
Zdroj: autorka

Tabulka 8 obsahuje kontingenční vztah mezi odpověďmi z Otázky 6 a 7 tzn. vztah mezi vlivem respondentů na obchodní výsledky a tím, zda si myslí, že mohou ovlivnit dosažení hlavního cíle instituce. Zajímavým zjištěním je, že 25 respondentů má pocit, že jimi odváděná práce má vliv na obchodní výsledky, ale zároveň si myslí, že nemohou ovlivnit dosažení hlavního cíle společnosti. Tento výsledek naznačuje problém, který pravděpodobně vychází z toho, že zaměstnanci neví, co jejich cíle znamenají a není jim vysvětlováno, co bude výsledek splněného cíle.

Tabulka 8 Kontingenční tabulka o zadávání cílů a vlivu na obchodní výsledky

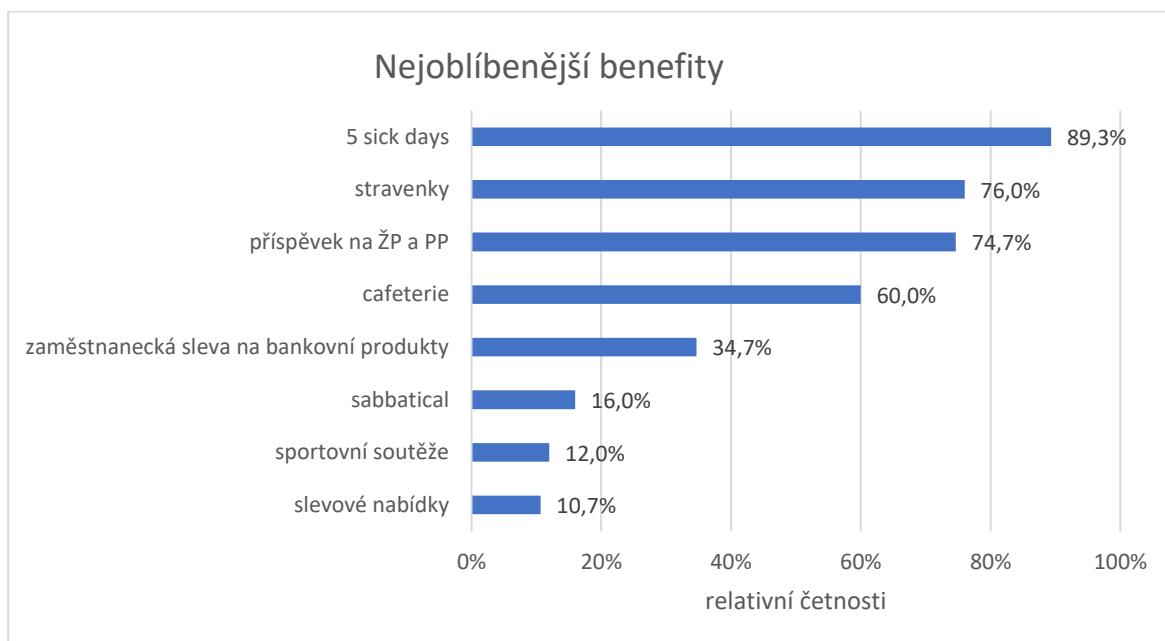
Kontingenční vztah mezi vlivem na obchodní výsledky a zadávání cílů	Ano mám vliv na výsledky	Nemám vliv na výsledky
ano, alespoň jeden můj cíl souvisí s tímto cílem společnosti	29	1
ne, nenapadlo mě to	7	1
ne, z mé pozice nemohu ovlivnit dosažení hlavního cíle společnosti	25	12

Zdroj: autorka

Otázka 8: Které z nabízených benefitů jsou pro Vás nejdůležitější? (Ize vybrat 1 a více možností)

Otázka slouží ke stanovení nejpopulárnějších benefitů mezi respondenty nabízených finanční institucí ABC.

Dle grafu níže 89,3 % respondentů přikládají vysokou důležitost poskytovaným 5 sick days (zdravotní volno). Stravenky vybralo 76 % respondentů a příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění respondentů 74,7 %. Příspěvek do кафетерии vybralo jako důležité 60 % respondentů. Další benefity už vybrala méně než polovina respondentů – zaměstnanecké slevy na produkty finanční instituce považuje za důležité 34,7 % respondentů, jen 16 % respondentů vybralo jako důležité Sabbatical. Jako nejméně důležité respondenti považují sportovní soutěže organizované finanční institucí (12 % respondentů) a slevové nabídky třetích stran (10,7 % respondentů).



Graf 13 Nejdůležitější benefity

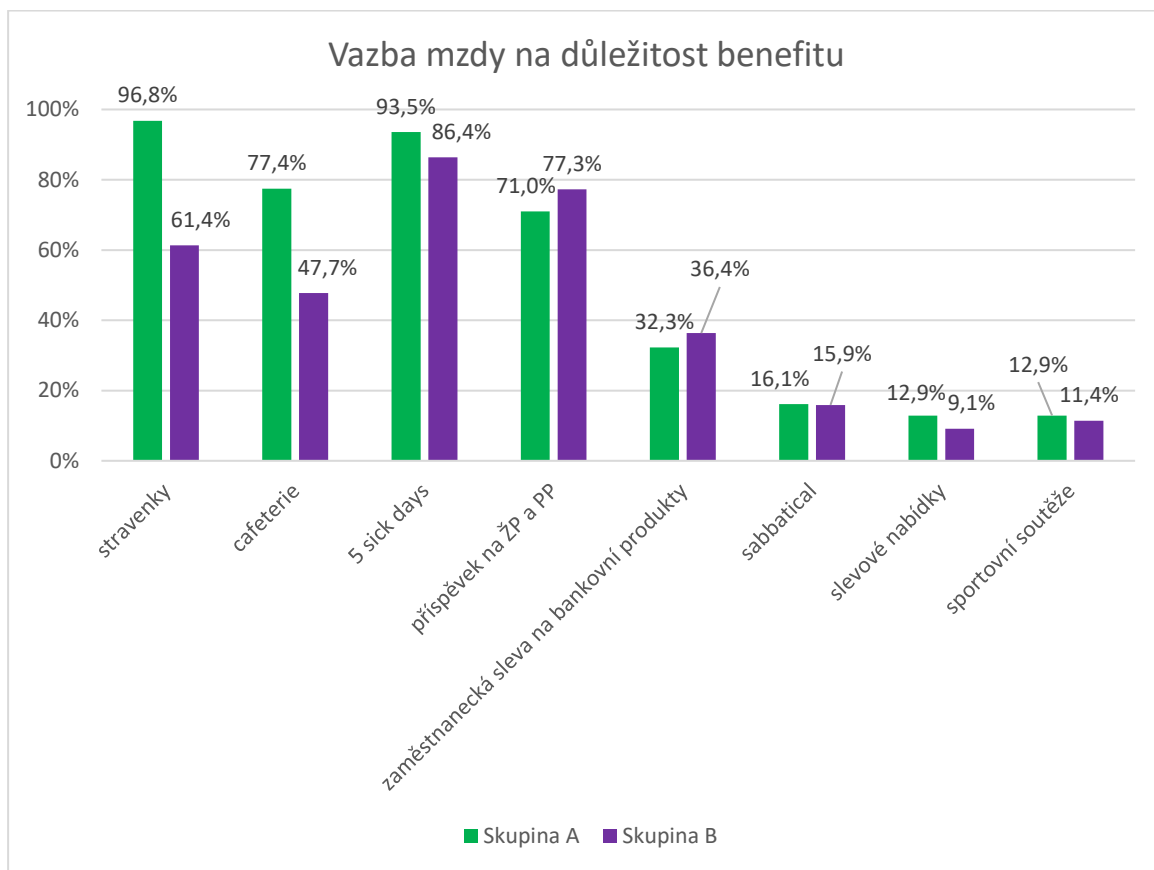
Zdroj: autorka

Vazba důležitost benefity na výši mzdy

Souvislost výše mzdy a preference benefity je u některých z benefity rozdílná. Stravenky považuje za důležité 96,8 % respondentů ze Skupiny A a pouze 61,4 % respondentů ze Skupiny B. Rovněž кафетерии je důležitější pro respondenty Skupiny A, a to pro 77,4 % z nich. Pouze 47,7 % respondentů Skupiny B ji zvolilo jako důležitou.

Přibližně podobnou důležitost obě Skupiny přisuzují zbývajícím benefity. 5 sick days je důležitý benefit pro 93,5 % respondentů Skupiny A a pro 86,4 % respondentů Skupiny B. Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění je důležitý pro 71 % respondentů Skupiny A a pro 77,3 % respondentů Skupiny B. Zaměstnanecké slevy na bankovní produkty jsou důležité pro více než 30 % respondentů z obou skupin.

Benefity jako Sabbatical, slevové nabídky třetích stran a sportovní soutěže považují respondenti obou skupin za méně důležité.



