



Odměňování pracovníků

Řízení lidských zdrojů

Dnešní téma

- Filozofie a strategie odměňování
 - Řízení odměňování
 - Finanční a nefinanční odměny
 - Stanovení spravedlivých politik odměňování
-



Základní zásady odměňování

Spravedlivý a efektivní systém odměňování

- Vytvořit a uplatňovat spravedlivý, efektivní a transparentní systém odměňování, který vyhovuje všem zainteresovaným stranám.

Podpora organizačních cílů:

- Implementovat politiky a postupy odměňování, které pomáhají dosahovat cílů organizace.

Odměňování podle přínosu:

- Odměňovat zaměstnance na základě jejich přínosu.

Uznání efektivních přínosů:

- Oceňovat hodnotu každého, kdo významně přispívá k organizaci, nejen těch s mimořádnými výkony.

Atraktivní nabídka zaměstnancům:

- Vytvářet atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance.

Přilákání a udržení talentů:

- Poskytovat odměny, které přilákají, udrží potřebné lidi a zajistí jejich angažovanost.

Kultura vysokého výkonu:

- Podporovat rozvoj kultury zaměřené na vysoký výkon.

Konkurenceschopné a spravedlivé odměny:

- Udržovat konkurenceschopné a spravedlivé peněžní odměny.

Flexibilita v odměňování:

- Dosahovat rozumné pružnosti v procesech odměňování a ve výběru zaměstnaneckých výhod.

Odpovědnost liniových manažerů:

- Přenášet větší odpovědnost za rozhodování v otázkách odměňování na liniové manažery.

Filozofie odměňování

- Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Zaměstnanci by s ní měli být seznámeni, aby znali a chápali základy politik a postupů odměňování, které se jich týkají. V každém případě platí, že pro zaměstnance je důležitá realita, nikoliv rétorika.
-



Strategie odměňování

- Strategie odměňování slouží k navrhování systému odměňování s cílem dosáhnout výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti.
 - Poskytuje odpovědi na otázky:
 - 1) Jak zajistit, aby politiky a postupy odměňování naplňovaly svůj účel?
 - 2) Jak to realizovat?
 - Definuje, co organizace plánuje dělat v budoucnosti, aby podporovala cíle organizace a uspokojovala potřeby zainteresovaných stran prostřednictvím efektivních politik a postupů odměňování.
-

Cíle řízení odměňování

Odměňovat podle hodnoty:

- Oceňovat lidi podle toho, jak naplňují nebo překračují očekávání.

Podporovat cíle organizace:

- Zajistit, aby organizace měla talentované a angažované zaměstnance.

