



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

Podpora organizačních cílů:

- Implementovat politiky a postupy odměňování, které pomáhají dosahovat cílů

Odměňování podle přínosu:

- Odměňovat zaměstnance na základě jejich přínosu.

Uznání efektivních přínosů:

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

Atraktivní nabídka zaměstnancům:

- Vytvářet atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance.

Přilákání a udržení talentů:

- Poskytovat odměny, které přilákají, udrží potřebné lidi a zajišťují 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

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.

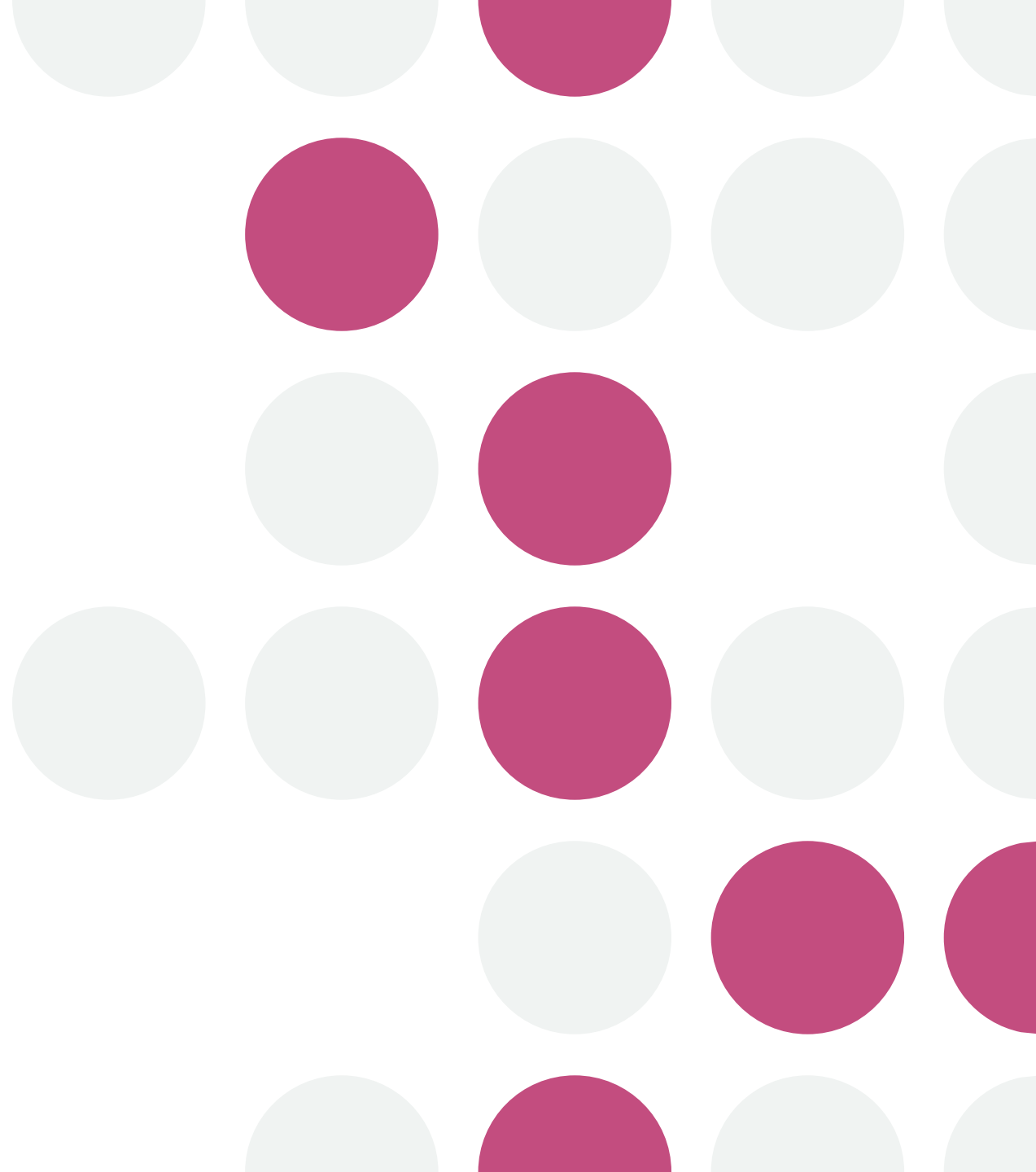
Podporovat vysoký výkon:

- 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

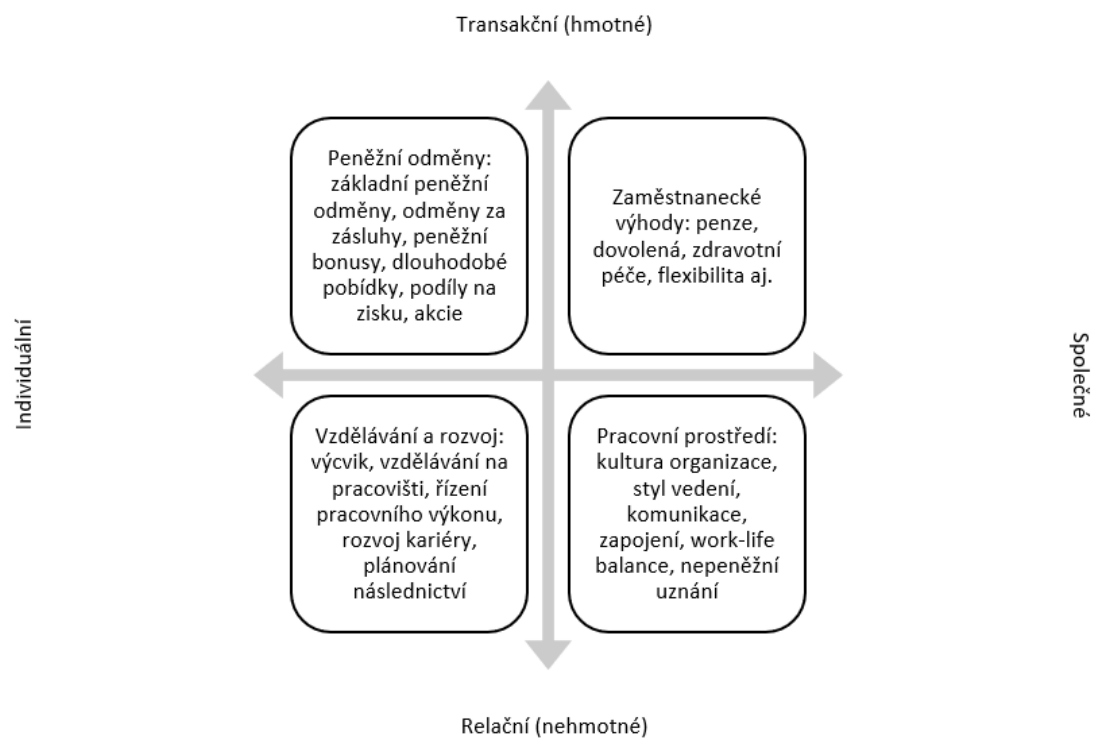
- Peněžní odměny zahrnují mzdy (= finanční odměna v soukromém sektoru) a platy (= finanční odměna ve veřejném sektoru) podle hodnoty prací nebo přínosu zaměstnanců. Obsahují také zaměstnanecké výhody, penze a systémy uznání za práci a úspěchy. Řízení peněžních odměn zahrnuje:
 - Stanovování odměn: Určování 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?



Úkol

- Na webu [Kalkulačka férového výdělku – Rovná Odměna \(rovnaodmena.cz\)](https://rovnaodmena.cz) si vyhledejte, na jakou pracovní pozici plánujete pracovat po dokončení studia. Jestliže budete po dokončení studia podnikat, zvolte příklad pozice, na kterou byste někoho zaměstnali. Zjistěte, jaké je na této pracovní pozici průměrné finanční ohodnocení a jaké je zde průměrné GPG.
-

Děkuji za pozornost