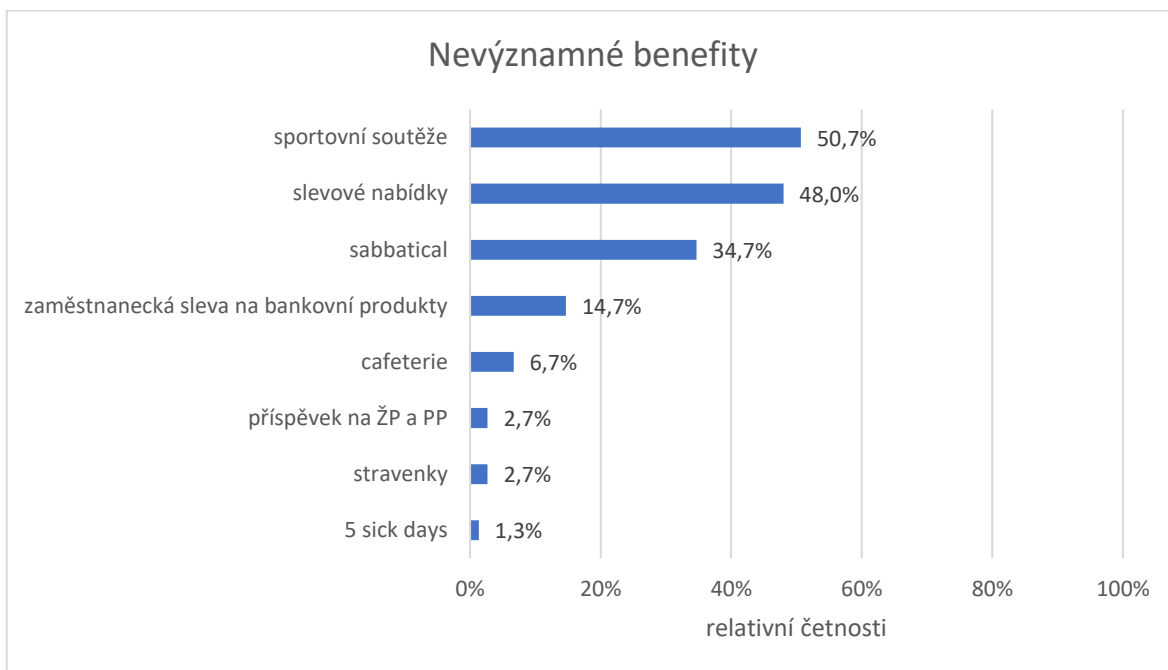
Graf 14 Vazba mzdy na důležitost benefitů

Zdroj: autorka

Otázka 9: Které z nabízených benefitů pro Vás nemají význam? (Ize vybrat 1 a více)

Otázka slouží ke stanovení zaměstnaneckých benefitů, které nejsou pro respondenty zajímavé a považují je za zbytečné ve finanční instituci ABC.

Polovina respondentů označila za nejméně významné konání sportovních soutěží organizovaných finanční institucí ABC, slevové nabídky třetích stran označilo za nevýznamné 48 % respondentů a Sabbatical respondentů 34,7 %. Zaměstnanecké slevy na produkty finanční instituce považuje za nevýznamné 14,7 % respondentů. Překvapivý může být výsledek cafeterie, kterou označilo za nevýznamné 6,7 % respondentů.

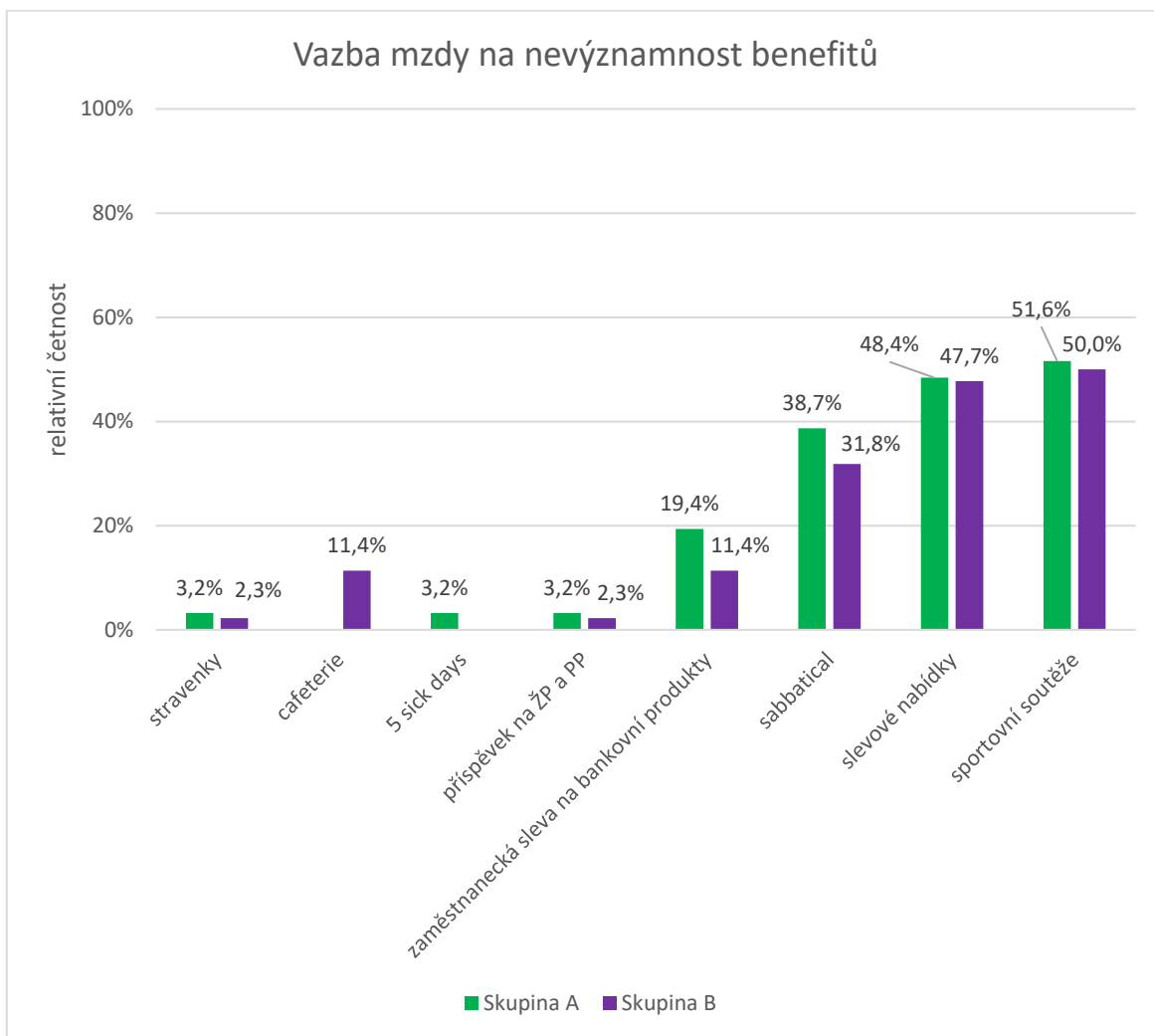


Graf 15 Nevýznamné benefity
Zdroj: autorka

Vazba mzdy na nevýznamnost benefitů

Graf níže ukazuje, jak dvě skupiny respondentů rozdělených dle výše mzdy rozlišují význam benefitů. U stravenek, příspěvku na životní pojištění a penzijní připojištění a u 5 sick days nejsou žádné významné rozdíly za nevýznamné je považuje maximálně 3,2 % respondentů z obou Skupin. Co se týče cafeterie, tu považují za nevýznamnou pouze 11,4 % respondentů ze Skupiny B, tedy se mzdou nad 40 000 Kč.

Nejméně významné benefity jsou dle obou skupin sportovní soutěže, slevové nabídky třetích stran a Sabbatical. Zaměstnanecké slevy na bankovní produkty jsou nevýznamné spíše pro respondenty Skupiny A (19,4 %).



Graf 16 Vazba mzdy na nevýznamnost benefitů
Zdroj: autorka

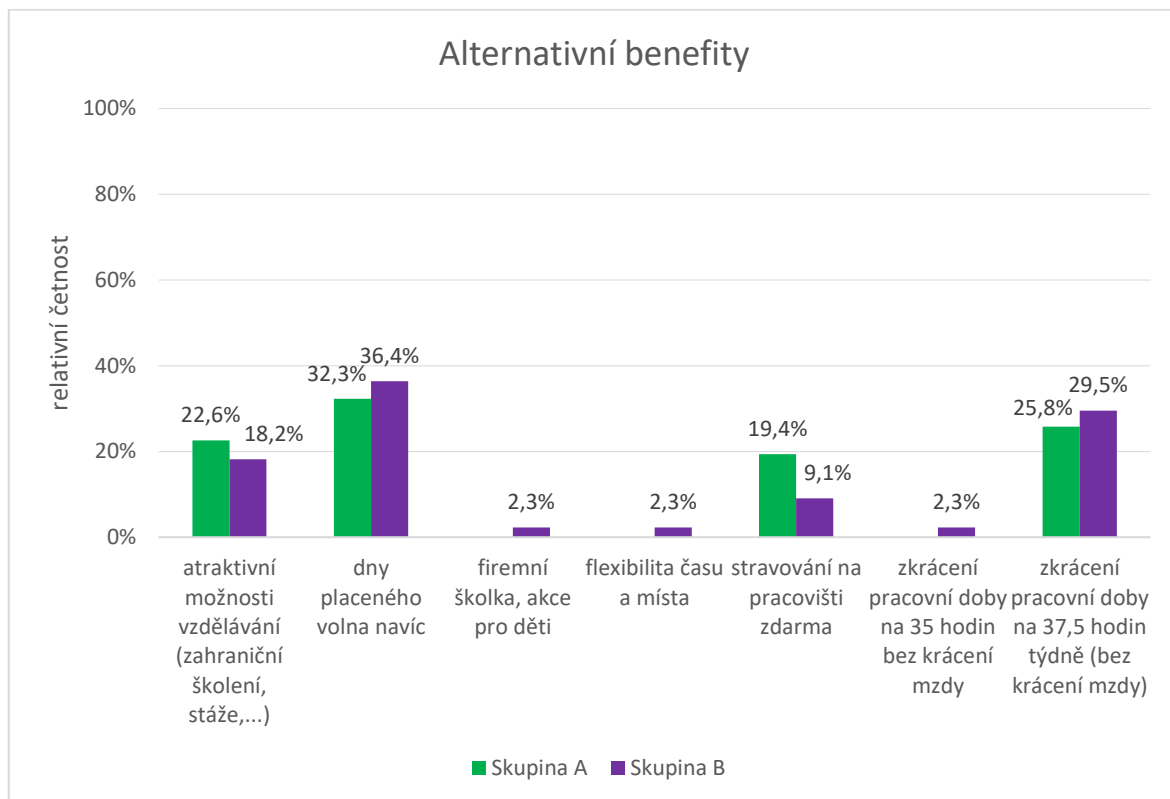
Otázka 10: Jaká další motivační složka by pro Vás byla rozhodující, pokud by Vaše mzda splňovala na 100 % Vaše představy?