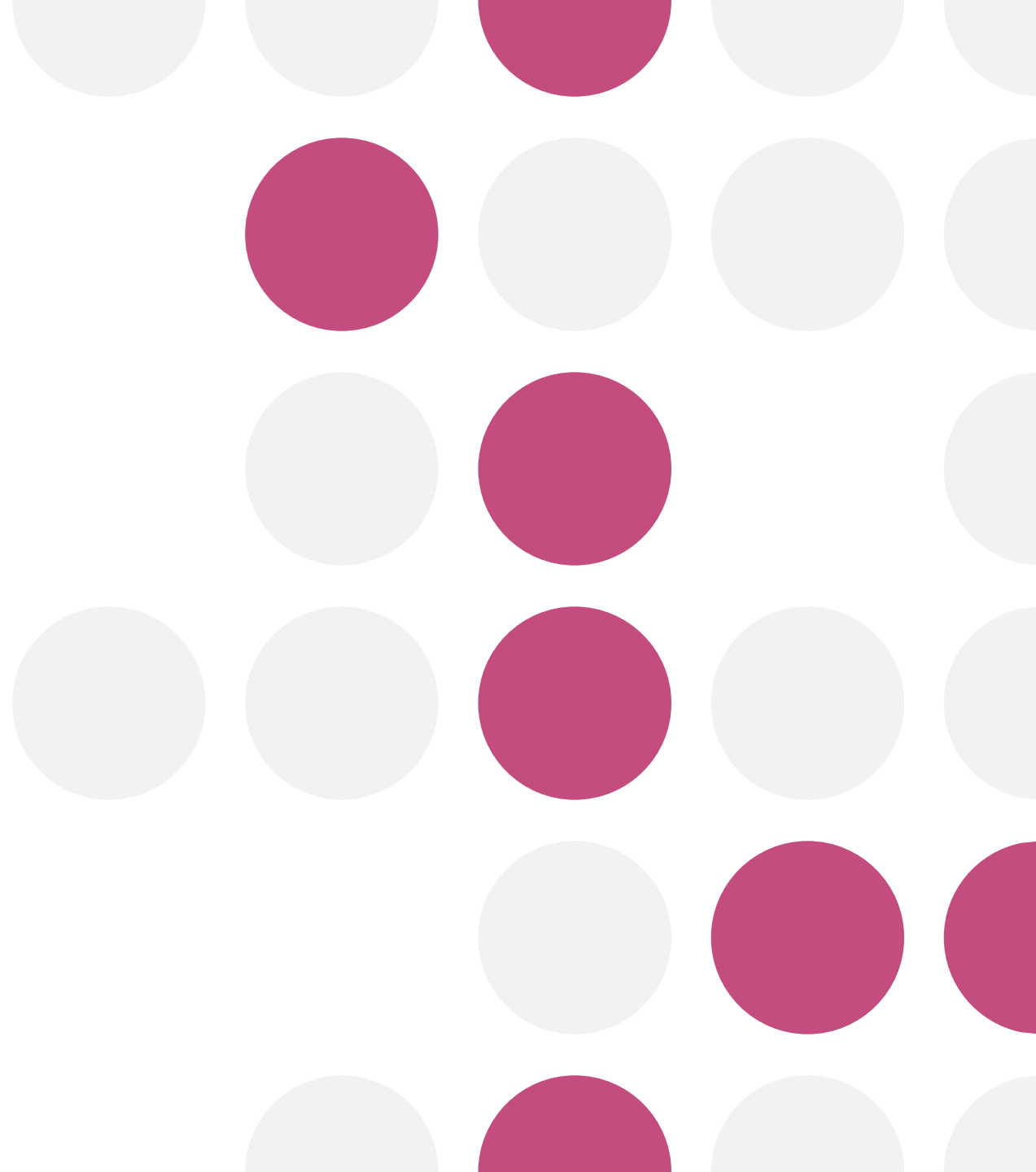
Podporovat vysoký výkon:

- Rozlišovat, oceňovat a podněcovat vysoký výkon.

Podporovat kulturu organizace:

- Propojit odměny s chováním, které odpovídá základním hodnotám organizace.
- Definovat správné chování a výsledky.
- Vymezit očekávání pomocí řízení pracovního výkonu a odměňování za zásluhy.

Finanční a nefinanční odměny



Peněžní odměny

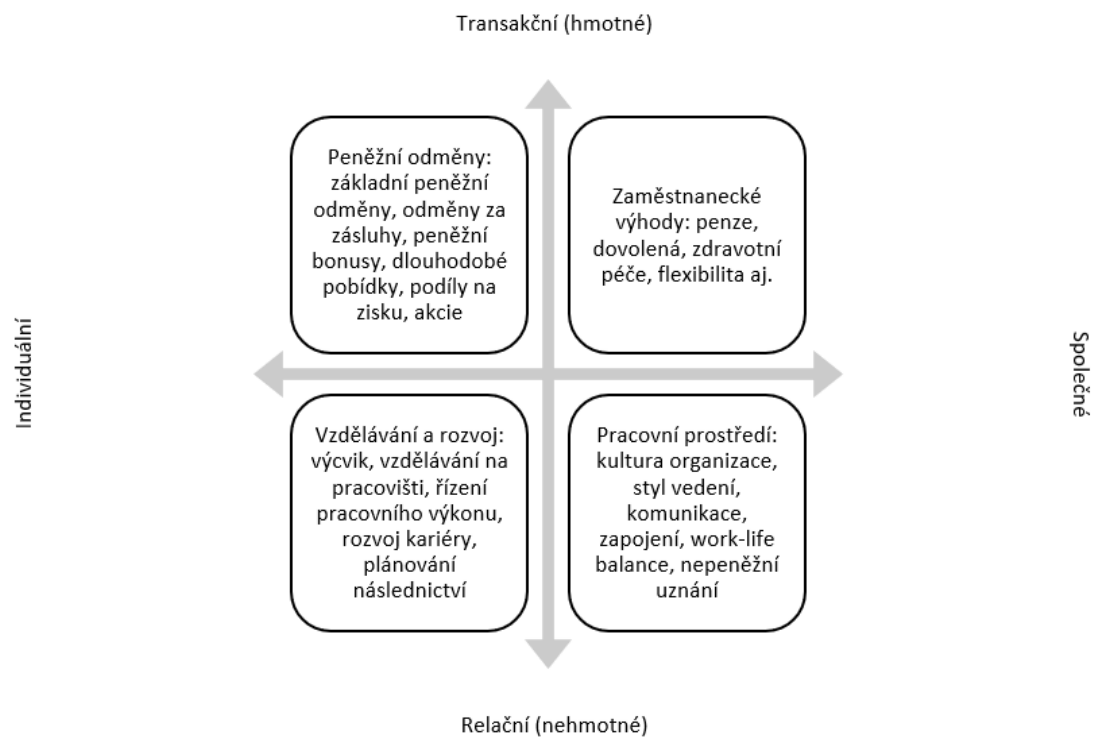
- Peněžní odměny zahrnují mzdy (= finanční odměna v soukromém sektoru) a platy (= finanční odměna ve veřejném sektoru) podle hodnoty prací nebo přínosu zaměstnanců. Obsahují také zaměstnanecké výhody, penze a systémy uznání za práci a úspěchy. Řízení peněžních odměn zahrnuje:
 - Stanovování odměn: Určování výše odměn podle tržního oceňování a hodnocení práce.
 - Řízení základních odměn: Vytváření struktury odměn podle hodnoty prací a tržních sazeb, která umožňuje zvyšování odměn.
 - Doplnkové odměny: Plánování odměn podle výkonu, schopností, přínosu, dovedností nebo délky zaměstnání.
 - Peněžní odměny mají pobídkový efekt (zvyšují angažovanost) a třídící efekt (přitahují kvalitní zaměstnance). Klíčovým problémem je určit, jak moc mohou odměny motivovat zaměstnance.
-