Otázka slouží k určení potenciálního zájmu respondentů o méně obvyklé benefity, které začínají být atraktivní na trhu a mohou ovlivnit rozhodování o výběru či změně zaměstnání.

Z grafu níže vyplývá, že respondenti by nejvíce ocenili dny placeného volna navíc, a to jak Skupina A, tak Skupina B. Druhý benefit, který by respondenty uspokojil by bylo zkrácení pracovní doby na 37,5 hodin týdně bez krácení mzdy. Třetím alternativním benefitem je atraktivní možnost vzdělávání jako například zahraniční školení či stáže. 19,4 % respondentů ze Skupiny A uvedlo, že by pro ně bylo atraktivní stravování na pracovišti zdarma. Za atraktivní ho považuje ale jen 9,1 % respondentů ze Skupiny B. U tohoto benefitu je jako u jediného převaha zaměstnanců ze Skupiny A. Firemní školku nebo akce pro děti vybral jen jeden respondent, a to ze Skupiny B. Rozdíly mezi Skupinou A a B jsou menší, takže je možné předpokládat, že mzda nehraje velkou roli a vnímání benefitů je podobné.

V grafu jsou dále dva benefity navržené respondenty: flexibilita času a místa, zkrácení pracovní doby na 35 hodin bez krácení mzdy. Oba benefity vybral jen jeden respondent.

V nabídce měli respondenti i možnost zvolit navýšení počtu dobrovolnických dní. Tuto možnost nevybral žádný respondent.



Graf 17 Alternativní benefity
Zdroj: autorka

Otázka 11: Ohodnoťte prosím Vaši míru spokojenosti s níže uvedenými faktory u aktuálního zaměstnavatele.

Baterie 14 faktorů z oblasti odměňování a pracovní spokojenosti ověřuje míru spokojenosti respondenta s aktuálním stavem těchto faktorů ve finanční instituci ABC.

Respondenti mohli hodnotit jednotlivé faktory na škále o 4 stupních: zcela nespokojen/a, spíše nespokojen/a, spíše spokojen/a, velmi spokojen/a. Srovnání všech faktorů je zobrazeno v Graf 18.

Prvním faktorem byla výše základní mzdy, se kterou není spokojeno 32 % respondentů (3 zcela nespokojeni a 21 spíše nespokojeno). Zbývajících 58,7 % respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni a 9,3 % respondentů je velmi spokojeno s výší základní mzdy.

S druhým faktorem, kterým byla výše bonusů a prémie je nespokojeno 26,7 % respondentů (2,7 % zcela a 24 % spíše nespokojeno). Ostatní respondenti (73,3 %) jsou spíše spokojeni anebo zcela spokojeni.

Zaměstnanecké benefity jsou faktorem, se kterým jsou respondenti spíše (65,3 % respondentů) nebo velmi spokojeni (29,3 % respondentů). Pouze 5,3 % respondentů uvedlo, že jsou zcela nebo spíše nespokojeni.

Naopak nejhůře respondenti hodnotili spravedlnost odměňování. 13,3 % respondentů je zcela nespokojeno s úrovní spravedlivosti odměňování ve finanční instituci ABC, 34,7 % respondentů uvedlo, že jsou s tímto faktorem spíše nespokojeni. Celkově tak na těchto dvou variantách negativně hodnotilo tento faktor 48 % respondentů.

Dalším zkoumaným faktorem byla zajímavá náplň práce. S tou je spokojeno 88 % respondentů, pouze 22 % je nespokojeno nebo spíše nespokojeno.

Výsledek faktoru volnosti v rozhodování dopadl podobně jako u zajímavé náplně práce. Z celkových 75 respondentů je velmi spokojeno 46,7 % respondentů a 38,7 % respondentů je spíše spokojeno. 12 % respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a pouze 2,7 % respondentů je zcela nespokojeni.

U faktoru možnosti vzdělávání bylo nejčastější odpovědí „spíše spokojen/a“, kterou zvolilo 54,7 % respondentů. 20 % respondentů je velmi spokojeno s možnostmi vzdělávání. Nespokojenost vyjádřilo cca 25 % respondentů, z toho 4 zcela nespokojeni a 15 spíše nespokojeno.

Dalším faktorem byla prestiž zaměstnání. U tohoto faktoru vybralo nejvíce respondentů (70,7 %) odpověď „spíše spokojen/a“. 18,7 % respondentů zvolilo možnost velmi spokojen. Pouze 1,3 % respondentů zvolilo možnost zcela nespokojen/a a 9,3 % respondentů je spíše nespokojeno s prestiží zaměstnání.

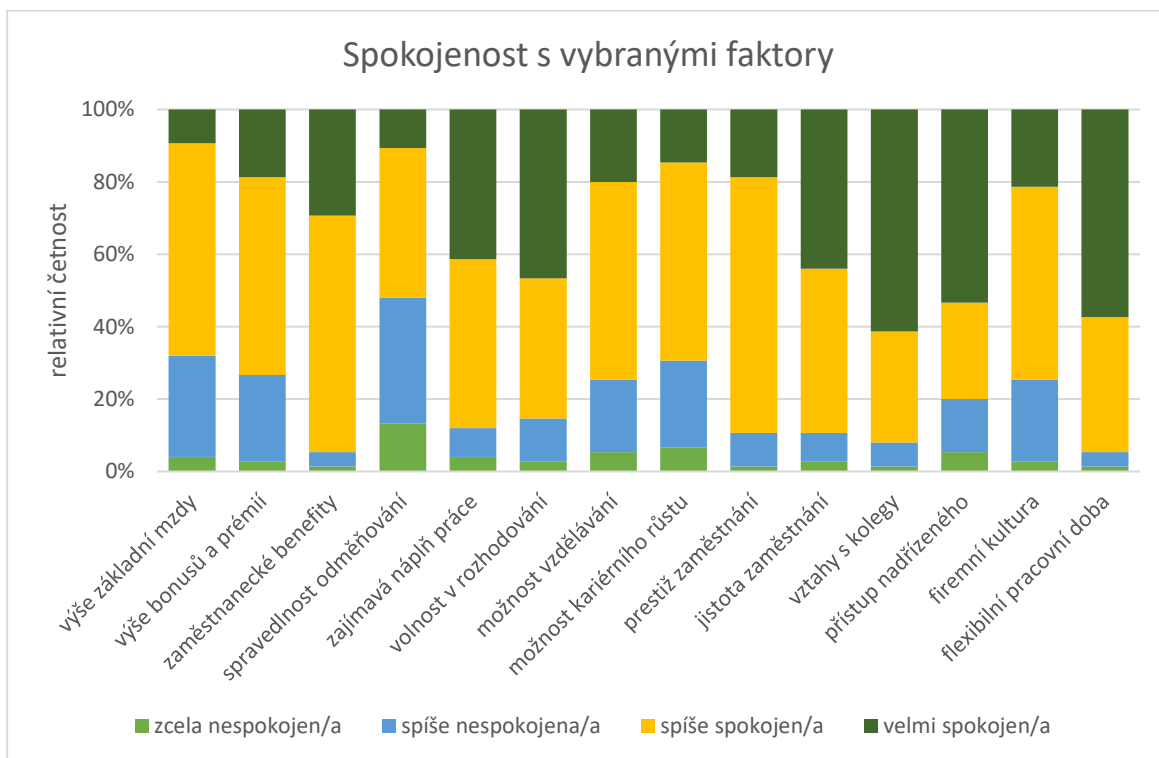
S faktorem jistoty zaměstnání ve finanční instituci je spíše spokojeno 45,3 % respondentů a velmi spokojeno je 44 % respondentů. Celkově tyto dvě skupiny respondentů tvoří 89,3 % z celkových 75 respondentů. 2,7 % respondentů je zcela nespokojeno a 8 % respondentů je spíše nespokojeno.

Největší spokojenost (61,3 % respondentů) je s faktorem vztahů s kolegy. 30,7 % respondentů je spíše spokojeno a pouze 6,7 % respondentů je spíše nespokojeno a jen 1,3 % respondentů je zcela nespokojeno. Jedná se o vůbec nejúspěšnější faktor.

S přístupem nadřízeného je rovněž velká část respondentů spokojena. 53,3 % respondentů je zcela spokojeno a 26,7 % respondentů je spíše spokojeno. 14,7 % respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 5,3 % respondentů je zcela nespokojeno.

Dalším sledovaným faktorem byla firemní kultura. S tou je velmi spokojeno 21,3 % respondentů, 53,3 % respondentů je spíše spokojeno. 22,7 % respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 2,7 % je zcela nespokojeno.

Posledním ze zkoumaných faktorů byla flexibilní pracovní doba. U té respondenti rovněž uváděli velkou spokojenost. 57,3 % respondentů je velmi spokojeno s možnostmi, které nabízí finanční instituce ABC, 37,3 % respondentů je spíše spokojeno, 4 % jsou spíše nespokojeni a 1,3 % je zcela nespokojeno.



Graf 18 Spokojenost s vybranými faktory
Zdroj: autorka

Otázka 12: Ohodnoťte prosím míru důležitosti níže uvedených faktorů.

Baterie stejných 14 faktorů jako v Otázce 11 ověřuje, jak jsou konkrétní faktory důležité pro každého respondenta dle jeho osobních preferencí.

Respondenti mohli hodnotit jednotlivé faktory na škále o 4 stupních: zcela nedůležité, spíše nedůležité, spíše důležité, velmi důležité. Porovnání všech faktorů je zobrazeno v Graf 19.

Mezi nejdůležitější faktor respondenti řadili výši mzdy. 77,3 % ji považuje za velmi důležitou a 22,7 % respondentů za spíše důležitou. Žádný z respondentů nezvolil dva stupně nedůležitosti.

Rovněž faktor výše bonusů a prémie je pro všechny respondenty důležitý. Pro 60 % respondentů je velmi důležitý a pro zbývajících 40 % spíše důležitý.

Zaměstnanecké benefity jsou spíše nedůležité pouze pro 12 % respondentů. 65,3 % respondentů označuje benefity jako spíše důležité a 22,7 % respondentů za velmi důležité. Žádný respondent neoznačil benefity za zcela nedůležité.

Spravedlnost odměňování vnímá jako spíše nedůležitou pouze 1,3 % respondentů. Poměr mezi spíše důležitým a velmi důležitým je vyvážený, oba stupně vybralo 49,3 % respondentů.

Dalším hodnoceným faktorem byla zajímavá náplň práce. Tu označilo za velmi důležitou 73,3 % respondentů. 24 % respondentů uvedlo, že se jedná o spíše důležitý faktor. Pouze 2,7 % respondentů označilo tento faktor jako spíše nedůležitý.

Faktor volnost v rozhodování označilo 41,3 % respondentů za velmi důležitý, 52 % respondentů za spíše důležitý a 6,7 % respondentů uvedlo, že tento faktor je spíše nedůležitý. Opět žádný respondent nevybral možnost „zcela nedůležitý.“

U možnosti vzdělávání už není převaha důležitosti tak výrazná jako u předchozích faktorů. 18,7 % respondentů možnost vzdělávání označilo za spíše nedůležitou. Dle 53,3 % respondentů je spíše důležitá a 28 % respondentů ji označilo jako velmi důležitou.

Možnost kariérního růstu je jedním ze tří faktorů, které několik respondentů označilo za zcela nedůležitý. V tomto případě tento stupeň zvolili 2,7 % respondentů. 10,7 % respondentů označilo tento faktor jako spíše nedůležitý. Pro 52 % respondentů je možnost kariérního růstu spíše důležitá a pro 28 % velmi důležitá.

Nižší důležitost je možné pozorovat u prestiže zaměstnání, kterou za velmi důležitou označilo jen 14,7 % respondentů. 52 % respondentů ji považuje za spíše důležitou, 32 % za spíše nedůležitou a 1,3 % za zcela nedůležitou.

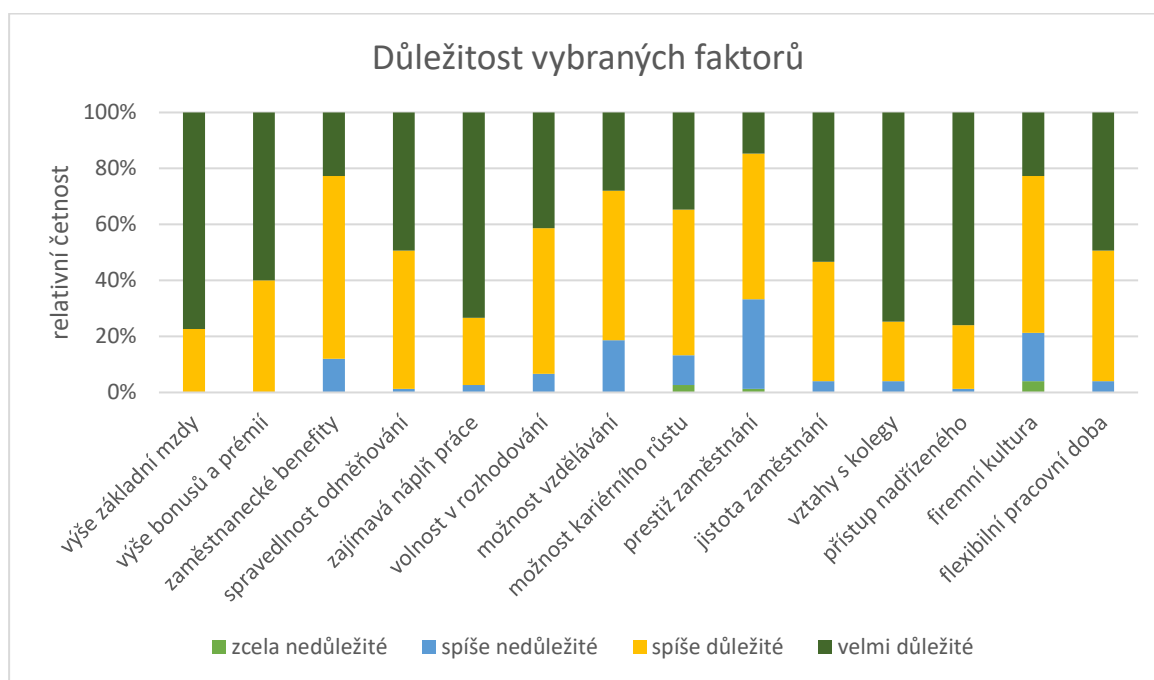
Jistota zaměstnání je naopak považována za velmi důležitou pro 53,3 % respondentů a pro 42,7 % respondentů za spíše důležitou. Pouze pro 4 % respondentů je spíše nedůležitá a žádný respondent nepovažuje jistotu zaměstnání za zcela nedůležitou.

Vztahy s kolegy jsou považovány většinou respondentů za velmi důležité (74,7 % respondentů). 21,3 % respondentů označila tento faktor jako spíše důležitý a 4 % za spíše nedůležitý.

Přístup nadřízeného se řadí mezi jedny z nejdůležitějších faktorů dotazníkového šetření. Za velmi důležitý ho považuje 76 % respondentů a 22,7 % respondentů ho považuje za spíše důležitý. Pouze pro 1,3 % respondentů je spíše nedůležitý.

U faktoru firemní kultury se objevilo nejvíce odpovědí „zcela nedůležitý“ a to přesně u 4 %. 17,3 % respondentů považuje firemní kulturu za spíše nedůležitou. Pro 56 % respondentů je spíše důležitá a 22,7 % respondentů ji vybralo jako velmi důležitou.

Posledním sledovaným faktorem byla flexibilní pracovní doba, která je ve finanční instituci ABC nastavena. Podle 4 % respondentů je spíše nedůležitá, 46,7 % respondentů ji označilo jako spíše důležitou a 49,3 % respondentů ji považuje za velmi důležitou.



Graf 19 Důležitost vybraných faktorů
Zdroj: autorka

6.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření provedeného ve finanční instituci ABC bylo ověření názorů a přístupu zaměstnanců ve vztahu k odměňování a spokojenosti. Za tímto účelem bylo stanoveno šest výzkumných otázek (VO), na které bylo možné odpovědět na základě výsledků dotazníkového šetření. Výzkumné otázky a odpovědi jsou uvedeny níže, včetně vymezení hlavních problémů týkajících se odměňování ve finanční instituci ABC.

VO 1 - Rozumí zaměstnanci hlavním strategickým cílům finanční instituce ABC a stanovují si své dílčí cíle v souladu s těmito cíli?

Pro stanovení výsledku první výzkumné otázky byly určeny otázky 5 a 6 dotazníkového šetření. Otázkou 5 bylo ověřeno, že 97 % respondentů rozumí jednomu z uvedených strategický cílů celé finanční instituce. Nicméně 51 % respondentů si neurčuje své dílčí cíle v souladu s tímto strategickým cílem společnosti, a to ze dvou důvodů. Prvním je, že mají pocit, že plnění tohoto cíle nemohou ze své pozice tarifního zaměstnance ovlivnit. Druhým důvodem je, že respondenty nenapadlo své cíle propojit s hlavním cílem. Na základě šetření lze dovodit, že bonusy, případně další variabilní složky mzdy jsou zaměstnancům vypláceny bez souvislosti a vazeb na hlavní strategický cíl.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že vnímání strategických cílů a přístupu k nim není správně nastaveno. Všichni zaměstnanci by měli znát svůj přínos k dosahování hlavních podnikových cílů.

Problémem v tomto případě může být nedostatečná zainteresovanost manažerů a jejich podřízených (tarifních zaměstnanců) na provázaném stanovení cílů a jejich plnění. To je způsobeno hlavně nejasnou komunikací mezi vedením a manažery a mezi manažerem a jeho podřízenými. Manažeři by měli rozumět cílům a vysvětlit je svým podřízeným. Předpokladem pro správné stanovení cílů je znalost a orientace ve strategických cílech instituce, a to u všech zaměstnanců. Za předpokladu, že by jejich cíle byly správně nastaveny, pak by bylo snazší dosáhnout hlavních strategických cílů. Variabilní složky mzdy by odrážely skutečný přínos zaměstnance k dosahování strategických cílů.

VO 2 - Mají zaměstnanci podíl na obchodních výsledcích finanční instituce ABC, přestože nepracují na obchodních pozicích, které přímo komunikují s klientem?

Druhou výzkumnou otázkou se zabývala otázka 7 dotazníkového šetření. Otázkou bylo ověřeno, kolik respondentů vnímá, že jejich práce má vliv na obchodní výsledky finanční instituce ABC. Vzhledem k tomu, že 81 % respondentů si myslí, že vliv na obchodní výsledky má, bylo by vhodné zvážit možnost odměny za výkon finanční instituce.

Dle výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci finanční instituce věří ve svůj přínos finanční instituci ABC. Toto zjištění může být pro vedení finanční instituce potěšující. Vliv na to má určitě dobře cílená interní komunikace o obchodních výsledcích a nepopíratelný reálný přínos zaměstnanců jakožto důležitého podnikového zdroje.

Dle dostupných informací o finanční instituci ABC uvedených v praktické části této diplomové práce ale není zřejmé, že by tento přínos zaměstnanců byl oceněn variabilní složkou mzdy.

VO 3 - Které z nových populárních zaměstnaneckých benefitů na trhu by mohly být atraktivní pro zaměstnance finanční instituce ABC?

Třetí výzkumnou otázku zkoumala otázka 10. Pro 35 % respondentů by byl nejzajímavějším benefitem navýšení počtu placených dnů volna navíc. Druhým nejatraktivnějším benefitem by pro 28 % respondentů bylo zkrácení pracovního týdne na 37,5 hodin bez krácení mzdy.