Nepeněžní odměny

- Zohledňují a uspokojují různé potřeby týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí.
 - Zahrnují nepeněžní uznání za práci a úspěchy, motivující pracovní místa, příležitosti k rozvoji schopností a kariéry.
 - Vytvářejí pracovní prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.
 - Mohou být vnější (pochvala, uznání) nebo vnitřní (výzvy v práci, pocit hodnoty práce).
-



Model celkové odměny



Stanovení spravedlivých politik odměňování

- Stanovení výše odměn by mělo reflektovat konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu, ale také hodnotu, kterou zaměstnanec zaměstnavateli přináší.
 - To může být stanoveno např. pomocí struktury stupňů uspořádané podle „skupin kariér“ nebo „skupin prací.“
 - Tato struktura by měla mít dostatečné rozpětí na to, aby dávala prostor pro individuální navýšení či snížení platu podle pracovních výsledků jednotlivce.
 - Ovšem na druhou stranu příliš široké rozpětí může činit systém odměn nepřehledným a vytvářet podmínky pro nerovné odměňování.
-



Gender Pay Gap (GPG)

- Aktuálním, často diskutovaným tématem, je nerovnost mezi výší mzdy či platu mezi muži a ženami. Pro tuto nerovnost se používá označení GPG (=Gender Pay Gap), které vyjadřuje rozdíl mezi průměrným hodinovým hrubým výdělkem zaměstnaných mužů a žen.

- $$GPG = 100 \% * \frac{\text{hrubý výdělek mužů} - \text{hrubý výdělek žen}}{\text{hrubý výdělek mužů}}$$

- V České republice činil GPG v roce 2022 17,9 %, což ČR řadí na třetí nejhorší místo v EU.
-

Vysvětlená a nevysvětlená část GPG

- Vysvětlená část
 - Osobní charakteristiky zaměstnanců (věk, praxe, vzdělání),
 - Charakteristiky pracovního místa (sektor, zaměstnání, úroveň řízení),
 - Charakteristiky firmy/pracoviště (sektor, kolektivní smlouva, počet zaměstnanců, region).
 - Nevysvětlená část
 - Nevysvětlená část GPG často slouží jako měřítko potenciální diskriminace, ale zahrnuje i efekty nesledovaných (počet dětí, délka přerušení kariéry) a statisticky nezměřitelných charakteristik (psychologický profil)
-



Pozitivní dopady snížení GPG

- Zvýšení účasti žen na trhu práce,
 - Zvýšen plodnosti,
 - Zvýšení objemu investic do zdraví a vzdělávání dětí,
 - Zvýšení míry úspor,
 - Zvýšení HDP,
 - Pozitivní dopad na veřejné finance.
-



Cesty ke snížení GPG

- Software Logib
 - Transparentnost v odměňování
 - Eliminace předsudků
-



Rovná odměna

- [Rovná Odměna - řešení rozdílného odměňování žen a mužů v ČR](#)



Shrnutí

- Co jste se dnes naučili?



Děkuji za pozornost