Otázka týkající se zavádění atraktivních benefitů byla do dotazníkového šetření přidána z důvodu, že pracovní trh se neustále vyvíjí a nároky zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání se neustále zvyšují. Každý zaměstnavatel, aby byl konkurenceschopný, musí vymýšlet nové benefity a systémy odměňování. Zároveň jsou obecně dny volna navíc aktuálním společenským tématem v oblasti zaměstnaneckých benefitů, ke kterému směřují i odborové organizace. Na druhou stranu je snahou zaměstnavatelů ulehčovat procesy, využívat více možností informačních technologií a automatizovat činnosti. I zde se tedy nabízí centralizace těchto politik a sjednocení procesů, které

s nimi souvisejí. Díky tomu je možné uspořit náklady, které je možné investovat do lidí, kteří stále fungují jako cenný kapitál institucí.

VO 4 - Které ze stávajících zaměstnaneckých benefitů jsou mezi zaměstnanci nejpopulárnější a které podle názoru zaměstnanců nemají přínos a smysl?

Vstupem pro zjištění, který ze stávajících benefitů je nejoblíbenější a který naopak není významný, jsou otázky 8 a 9. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí. Nejvíce respondentů (89 %) vybralo benefit 5 sick days. Druhým nejoblíbenějším benefitem jsou stravenky a třetím nejoblíbenějším je příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění.

U otázky 8, která se ptala na nejdůležitější benefity, bylo možné pozorovat rozdíly v závislosti na průměrné mzdě zaměstnanců. U zaměstnanců se mzdou do 40 000 Kč je nejdůležitějším benefitem příspěvek na stravování, tj. stravenky. Zaměstnanci se mzdou nad 40 000 Kč považují za nejdůležitější 5 sick days. Oba z těchto benefitů doporučuji ponechat a zaměřit na ně pozornost. Obě skupiny zaměstnanců oceňují rovněž příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění. Tento benefit zároveň podporuje zvýšení počtu (skupinových) klientů finanční instituce ABC. Výše příspěvků je atraktivní a rozhodně konkurenceschopná na trhu práce.

Otázka 9 odhalila pohled respondentů na méně významné benefity. U méně významných benefitů se shodly obě skupiny zaměstnanců a výše mzdy neměla na rozhodování vliv. Jednoznačně nejméně významným benefitem jsou sportovní soutěže organizované pro zaměstnance finanční instituce ABC. Dalším nevýznamným benefitem jsou slevové nabídky třetích stran a Sabbatical. Názor o Sabbaticalu je překvapující, protože jakékoliv volno bývá obvykle hodně populární, ale zaměstnanci pravděpodobně preferují buď kratší volno a nebo je pro ně tento benefit obtížněji dosažitelný.

VO 5 - Existuje ve finanční instituci ABC v oblasti odměňování z pohledu zaměstnanců rozdíl mezi očekáváním a realitou?

K ověření páté výzkumné otázky byly do dotazníkového šetření zařazeny otázky 11 a 12. Předmětem tohoto cíle bylo stanovení rozdílu mezi respondentovým očekáváním a realitou ve finanční instituci ABC v oblasti odměňování, pracovní spokojenosti a dalších faktorů uvedených v otázkách 11 a 12.

U některých faktorů bylo zjištěno, že spokojenost je v souladu s jejich důležitostí dle respondenta. Příkladem může být flexibilní pracovní doba, které zaměstnanci přikládají velkou důležitost a jsou s ní i spokojeni. To je pro finanční instituci ABC pozitivní zjištění. Poskytování flexibilní pracovní doby a flexibilního pracovního prostředí bylo jedním ze strategických cílů instituce v předchozích letech, který se podařilo úspěšně implementovat.

Z celkových 14 faktorů uvedených v dotazníku vznikl největší rozdíl mezi očekáváním a realitou u faktorů výše základní mzdy a spravedlnosti odměňování. Pro faktor výše základní mzdy respondenti uváděli, že je důležitá. Celkově je 21 respondentů spíše nespokojeno s výší mzdy ve finanční instituci ABC a 3 zcela nespokojeni.

Spravedlnost odměňování dosáhla ještě horších výsledků než výše základní mzdy. Pro 98 % respondentů je spíše či velmi důležitá. Zároveň ale 26 respondentů uvedlo, že jsou se spravedlností spíše nespokojeni a 10 uvedlo, že je zcela nespokojeno. Vzhledem k tomu, že strategií odměňování ve finanční instituci ABC je odměňovat zaměstnance spravedlivě, je nezbytné se na nesoulad mezi očekáváním a realitou ohledně spravedlnosti odměňování zaměřit a řešit ho.

VO 6 - Existuje ve finanční instituci ABC provázanost mezi výší hrubé měsíční mzdy respondenta a jeho vnímáním benefitů ve finanční instituci ABC?

Pro ověření šesté výzkumné otázky byly vytvořeny kontingenční vztahy a grafy, které porovnávaly vztah výše měsíční mzdy respondenta a jeho vnímání zaměstnaneckých benefitů ve finanční instituci ABC.

Dle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti z obou mzdových skupin v dotazníku vnímají zaměstnanecké benefity podobně a nevznikají zde významné rozdíly. Obě skupiny respondentů preferují dny volna navíc nebo zkrácení týdenní pracovní doby, což je v souladu s tržním trendem budoucích let.

Stravenky a příspěvek do кафетерии preferují respondenti ze Skupiny A, tzn. se mzdou do 40 000 Kč měsíčně. U respondentů s nižším příjmem jsou tyto příspěvky poměrnou částí příjmu. To znamená, že pokud má zaměstnanec nižší mzdu, je pro něj každý další finanční příspěvek významný, na rozdíl od zaměstnanců s vyšší mzdou, kde hodnota stravenky ve výši 100 Kč/den nemá velký vliv na jejich motivaci nebo spokojenost se zaměstnavatelem.

Opačný vztah je viditelný u příspěvku na životní pojištění a penzijní připojištění, které preferují respondenti se mzdou nad 40 000 Kč. Důvodem je, že si tento benefit mohou spíše dovolit, protože zaměstnanec musí pro získání příspěvku zaměstnavatele sám přispívat. Zároveň je definovaný v procentech ze základní mzdy, částka je tedy atraktivní i pro vyšší příjmovou skupinu.

Šestá výzkumná otázka nepřináší žádné návrhy na změny, protože z provedeného dotazníkového šetření nebyl zjištěn jakýkoliv problém, který by vyžadoval změnu.

Vymezení problémů odměňování ve finanční instituci ABC

Z výsledků dotazníkového šetření a odpovědí na výzkumné otázky je možné shrnout několik hlavních problémů v odměňování ve finanční instituci ABC:

- dílčí cíle zaměstnanců nejsou provázány se strategickými cíli instituce;
- zaměstnanci nejsou ohodnoceni dle obchodních výsledků finanční instituce ABC;
- zaměstnanci mají zájem o navýšení počtu dnů volna;
- ve finanční instituci ABC jsou některé zaměstnanecké benefity nevyužívány;
- zaměstnanci vnímají odměňování ve finanční instituci jako nespravedlivé.

Návrhy řešení zjištěných problémů jsou rozpracovány v kapitole 7.

7 NÁVRHY ZMĚN V ODMĚŇOVÁNÍ VE FINANČNÍ INSTITUCI ABC

Na základě výsledků dotazníkového šetření, zodpovězení výzkumných otázek a vymezení zjištěných problémů v kapitole 6.3 bylo vypracováno pět návrhů na změny v odměňování ve finanční instituci ABC.

Návrh 1 – Podpora plnění strategických cílů

Strategické cíle podniků se obecně v čase mění a musí pružně reagovat na turbulentní dobu, a to ve všech odvětvích. Najít provázanost se strategickým cílem navýšení počtu skupinových klientů může být u některých podpůrných útvarů a pracovních pozic obtížné, i přesto, že cíle podniku většina zaměstnanců zná a je jim obecně komunikována. Na základě znalostí procesů finanční instituce ABC a výsledků dotazníkového šetření je možné stanovit následující postup řešení.

Nejprve jsou stanoveny strategické cíle finanční instituce ABC. Doporučuji tyto cíle jasně a srozumitelně komunikovat jednotlivým manažerům a vysvětlit jim, jak konkrétně může jejich útvár nebo tým přispět naplnění hlavního cíle. Manažer je následně zodpovědný za rozpad cílů pro konkrétní pracovní pozice. Všechny své podřízené musí vést k tomu, aby alespoň jeden cíl souvisel s hlavními cíli. Význam a přínos splnění tohoto cíle musí být vysvětlen a zaměstnanci musí být jasná souvislost s hlavním cílem podniku. Při závěrečném vyhodnocení cílů manažerem by měla být tomuto cíli přidělena největší váha. Dle vyhodnocení cílů by měl být zaměstnanec spravedlivě odměněn bonusem, který bude mít na zaměstnance motivační vliv do příštích období.

Nástrojem k tomu určeným je platforma sloužící pro hodnocení zaměstnanců, kde si mohou zaměstnanci přehledně zadávat cíle a jejich plnění během roku. V tomto interním systému by manažeři měli být schopní revidovat zadané cíle a jejich souvislost se strategickými cíli instituce.

Modelový příklad

Příkladem může být útvár účetních služeb, který je typicky podpůrným útvarem. Na rozdíl od obchodních útvarů zde není přímá souvislost či vztah s klienty. Pokud je ale cílem zvyšovat počet skupinových klientů skrze distribuční kanály, pak je nezbytné hledat úsporu nákladů například v centralizaci procesů a činností. Tato centralizace může mít různé formy, z nichž nejčastěji používanou formou je tzv. středisko sdílených služeb (Shared Service Center – SSC). SSC pak může tyto služby poskytovat jako vnitřní jednotka skupiny společností nebo jako outsourcingový subjekt.

Manažer útvaru účetních služeb obdrží instrukce o integraci účetních systémů mezi dceřinými společnostmi a finanční institucí, např. v oblasti marketingu pro aktuální rok. Úkolem manažera je tento obecný cíl rozdělit do konkrétních činností, které mohou vypadat následovně:

- Sjednocení podmínek nákupu, objednávání a fakturace úhrady marketingových akcí mezi dceřinými společnostmi a finanční institucí ABC.
- Vytvoření integrovaného marketingového oddělení.
- Vytvoření manuálu používání skupinových objednávek pro marketingové pracovníky.
- Určení způsobu přefakturace podílu na nákladech jednotlivých společností včetně účetních a daňových a controllingových dopadů v jednotlivých společnostech.

To znamená, že útvar účetních služeb zpracování pouze jednu dodavatelskou fakturu a následně vystaví odběratelské faktury pro úhradu podílu na marketingových akcích pro klienty všech dceřiných společností. Výhodou je lepší kontrola a úspora lidských zdrojů, kdy vyúčtování provádí pouze jeden zaměstnanec finanční instituce ABC, nikoliv několik účetních za každou instituci zvlášť. Úspěšnost této integrace bude v závěru roku ohodnocena v interním systému a na základě toho bude vyplacena určitá výše individuálního bonusu.

Pro úspěšné zavedení tohoto návrhu je nutné zapojit následující zainteresované strany: controlling (řízení nákladů), odměňování (plánování a realizace celého procesu), vedení finanční instituce (rozhodnutí o realizaci) a odborové organizace (zástupce hlasu zaměstnanců).

Návrh 2 – Přidání variabilní složky mzdy za výkon organizace

Druhým doporučením pro finanční instituci ABC je vytvořit systém variabilního odměňování, který bude obsahovat jak složku individuálního bonusu, který je již využíván, tak i složku odměny za výkon organizace, která by byla vyplácena navíc za mimořádné obchodní výsledky finanční instituce ABC. Toto doporučení vzniklo na základě popsaných problémů u druhé výzkumné otázky uvedené v kapitole 6.3 této diplomové práce.

Díky této odměně by se zvýšila loajalita zaměstnanců a také jejich zájem o směřování a vývoj instituce. Rovněž by se zlepšila image finanční instituce ABC jako zaměstnavatele, která by působila jako otevřená se o své úspěchy podělit se svými zaměstnanci. Navrhuji, aby byl stanoven práh, při jehož překročení by se odměna za výkon instituce zaměstnancům vyplatila a zároveň by byla určena maximální výše překročeného zisku, která by byla rozdělena. Pokud by tento práh nebyl překročen, pak by za dané období odměna dle výkonu instituce nebyla vyplacena.

Vzhledem k tomu, že v otázkách 11 a 12 respondenti uváděli nespokojenost se spravedlností odměňování a zároveň uváděli vysokou důležitost tohoto faktoru, zvolila bych jako metodu rozdělení podílu na zisku pevnou výši odměny pro každého zaměstnance za podmínky odpracování celého hodnoceného období (nejčastěji minulého roku). Tato forma odměny by zlepšila vnímání spravedlivého odměňování a jako jediná je v ohledu spravedlivého odměňování nezpochybnitelná.

Velkou výhodou je jednoduchá distribuce odměny mezi zaměstnance a srozumitelná interní komunikace této odměny. Další výhodou je, že tento typ odměny je trans-

parentní. Nevýhodou je, že není nároková pro zaměstnance a její vyplacení není garantované za každé období. Vzhledem k tomu, že ale zvyšuje oddanost zaměstnanců, tak by mělo být zajištěno, že pokud za jedno období odměna vyplacena nebude, neovlivní to spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

Doporučuji výplatu této odměny v jiném výplatním termínu, než je termín výplaty bonusů za individuální výkon. Díky tomu se navýší frekvence výplaty variabilních složek mzdy, které působí motivačně.

Veškeré podmínky týkající se odměny dle výkonu organizace by musely být jasně stanoveny v kolektivní smlouvě po projednání s odborovými organizacemi působícími ve finanční instituci ABC.

Modelový příklad

Odměna za výkon organizace bude vyplacena, pokud očekávaný zisk daného období bude překročen o 10 %. Celková částka, která bude rovnoměrně přerozdělena, bude ve výši 5 % z částky, o kterou bude očekávaný zisk překročen. Zároveň by měla být ohraničena maximální výše jednorázové odměny pro jednoho zaměstnance v souladu s případným rozpočtem. Modelová data odpovídající těmto podmínkám jsou uvedena v tabulce níže.

Tabulka 9 Přehled modelových dat pro výpočet bonusu

Přehled modelových dat	
Očekávaný zisk [Kč/rok]	15 000 000 000
Dosažený zisk [Kč/rok]	16 500 000 000
Částka k přerozdělení zaměstnancům [Kč/rok]	75 000 000
Počet zaměstnanců	7 100
Bonus pro 1 zaměstnance [Kč/rok]	10 536

Zdroj: autorka

Modelová částka pro přerozdělení zaměstnancům není vzhledem k velikosti finanční instituce velkým zásahem do nákladů, ale není rozhodně zanedbatelná. Doporučila bych provést detailní analýzu pro více možných scénářů a následně rozhodnout o případné úpravě navržených podmínek uvedených pro výplatu bonusu za výkon organizace v této kapitole.

Pro úspěšné zavedení tohoto návrhu je nutné zapojit stejné zainteresované strany v předchozím návrhu: controlling (řízení nákladů), odměňování (plánování a realizace celého procesu), vedení finanční instituce (rozhodnutí o realizaci) a odborové organizace (zástupce hlasu zaměstnanců).

Návrh 3 – Zlepšování work life balance a pracovní spokojenosti

Třetí návrh vyplývá z výsledků třetí výzkumné otázky uvedené v předchozí kapitole, ze které vyplývá velký zájem o přidání počtu placených dnů volna. Pro variantu zvýšení

počtu dnů volna bych jako pilotní opatření doporučila zavedení jednoho dne volna navíc, které by zaměstnanec mohl čerpat v měsíci, ve kterém má narozeniny. O konkrétním dni, kdy bude zaměstnanec toto narozeninové volno čerpat musí informovat svého nadřízeného, který to musí schválit na základě aktuálních kapacit týmu a počtu úkolů v daném měsíci.

Výhodou zavedení tohoto dne volna navíc je to, že náleží každému zaměstnanci, a ne pouze vybraným skupinám. Ve finanční instituci ABC mají zaměstnanci ve věku nad 55 let o dva dny dovolené navíc. To může u většiny zaměstnanců ve věku pod 55 let způsobit pocity ukřivdění. Další výhodou je zvýšení spokojenosti a work life balance zaměstnanců. V neposlední řadě je i jednoduchá administrativa spojená s tímto dnem volna a pouze malý nárůst nákladů. Lze poměrně jednoduše určit, kdy bude čerpána. Nevýhodou je hlavně tlak na nezbytné zvýšení produktivity zaměstnanců a lepší organizace práce.

V případě zkrácení délky pracovního týdne by bylo vhodné nejprve zvolit testovací období pro vybrané útvary napříč celou institucí s různými typy provozu. Důležité je zvažování, jak tato změna může ovlivnit klienty finanční instituce ABC a rovněž fungování interních procesů. Na základě vyhodnocení testovacího provozu by bylo snazší určit silné a slabé stránky této změny. Pro úspěšné výsledky této změny je nutné zvýšení efektivity práce a organizace práce.

Výhodou zavedení pracovního týdne, který bude mít 37,5 hodin, je více času na osobní život a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Nevýhodou je zvýšený tlak na zjednodušování procesů v instituci a na produktivitu práce.

Modelový příklad

Pro případ přidání jednoho dne placeného volna navíc byl proveden modelový výpočet nákladů v roce 2020.

Ve finanční instituci ABC je zaměstnáno 7 100 zaměstnanců. Ty je možné rozdělit na dvě skupiny podle druhu jejich agendy. První skupinou jsou zaměstnanci, jejichž agenda nesnese časového odkladu a je nezbytná jejich přítomnost v práci. Jedná se například o obsluhu klientů finanční instituce ABC, nebo schvalování procesů. Těchto zaměstnanců je přibližně 3 300. Tyto zaměstnance je nutné přímo nahradit při čerpání jakékoliv dovolené. Pro tuto skupinu zaměstnanců vznikají náklady při přidání dne volna navíc.

Druhou skupinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci, jejichž pracovní agenda lze odložit při čerpání dovolené. U těchto zaměstnanců nevznikají reálně žádné náklady se zavedením dalšího dne volna navíc. Předpokladem je pouze zvýšení produktivity a efektivity práce těchto zaměstnanců, protože během dnů volna nevzniká žádný produkt.

Pro výpočet nákladů (N) spojených s přidáním jednoho dne volna navíc byl stanoven tento vzorec:

$$N = \frac{\text{počet zaměstnanců s neodkladnou agendou}}{\text{roční čas. fond} - \text{dovolená [den/rok]}} * \text{celkové průměrné } N \text{ na 1 zaměstnanec}$$

Tabulka 10 Přehled vstupních dat pro výpočet nákladů za 1 den volna navíc

Přehled vstupních dat	
Počet zaměstnanců s neodkladnou agendou	3 300
Roční časový fond [den/rok]	251
Dovolená (5 týdnů dovolené, 5 sick days, 1 dobrovolnický den) [den/rok]	31
Celkové průměrné náklady na 1 zaměstnance [Kč/rok]	900 000

Zdroj: autorka a interní materiál

Podle provedeného výpočtu bylo zjištěno, že pro zavedení jednoho dne dovolené navíc je nezbytné zapojit navíc 13,5 FTE (full time equivalent). To znamená, že celkové náklady na přidání jednoho dne dovolené je nutné počítat s náklady ve výši 13,5 mil. Kč ročně. To je pro finanční instituci ABC vzhledem k jejím finančním výsledkům zanedbatelná částka.

Pokud by se finanční instituce rozhodla pro přidání jednoho dne dovolené navíc, je hlavním problémem zvyšování efektivity a produktivity práce, nikoliv náklady.

I s tímto návrhem je spojená nutná komunikace útvaru odměňování, a to s několika dalšími zainteresovanými stranami, mezi které patří controlling, vedení finanční instituce a odborové organizace.

Návrh 4 – Revize poskytovaných zaměstnaneckých benefitů

Na základě výsledku výzkumné otázky 4 v kapitole 6.3 doporučuji zrušit poskytování slevových nabídek třetích stran. Hlavní výhodou je úspora zejména časových kapacit zaměstnanců, kteří tento benefit zajišťují. Na základě zpětné vazby poskytovatelů těchto slev bylo zjištěno, že zaměstnanci tyto nabídky moc nevyužívají. Tato změna by tak zasáhla velmi malý počet zaměstnanců.

Druhým doporučením je řešit podobu sportovních soutěží organizovaných finanční institucí ABC. Aktuálně se konají dvě velké víkendové sportovní akce, vždy ale pro omezený počet zaměstnanců. Tento benefit bych doporučila nerušit, i přes jeho neúspěch v dotazníkovém šetření. Důvodem je, že sportovní soutěže plní hlavně stmelovací funkci a posilují firemní kulturu. Úplné zrušení sportovních soutěží by tak znamenalo omezení propojování zaměstnanců mezi různými útvary a týmy. Navrhuji organizování menších jednodenních nebo půldenních sportovních soutěží, které se budou konat častěji a mohly by být organizovány ve více městech nebo na více místech.

V dotazníkovém šetření sice respondenti uváděli nevýznamnost Sabbaticalu, ale pro tento benefit nedoporučuji jeho změnu nebo úplné zrušení. Dle interních zdrojů je rozpočet na tento benefit každý rok plně vyčerpán. Podmínky pro možnost jeho čerpání jsou přísné, z toho důvodu na něj velká část respondentů nemá ani nárok, tedy nepovažují ho za atraktivní

Modelový příklad

Za předpokladu zrušení slevových nabídek třetích stran by došlo k úspoře kapacity lidských zdrojů. Aktuálně slevové nabídky zajišťuje jeden pracovník na dohodu o provedení práce. Jeho odměna z dohody činí 150 Kč/hod. Na základě analýzy pracovní náplně tohoto pracovníka bylo zjištěno, že správa slevových nabídek zabere přibližně 5 hodin týdně. Tato kapacitní úspora by mohla být využita pro úpravu podoby sportovních soutěží a jejich následnou organizaci ve finanční instituci ABC. Tu zahrnuje rozvržení ročního plánu, zajištění jednotlivých akcí a čerpání vyčleněného rozpočtu po celý rok.

Návrh 5 – Pravidelná kontrola spravedlivého odměňování

V pátém návrhu je cílem vyřešit problematické faktory zjištěné ve výzkumné otázce 5 v kapitole 6.3, kterými jsou nesoulady v očekávání a realitě u výše mzdy a spravedlnosti odměňování ve finanční instituci ABC. Oba tyto faktory spolu úzce souvisí. Proto je jejich řešení dobré propojit. Pro zdůvodnění výsledků dotazníkového šetření je vhodné provést detailní revizi celé strategie a určit další kroky k jejímu zlepšení, kterou uvádí Armstrong (2009, s. 187)

Navrhuji provést detailní analýzu všech údajů, pomocí kterých by bylo možné najít všechny rozdíly v odměňování mezi různými skupinami zaměstnanců například dle genderu, věkových skupin apod. Vzniklé rozdíly v odměňování a s tím související jeho spravedlnosti mohou být způsobeny různými faktory:

- a) Zaměstnanci vykonávají shodnou práci, ale jejich mzda se liší,
- b) muži jsou častěji v horní části mzdových pásem, což může být způsobeno například mateřskou a rodičovskou dovolenou u žen,
- c) při interní rotaci se mzda obvykle nesnižuje, pokud zaměstnanec rotuje do týmu, kde mají ostatní nižší mzdu,
- d) některé skupiny zaměstnanců dostávají vyšší bonusy či prémie než skupina jiná,
- e) při přijímání zaměstnance jsou preferované určité skupiny zaměstnanců, které i obdrží vyšší nástupní mzdu,
- f) u shodného typu pozice se mezi zaměstnanci liší například úroveň dosaženého vzdělání, ale mzda je stejná,
- g) jakékoliv další diskriminující postupy v odměňování.

Následně doporučuji stanovit, jak nastalé rozdíly v odměňování napravit. Pro udržení spravedlivého odměňování do budoucna je klíčové, aby byla prováděna pravidelná revize všech faktorů, které determinují odměňování a dále využití valorizační matice, která pravidelně a hromadně upravuje mzdy v celé finanční instituci ABC.

Modelový příklad

Pro případ, že by ve finanční instituci ABC nastal například faktor a) z uvedených výše, pak bych finanční instituci doporučila nejprve provést analýzu průměrných a jednotlivých mezd pro pracovní pozice, které vykonává více zaměstnanců. Dalším krokem by

mělo být určení důvodů, které mohou způsobit nesoulad, typickým příkladem může být rozdílná výše nástupní mzdy.

Pro odstranění nerovnosti v odměňování doporučuji řešit konkrétní případy, kde nerovnost nastala. Vliv na nerovnost může mít například pracovní výkon konkrétních zaměstnanců, kterým by mohla být nerovnost vysvětlena. Tuto informaci by měl poskytnout nadřízený konkrétního zaměstnance. Je nezbytné, aby zaměstnanci útvaru Odměňování byli schopni nestranně zhodnotit, zda rozdíl výše mzdy je skutečně způsoben rozdílným výkonem zaměstnanců.

V případě, že nebude zjištěn žádný faktor, který by mohl vysvětlit nerovnost ve mzdě, doporučuji provést hodnocení pracovní pozice pomocí Hay metodologie. Pokud výsledkem hodnocení pracovní pozice bude, že pracovní pozice je skutečně stejná, pak je nutné provést opatření, které mzdu zaměstnanců dorovná.

Pro eliminaci těchto případů doporučuji provádět hodnocení pracovních pozic pravidelně a aktualizovat je dle aktuální situace ve finanční instituci ABC a na trhu. Nezbytná je i práce manažerů a jejich komunikace směrem ke svým podřízeným. Manažeři by měli být schopni vysvětlit, proč existují rozdíly v odměňování a jak vznikly (délka praxe, vyšší dosažené vzdělání, ...).

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat strategii odměňování ve vybrané finanční instituci, zhodnotit stávající systém odměňování zaměstnanců, vymezit možné problémy a navrhnout jejich řešení.

Aktuální strategie a systém odměňování byly definovány na základě dostupných interních dat finanční instituce ABC v praktické části práce. Hlavními principy strategie odměňování finanční instituce ABC je odměňovat zaměstnance v souladu s podnikovými cíli, spravedlivě a transparentně a vytvářet atraktivní systém odměn, který je založen na výkonnosti zaměstnanců.

Ve finanční instituci ABC jsou zaměstnanci odměňováni základní mzdou, která se určuje na základě hodnocení pracovních pozic, dle odváděného výkonu pomocí bonusů a prémie a také jsou jim poskytovány zaměstnanecké výhody a další odměny nezávislé na jejich výkonu a pozici.

V praktické části bylo využito dotazníkového šetření, které bylo realizováno za účelem ověření názorů a přístupu zaměstnanců ve vztahu k odměňování a spokojenosti ve finanční instituci ABC. Dotazník zodpovědělo 75 respondentů napříč různými útvary, aby byl získán názor zaměstnanců pracujících na odlišných pracovních pozicích.

Z dotazníkového šetření vyplynulo několik problémů, kde nebyla shoda mezi názorem zaměstnanců a nastavenou strategií a systémem odměňování finanční instituce ABC. Prvním problémem, který není v souladu se strategií je, že dílčí cíle zaměstnanců nejsou provázány se strategickými cíli instituce. Původcem problému je nedostatečná komunikace mezi manažery a zaměstnanci při definování cílů zaměstnanců. Z tohoto důvodu bylo navrženo, aby manažeři jasně vysvětlovali dílčí cíle a těm, které sledují strategické cíle podniku přikládali při hodnocení nejvyšší váhu. Výsledkem by bylo snazší dosahování podnikových cílů.

Druhý zjištěný problém se týkal toho, že zaměstnanci nejsou ohodnoceni dle obchodních výsledků finanční instituce ABC, i přesto, že vnímají svůj přínos. Zavedení odměny za výkon organizace by přispělo ke zvýšení loajality zaměstnanců. Výsledkem by byla spravedlivá odměna pro všechny zaměstnance za předpokladu rovnoměrné distribuce odměny

Třetí zjištěný problém se týkal toho, že zaměstnanci mají zájem o navýšení počtu dnů dovolené. Je nezbytné sledovat potřeby zaměstnanců a také vývoj trhu, aby finanční instituce ABC mohla být stále atraktivním zaměstnavatelem. Vzhledem k tomu, že společnost postupně směřuje k navyšování počtu dnů volna vlivem digitalizace nebo i kladení důrazu na zlepšování work life balance zaměstnanců, je dobré tyto trendy sledovat a přizpůsobovat se jim.

Čtvrtým zjištěným problémem je, že ve finanční instituci ABC jsou některé zaměstnanecké benefity nevyužívány. To znamená, že finanční instituce ABC by mohla tyto benefity zrušit a ušetřit tím kapacitu zaměstnance, který tyto benefity spravuje. Tu by bylo možné využít pro důležitější benefity, jako například zavádění dnů volna navíc aj.

Pátým zjištěným problémem je, že zaměstnanci vnímají odměňování ve finanční instituci jako nespravedlivé. To je výsledek, který by měl být pro finanční instituci alarmující. Pro naplňování strategie odměňování je nezbytné toto vnímání zaměstnanců odbourat. Toho je možné docílit pravidelnou analýzou pracovních pozic a sledováním tržního benchmarku. Jakékoliv zjištěné nesrovnalosti je nezbytné řešit.

V případě, že by se finanční instituce rozhodla pro některé z výše uvedených návrhů řešení, doporučila bych vypracovat detailní analýzu nákladů a definování konkrétních dopadů zavedených změn v závislosti na aktuální situaci finanční instituce ABC.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARANDA, Carmen, JARELLANO a Antonio DAVILA, 2019. *Subjective bonuses and target setting in budget-based incentive contracts*. Management Accounting Research [online]. 43, 45-60 [cit. 2020-02-29]. DOI: 10.1016/j.mar.2018.07.003. ISSN 10445005. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1044500518300386>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- ARMSTRONG, Michael, 2018. *Armstrong's Job Evaluation Handbook: A Guide to Achieving Fairness and Transparency in Pay and Reward*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8242-8.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- BOUDNÝ, František, 2019. *Makáme dost na to, abychom v pátek nepracovali? HR forum*. Praha: People Management Forum, 2019(4), 1. ISSN 1212-690X.
- DESSLER, Gary, 2017. *Human Resource Management*. 15th edition. England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-15210-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EARGLE, Fred L., 2013. *Job Evaluation - Traditional Approaches and Emerging Technology*. lulu.com. ISBN 978-1-300-78188-2.
- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3., přepracované vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.
- GANAPATHY, Venkatesh, 2018. *Strategic Management of Human Capital* [online]. Bookboon [cit. 2020-02-12]. ISBN 978-87-403-2036-7.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-807-1795-643.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-807261-430-1.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- JOSHI, Manmohan, 2015. *Human Resource Management* [online]. Bookboon [cit. 2020-02-12]. ISBN 978-87-403-0393-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-158-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4758-701.

ŠUBRT, Bořivoj, 2018. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, Jan, 2013c. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

VYBÍHAL, Václav, 2020. *Mzdové účetnictví: praktický průvodce*. 23. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1032-2.

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

CALTOVÁ, Hana, 2019. Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnanci skutečně motivovaly? *HR news* [online]. 2019 [cit. 2020-02-12]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/odmenovani-a-benefity-jak-je-nastavit-aby-zamestnance-skutec-id-3706820>

Český bankovní sektor, *Česká bankovní asociace* [online]. [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>

HR Controlling 2013. Závěrečná zpráva [online]. © 2013 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Průměrné mzdy - 1. čtvrtletí 2018, In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 04.06.2018 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11350/60622092/pmz060418__1.xlsx/792932a5-020a-44f4-9dc4-fc8d666d9485?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2018, In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 04.09.2018 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11350/60622094/pmz090418__1.xlsx/89572b76-460a-410e-973a-01ab52e87624?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2018, In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 04.12.2018 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11350/60622096/pmz120418__1.xlsx/b5b0ff22-602d-452a-9728-7ff24d3f036f?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2018, In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 08.03.2019 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11350/60622098/pmz030819__1.xlsx/63b107ab-9f32-4faf-81f0-a29f1d2c6116?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Průměrné mzdy - 1. čtvrtletí 2019, In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 04.06.2019 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11350/91605951/pmz060419__1.xlsx/4853f2f2-1cc6-4de6-b33b-b8cfa76690ee?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2019, In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 03.09.2019 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11350/91605949/pmz090319__1.xlsx/eeb96609-7689-46a3-8813-3019e940551f?version=1.0

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2019, In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 04.12.2019 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11350/91605947/pmz120419__1.xlsx/16c357a5-6259-479b-889f-a6467cdb6d9d?version=1.0

KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ, *Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Práce a mzda* [online]. Praha: Wolters Kluwer, 26. 1. 2018 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: [https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnanec-kych-befitu](https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnanec-kych-benefitu)

Job Evaluation: Foundations and applications, In: *Korn Ferry* [online]. 2017 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.kornferry.com/content/dam/korn-ferry/docs/pdfs/job-evaluation.pdf>

Regulace a dohled nad platebními institucemi a institucemi elektronických peněz, *Česká národní banka* [online]. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/vykon-dohledu/postaveni-dohledu/regulace-a-dohled-nad-platebnimi-institucemi-a-institucemi-elektronickych-penez/>

URBAN, Jan, 2013a. Jak stanovit odměny. *CAF/News* [online]. 13.5.2013 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/jak-stanovit-odmeny>

URBAN, Jan, 2013b. Personální controlling. *CAF/News* [online]. 5.8.2013 [cit. 2019-12-30]. Dostupné z: <http://betanews.cafin.cz/clanek/personalni-controlling>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura finanční instituce ABC.....	32
Obrázek 2 Systém odměňování ve finanční instituci ABC.....	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců a mezd ve finančním sektoru	28
Tabulka 2 Typy výstupů z nástroje PayNet	39
Tabulka 3 Klasifikace pracovních pozic podle Job Families	40
Tabulka 4 Pevné částky navýšení při valorizaci mezd.....	42
Tabulka 5 Hodnoticí škála.....	43
Tabulka 6 Odměny za pracovní jubilea.....	45
Tabulka 7 Kontingenční vztah mezi Otázkou 5 a Otázkou 6.....	58
Tabulka 8 Kontingenční tabulka o zadávání cílů a vlivu na obchodní výsledky.....	59
Tabulka 9 Přehled modelových dat pro výpočet bonusu	74
Tabulka 10 Přehled vstupních dat pro výpočet nákladů za 1 den volna navíc	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Přehled benefitů ve vybraných bankách	29
Graf 2 Pohlaví respondentů	50
Graf 3 Výše mzdy dle pohlaví.....	51
Graf 4 Věkové zastoupení respondentů	52
Graf 5 Výše mzdy vzhledem k věku.....	52
Graf 6 Vztah mzdy, věku a pohlaví.....	53
Graf 7 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	54
Graf 8 Doba trvání pracovněprávního vztahu.....	55
Graf 9 Vztah mzdy a doby trvání pracovněprávního vztahu	56
Graf 10 Porozumění strategickým cílům	57
Graf 11 Definování cílů v souladu s cíli instituce	58
Graf 12 Vliv na obchodní výsledky	59
Graf 13 Nejdůležitější benefity	60
Graf 14 Vazba mzdy na důležitost benefitů	61
Graf 15 Nevýznamné benefity	62
Graf 16 Vazba mzdy na nevýznamnost benefitů	63
Graf 17 Alternativní benefity	64
Graf 18 Spokojenost s vybranými faktory	66
Graf 19 Důležitost vybraných faktorů	68

PŘÍLOHA

Průzkum odměňování a spokojenosti

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a. muž
 - b. žena
2. Kolik je Vám let?
 - a. 20 let a méně
 - b. 21-30 let
 - c. 31-40 let
 - d. 41-50 let
 - e. 51-60 let
 - f. 61 let a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. základní
 - b. střední s vyučením
 - c. střední s maturitou
 - d. vysokoškolské
4. Jak dlouho pracujete u aktuálního zaměstnavatele?
 - a. méně než 1 rok
 - b. 2-5 let
 - c. 6 let a více
5. Rozumíte jednomu ze strategických cílů společnosti, kterým je navyšování počtu skupinových klientů? (skupinový klient je klient, který využívá více bankovních produktů napříč celou skupinou společnosti)
 - a. ano
 - b. ne
6. Definujete si své cíle v souladu s jedním ze strategických cílů společnosti, tj. navyšování počtu skupinových klientů ať přímo nebo nepřímo? (Například podpora obchodních týmů, znalost bankovních produktů a jejich provázanosti, vstřícná komunikace s klientem, zjednodušování procesů...)
 - a. ano, alespoň jeden můj cíl souvisí s tímto cílem společnosti
 - b. ne, z mé pozice nemohu ovlivnit dosažení hlavního cíle společnosti
 - c. ne, nenapadlo mě to
7. Myslíte si, že Vámi odváděná práce má vliv na obchodní výsledky společnosti?
 - a. ano
 - b. ne
8. Které z nabízených benefitů jsou pro Vás nejdůležitější? (Ize vybrat 1 a více možností)
 - a. stravenky
 - b. cafeteria
 - c. 5 sick days
 - d. příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění
 - e. zaměstnanecká sleva na bankovní produkty

- f. Sabbatical
 - g. slevové nabídky třetích stran
 - h. sportovní soutěže
9. Které z nabízených benefitů pro Vás nemají význam? (Ize vybrat 1 a více)
- a. stravenky
 - b. cafeterie
 - c. 5 sick days
 - d. příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění
 - e. zaměstnanecká sleva na bankovní produkty
 - f. Sabbatical
 - g. slevové nabídky třetích stran
 - h. sportovní soutěže
10. Jaká další motivační složka by pro Vás byla rozhodující, pokud by Vaše mzda splňovala na 100 % Vaše představy?
- a. dny placeného volna navíc
 - b. zkrácení pracovní doby na 37,5 hodin týdně (bez krácení mzdy)
 - c. stravování na pracovišti zdarma
 - d. navýšení počtu dobrovolnických dní
 - e. firemní školka, akce pro děti
 - f. atraktivní možnosti vzdělávání (zahraniční školení, stáže...)
 - g. jiné (doplňte)

11. Ohodnoťte prosím Vaši míru spokojenosti s níže uvedenými faktory u aktuálního zaměstnavatele.

Faktor	zcela nespokojen/a	spíše nespokojena/a	spíše spokojen/a	velmi spokojen/a
výše základní mzdy				
výše bonusů a prémie				
zaměstnanecké benefity				
spravedlnost odměňování				
zajímavá náplň práce				
volnost v rozhodování				
možnost vzdělávání				
možnost kariérního růstu				
prestiž zaměstnání				
jistota zaměstnání				
vztahy s kolegy				
přístup nadřízeného				
firemní kultura				
flexibilní pracovní doba				

12. Ohodnoťte prosím míru důležitosti níže uvedených faktorů.

Faktor	zcela nespokojen/a	spíše nespokojena/a	spíše spokojen/a	velmi spokojen/a
výše základní mzdy				
výše bonusů a prémie				
zaměstnanecké benefity				
spravedlnost odměňování				
zajímavá náplň práce				
volnost v rozhodování				
možnost vzdělávání				
možnost kariérního růstu				
prestiž zaměstnání				
jistota zaměstnání				
vztahy s kolegy				
přístup nadřízeného				
firemní kultura				
flexibilní pracovní doba				

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Zuzana Hübnerová

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a Podpis:
zadejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis