

Projekt optimalizace systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Denisa Hábrová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Hábrová**
Osobní číslo: **M17012**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt optimalizace systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku odměňování zaměstnanců.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte systém odměňování zaměstnanců.
- Navrhněte projekt tvorby optimálního systému odměňování v dané organizaci.
- Vyhodnoťte efektivnost, přínosy a možná rizika aplikace systému odměňování.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. Human resource management: a contemporary approach. 8th ed. Harlow: Pearson, 2017, 659 s. ISBN 978-1-292-11956-4.

BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. Pracovní právo. 7. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017, 477 s. ISBN 978-80-7400-667-8.

ŠUBRT, Bořivoj. Obsluha mzdy a platu. 2. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 2016, 583 s. ISBN 978-80-7554-008-9.

TOMŠÍ, Ivan. Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI, 2008, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Exlerová
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: *Denisa Hábrová*

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na nalezení optimálního řešení systému odměňování ve vybrané organizaci. Teoretická část stručně popisuje základní instrumenty pracovního práva a vymezuje specifika personálního řízení. Tato část je zakončena samotným odměňováním a pohledem na vytváření mzdové politiky ve společnosti. V analytické části je představena vybraná organizace, provedena SWOT analýza a rozebrán současný stav odměňovacího systému společnosti. V části projektové je navrženo optimální řešení zahrnující nově vytvořený hodnoticí systém zaměstnanců, který je východiskem pro stanovení adekvátní peněžité odměny zaměstnanců. Na závěr je projekt podroben nákladové, rizikové a časové analýze, jsou shrnuty poznatky a navrhuta doporučení pro optimalizaci odměňovacího systému.

Klíčová slova: mzda, odměňování, řízení lidských zdrojů, personální management, pracovní právo

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the optimal solution to the issue of remuneration in a given organization. The theoretical part outlines the principal instruments of labour law and scrutinizes specific features of HR management. The thesis concludes with remuneration itself and a probe into the creation of the remuneration policy in a business. The analytical part comprises an introduction of a specific organization along with a SWOT analysis, accompanied by a description of the current state of the remuneration system in the company. The project part then presents an optimal solution encompassing a newly created employee remuneration system which constitutes the basis for determining the monetary and compensation of employees. Finally, the project is subjected to risk, time and expense analyses, the findings are summarised and recommendations for the optimalization of the remuneration system submitted.

Keywords: Wage, Remuneration, Human Resource Management, Personal Management, Labor Law

Quidquid discis, tibi discis

Gaius Titus Petronius

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PRACOVNÍ PRÁVO	12
1.1 SUBJEKTY PRACOVNÍHO PRÁVA.....	13
1.1.1 Zaměstnanec.....	13
1.1.2 Zaměstnavatel	13
1.1.3 Odborové organizace	14
1.2 FORMÁLNÍ PRACOVNĚPRÁVNÍ ÚPRAVA	15
1.2.1 Prameny pracovního práva.....	16
1.2.2 Obecné nařízení o ochraně osobních údajů.....	17
1.3 PRACOVNÍ POMĚR.....	17
1.3.1 Fáze před vznikem pracovního poměru	17
1.3.2 Vznik pracovního poměru.....	19
1.3.3 Změny pracovního poměru	20
1.3.4 Skončení pracovního poměru.....	21
1.4 DOHODY KONANÉ MIMO PRACOVNÍ POMĚR	23
1.4.1 Dohoda o provedení práce	24
1.4.2 Dohoda o pracovní činnosti	24
2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	25
2.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	25
2.2 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	26
2.2.1 Strategie řízení lidských zdrojů.....	26
2.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst	26
2.2.3 Personální plánování	27
2.2.4 Získávání, výběr a adaptace nových pracovníků	27
2.2.5 Hodnocení pracovníků	27
2.2.6 Rozmíst'ování pracovníků	27
2.2.7 Odměňování zaměstnanců	28
2.2.8 Vzdělávání zaměstnanců	28
2.2.9 Péče o pracovníky a pracovní vztahy	28
2.2.10 Personální informační systémy	30
2.3 PERSONÁLNÍ CONTROLLING	30
2.4 MODERNÍ TRENDY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	31
2.4.1 Sociální ručení organizace	31
2.4.2 Talent Management.....	31
2.4.3 Holistický management.....	32
2.4.4 Work-life Balance	32
2.4.5 Age Management	32
2.4.6 Alternativní pracovní úvazky	32
2.4.7 Diversity management	32
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	34

3.1	MZDOVÁ POLITIKA ORGANIZACE	34
3.1.1	Právní regulace mzdové politiky.....	34
3.1.2	Faktory ovlivňující mzdovou politiku.....	35
3.1.3	Vnitropodniková úprava mezd.....	37
3.2	ODMĚŇOVÁNÍ	38
3.2.1	Strategie odměňování.....	38
3.2.2	Peněžní odměna	39
3.2.3	Zaměstnanecké benefity.....	41
3.2.4	Vzdělání a rozvoj	43
3.2.5	Pracovní prostředí	45
3.2.6	Celková odměna.....	45
3.2.7	Hodnocení zaměstnanců.....	46
4	ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	47
II	PRAKTICKÁ ČÁST	48
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	49
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	49
5.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	49
5.3	HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	50
5.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	53
5.5	KATALOG PRACOVNÍCH POZIC.....	56
5.6	FIREMNÍ KULTURA	56
5.7	PERSONÁLNÍ POLITIKA	58
5.7.1	Míra fluktuace zaměstnanců	59
5.8	SWOT ANALÝZA	60
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU	63
6.1	ZÁSADY ODMĚŇOVÁNÍ.....	63
6.2	PRAVIDLA ODMĚŇOVÁNÍ.....	65
6.3	PENĚŽITÁ ODMĚNA.....	65
6.3.1	Základní složka mzdy	66
6.3.2	Variabilní složka mzdy	67
6.3.3	Odměny z dohod konaných mimo pracovní poměr	70
6.4	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	71
6.5	MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	71
6.6	VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ	77
6.7	KRITICKÁ MÍSTA SOUČASNÉHO ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU.....	78
7	PROJEKT OPTIMALIZACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	79
7.1	CÍLE PROJEKTU.....	79
7.2	POŽADAVKY NA NOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	79
7.3	PEVNÁ SLOŽKA MZDY	80
7.4	VARIABILNÍ SLOŽKA MZDY – POHYBLIVÁ ČÁST.....	80
7.4.1	Stanovení kvantitativních kritérií.....	81
7.4.2	Stanovení kvalitativních kritérií.....	84
7.4.3	Proces hodnocení kompetenčním modelem.....	90
7.4.4	Návrh hodnocení kompetencí v konkrétním případě.....	92

7.4.5	Bonus pool	94
7.5	VARIABILNÍ SLOŽKA MZDY – OSTATNÍ ODMĚNY	95
7.6	ODMĚNY Z DOHOD KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR	96
7.7	MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	96
7.8	VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ	100
7.9	TVORBA VNITROPODNIKOVÉHO PŘEDPISU	101
7.10	ČASOVÁ ANALÝZA	101
7.11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	104
7.12	RIZIKOVÁ ANALÝZA	104
7.12.1	Eliminace rizik	106
7.13	SHRNUTÍ PROJEKTU	107
	ZÁVĚR	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	110
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK.....	115
	SEZNAM PŘÍLOH.....	116

ÚVOD

Odměňování zaměstnanců je důležitou součástí personálního řízení podniku. Dobře nastavený odměňovací systém může organizaci přinést nejen vnitřní soulad ve znamení spokojených a motivovaných zaměstnanců, ale rovněž vnější povědomí o firmě jako stabilním a zodpovědném zaměstnavateli. Nelze také opomenout možnost získat konkurenční výhodu při nábore nových zaměstnanců na pracovním trhu.

Diplomová práce si klade za cíl najít ve zvolené organizaci takový způsob odměňování zaměstnanců, který bude optimální a efektivní po všech stránkách. Důvodem pro volbu tématu projektu byla jeho aktuálnost vzhledem k situaci na trhu práce, kdy jsou společnosti nuceny, z důvodu nízké nabídky pracovní síly, modernizovat své odměňovací systémy a hledat nové druhy benefitů, které by přilákaly zaměstnance. Dalším důvodem je také požadavek ČNB, jako regulátora sektoru, ve kterém společnost podniká, na revizi a transparentnost systému poskytování mezd a odměn zaměstnancům.

Z důvodu citlivosti získaných údajů byla před tvorbou diplomové práce podepsána Smlouva o dodržování obchodního tajemství. Některé informace jsou upraveny a číselné hodnoty přepočítány zvoleným koeficientem, aby nedošlo k poškození organizace. Práce se rovněž nezabývá mechanismem poskytování obchodních odměn, jelikož je tato problematika brána jako diskrétní a data k ní nelze poskytnout. O konkrétních mzdových podmínkách je v organizaci dodržována mlčenlivost.

Tato diplomová práce se skládá z části teoretické a praktické. Prve jmenovaná slouží k obeznámení s teoretickými fakty zaměřenými na pracovní právo, personální řízení a odměňování. V jejím závěru jsou poznatky shrnuty a jsou stanovena východiska pro část praktickou.

Část praktická se sestává z představení vybrané společnosti, analýzy jejího systému odměňování a projektu optimalizace tohoto systému. Cílem praktické části je propojení znalostí získaných při tvorbě teoretického oddílu s analýzou informací spojených s personálním řízením a odměňováním. Východiska z analýzy jsou pak podkladem pro zpracování projektu systému odměňování.

Výsledkem této diplomové práce je projekt tvorby a implementace odměňovacího systému společnosti, který je vhodným východiskem pro transparentní, legislativně správné a efektivní odměňování všech zaměstnanců ve zvolené organizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je nastavit optimální systém odměňování tak, aby byl odpovídal aktuálnímu legislativnímu rámci, byl v souladu s dlouhodobými cíli, vizemi a hodnotami vybrané organizace a vycházel z principu celkové odměny.

Jedním z dílčích cílů je zajistit pomocí nového systému jednoduchost, srozumitelnost a co nejnižší časovou a administrativní zátěž při realizaci odměňování. Dalším z jednotlivých cílů je nastavit takový proces stanovování variabilní části mzdy, který bude mít jasně stanovená pravidla a bude se opírat o jednoznačně stanovená kvantitativní a kvalitativní kritéria výkonu zaměstnanců. Samozřejmostí také je, že systém nesmí jednotlivé zaměstnance či jejich skupiny nikterak znevýhodňovat. Posledním z dílčích cílů je prověřit, jaká je časová a nákladová náročnost projektu a jaká potencionální rizika při něm mohou vyvstávat.

Teoretická část této diplomové práce využívá metody analýzy aplikované na vybrané české a cizojazyčné literární zdroje. Zpracováním rešerše informačních zdrojů dojde k sumarizaci poznatků pro následující část práce.

Za základní metody, využité při sestavování části praktické, lze označit jak metody empirické, tak také logické. Z prvně jmenovaných je to především pozorování a dotazování, které dopomáhá k nastínění aktuální situace v oblasti personální politiky a odměňování ve vybrané společnosti. Aby byl obraz celostní, jsou následně data podrobena analytickému zkoumání. Opmenut by neměl být také kolektivní brainstorming, který pomohl najít východiska pro sestavování projektu. Při stanovování kritérií hodnocení byla rovněž využita metoda indukce, kdy byl vyvozen obecný závěr pro skupiny zaměstnanců na základě pozorování jejich individuálních charakteristik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ PRÁVO

Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 93) vymezení formálních právních vztahů v oblasti pracovních činností je v problematice lidských zdrojů nezbytné. Právní předpisy ve vazbě na personální činnosti plní dvě základní funkce:

- funkci ochrannou – zabezpečují rovné postavení obou vystupujících stran;
- funkci organizační – stanovují závazné podmínky pro realizaci pracovního procesu, včetně řízení společnosti a lidského kapitálu.

Brůha et al. (2018, s. 374) rozumí pracovněprávními vztahy nejen takové relace, které vznikají při realizaci závislé práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatele, ale také vztahy kolektivní povahy, jež ze závislé práce vyplývají (např. kolektivní smlouva).

Základním rysem závislé práce je hospodářská či individuální závislost zaměstnance na zaměstnavateli. Její definice je zakořeněna v §2 zákoníku práce, ji dále vymezuje jako: soustavnou činnost,

- činnost je provozována stabilně, nejedná se o nic nahodilého či jednorázového;

vykonávanou ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance,

- činnost vykazuje jasně dané vztahy nadřízenosti a podřízenosti;

dle pokynů zaměstnavatele,

- zaměstnavatel je zadavatelem výkonu práce;

jménem zaměstnavatele,

- vykonaná práce zaměstnancem je vykázána jménem zaměstnavatele,

osobně zaměstnancem.

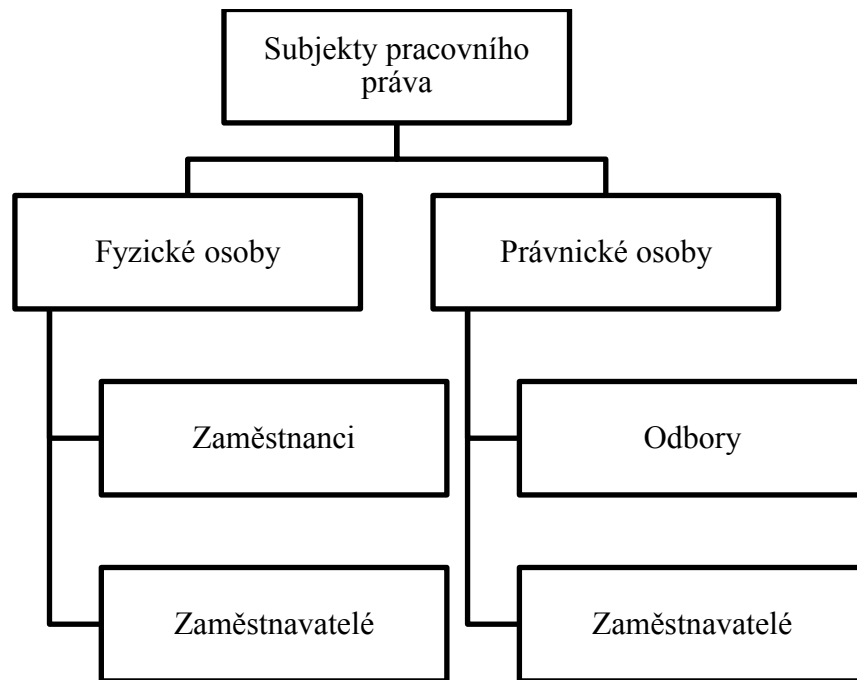
- zaměstnanec je bez výjimek schopen práci vykonávat osobně. (Česko, 2016, §2)

Autorka (Dvořáková, 2012, s. 93) rovněž upozorňuje na nelegální práci. Tímto pojmem označuje situaci, kdy konání vykazuje znaky závislé činnosti, avšak není prováděno v pracovněprávním vztahu, tedy na základě pracovní smlouvy či dohody konané mimo pracovní poměr. Pokud by došlo k vykonávání v obchodněprávním či občanskoprávním vztahu, může být na zaměstnavatele uvalena sankce. Zákon o zaměstnání (Česko, 2004, §139 a 140) stanovuje

maximální hranici pokuty pro zaměstnavatele za umožnění výkonu nelegální práce na 10 000 000 Kč a pro zaměstnance za provádění nelegální práce na 100 000 Kč.

1.1 Subjekty pracovního práva

Základní pracovněprávní vztahy tedy mohou vznikat mezi zaměstnancem, zaměstnavatelem a odborovými organizacemi. Tito jednotliví účastníci se souhrnně nazývají smluvní strany.



Obr. 1 Subjekty pracovního práva (Šubrt et al., 2017, s. 31)

1.1.1 Zaměstnanec

Brůha et al. (2018, s. 374) uvádí, že zaměstnanec může být pouze fyzická osoba, jež je smluvně zavázána k výkonu závislé práce. V praxi je využíváno také staršího označení – pracovník. Občanský zákoník (Česko, 2006, §35) upřesňuje, že tato osoba musí být rovněž starší 15 let. Důležité také je, aby den nástupu do práce nepředcházela den, kdy u osoby probíhala povinná školní docházka.

1.1.2 Zaměstnavatel

Podle Šubrt et al. (2017, s. 31) může být zaměstnavatelem jak osoba právnická (např. obchodní společnost), tak také fyzická (např. živnostník). Fyzická osoba je oprávněna v pracovněprávním vztahu jednat osobně, osoba právnická pak prostřednictvím svých statutárních orgánů, vedoucích či jiným pověřených zaměstnanců. Specifickým zaměstnavatelem je také

stát, jehož zástupcem je příslušná organizační složka státu a její vedoucí pracovníci či další osoby pověřené jednáním.

1.1.3 Odborové organizace

Koubek (2015, s. 331) definuje odbory jako sdružení zaměstnanců resp. pracovníků, které je vytvořeno s cílem obhajování zájmů svých členů a ochrany jejich práv. Armstrong (2015, s. 614) dodává, že odborové vztahy lze označit za systém, jehož cílem je regulovat zaměstnávání lidí a rovněž samotné chování lidí ve společnostech.

Mezi základní práva odborových organizací řadí Koubek (2015, s. 331):

- rozhodování v zaměstnaneckých věcech – např. o zastavení práce v případě bezprostředního ohrožení nebo o stávce;
- spolurozhodování o opatřeních zaměstnavatele, je-li potřeba jejich souhlas – cílem je přiřadit odborové organizaci podíl na řízení celé společnosti;
- součinnost se zaměstnavatelem – výměna informací, konzultace či návrh řešení v oblasti lidského kapitálu, konečné slovo a případná realizace rozhodnutí je v pravomoci zaměstnavatele;
- kontrola – provádění kontroly zabraňuje nedodržování kolektivní smlouvy, rozporům v pracovněprávních předpisech, absenci ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti apod.

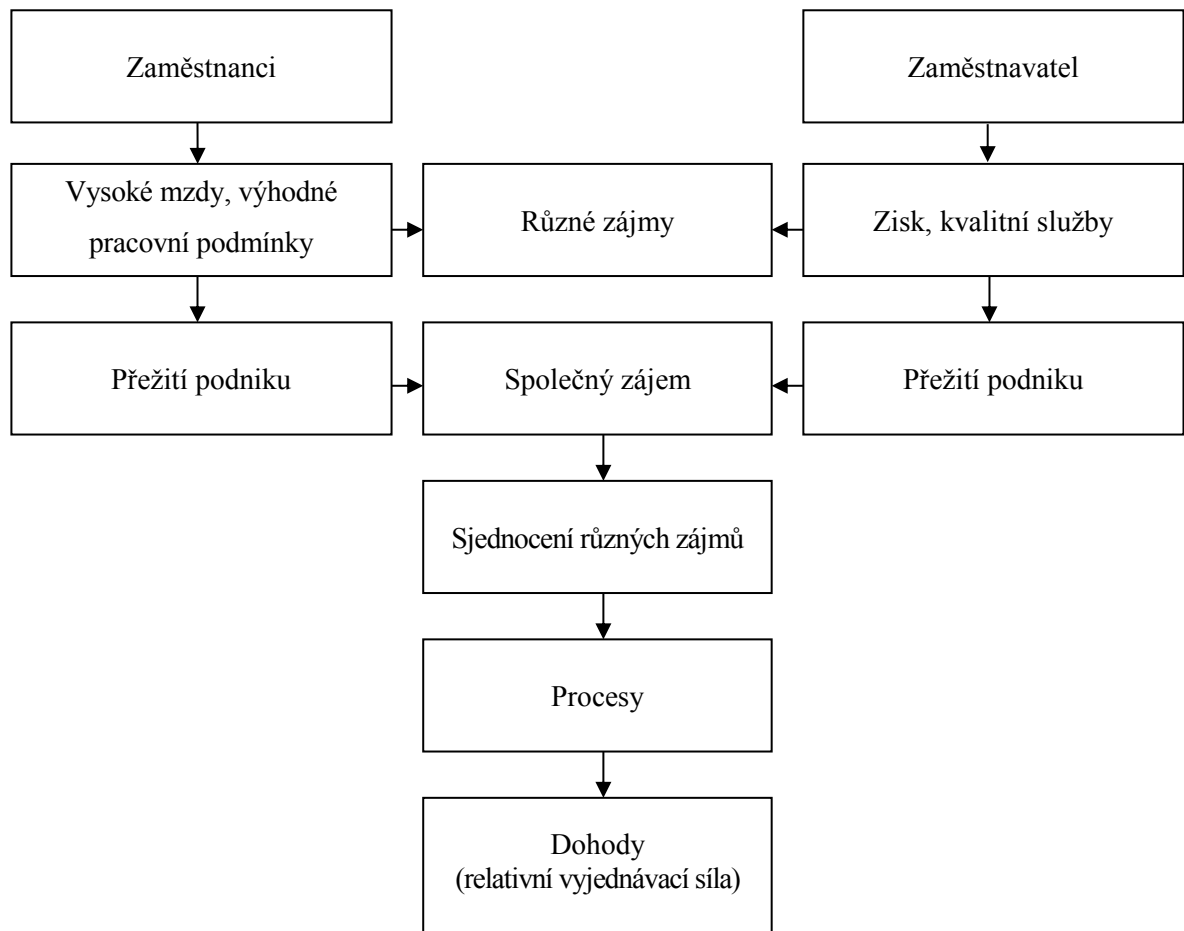
Cíl, za jakým byly odborové organizace založeny, naplňují především prostřednictvím kolektivního vyjednávání. V České republice jsou předmětem kolektivního vyjednávání nejčastěji:

- mzdy a odměňování;
- kolektivní vztahy;
- a individuální pracovní vztahy. (Koubek, 2015, s. 332)

Armstrong (2015, s. 615) nahlíží na kolektivní vyjednávání jako na vztah vzájemné směny, kterou tvoří na straně jedné práce zaměstnanců a mzda či plat zaměstnavatele na straně druhé. Autor dále vymezuje dvě základní formy jednání – konjunktivní a kooperativní.

V případě konjunktivního vyjednávání je požadavkem uzavření jakékoliv dohody, bez níž nelze dále provozovat činnost, na níž jsou obě strany závislé. V praxi je tato situace známa jako přistoupení odborové organizace na podmínky vedení organizace. Naopak koo-

perativní vyjednávání staví obě zúčastněné strany na roveň a uvádí, že zaměstnanci a zaměstnavatel jsou na sobě závislí a mohou svých cílů dosáhnout efektivněji, budou-li spolupracovat za podpory druhé strany. (Armstrong, 2015, s. 616)



Obr. 2 Kolektivní vyjednávání (Armstrong, 2015, s. 616)

1.2 Formální pracovněprávní úprava

Dvořáková (2012, s. 93) vnímá pracovní právo jako souhrn právních norem tří oblastí:

- individuální pracovní právo – upravuje vznik, trvání, změny a skončení jak pracovního poměru, tak také dohod konaných mimo tento poměr. Dále je jeho předmětem odměňování za práci, práva a povinnosti mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a další pracovní podmínky.
- kolektivní pracovní právo – zaobírá se relacemi mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem. Jako zástupce pracovníků lze označit např. rady zaměstnanců, odbory nebo

zástupce pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tato oblast zahrnuje také kolektivní vyjednávání a řešení případných sporů.

- veřejnoprávní oblast – se týká problematiky v oblasti zaměstnanosti. Důležitá je realizace státní politiky zaměstnanosti a zavedení práva na zaměstnání. V rámci těchto vztahů je vždy zastoupení jedné strany v podobě státu resp. Úřadu práce České republiky.

1.2.1 Prameny pracovního práva

Dvořáková (2012, s. 94) uvádí tři roviny pramenů pracovního práva. Mezinárodní právo je zakořeněno především v mezinárodních smlouvách. Tyto smlouvy jsou součástí právních předpisů tuzemské legislativy v případě, že dal Parlament souhlas k jejich ratifikaci a Česká republika je jimi vázána. Pokud je tato podmínka u mezinárodních smluv splněna, mají při případném řešení sporu přednost před zákonem. Mezi prameny mezinárodního práva lze dále zařadit například Všeobecnou deklaraci lidských práv, Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, Úmluvu o ochraně lidských práv a základních svobod a Evropskou sociální chartu. Pro Českou republiku jsou závazné především úmluvy ILO (Mezinárodní organizace práce), které se specializují na konkrétní sociálněprávní či pracovněprávní problém.

Vzhledem k členství České republiky v Evropské unii (od 1. 5. 2004) je nutné brát v potaz také pracovní právo EU. Vzhledem k tomu, že je toto právo označováno jako nadstátní (tzn. supranacionální), má v justici přednost před právem vnitrostátním. Základními předpisy jsou ustanovující smlouvy mezi jednotlivými účastníky, jejich novelizace a smlouvy o přistoupení jednotlivých států. Sekundární prameny práva EU lze rozdělit na závazné a doporučující. Závazné má podobu směrnic, nařízení a rozhodnutí. Nezávazné jsou pak doporučení a stanoviska. Pracovní právo Evropské unie nepokrývá tak širokou oblast jako právo vnitrostátní a upravuje pouze vybranou problematiku jako např. BOZP, svobodu pohybu pracovního kapitálu, rovné postavení mužů a žen v oblasti odměňování apod. (Dvořáková, 2012, s. 95)

Za poslední část označuje Dvořáková (2012, s. 96) oblast vnitrostátního práva. Zde je primárním pramenem Listina základních práv a svobod, jež se zabývá základními sociálními právy. Tyto práva jsou pak detailněji rozvedena v jednotlivých zákonech, z nichž tím nejpodstatnějším je zákoník práce. Mezi další zákony upravující tuzemské pracovní právo se řadí např. zákon o zaměstnanosti, zákon o inspekci práce, zákon o kolektivním vyjednávání apod.

Kromě předchozího je potřeba také reflektovat předpisy prováděcí – tedy nařízení vlády a vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí resp. Ministerstva zdravotnictví.

1.2.2 Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (dále jako Obecné nařízení nebo GDPR) je dle Žúrka (2018, s. 12) reakcí Evropské unie na základní právo člověka na ochranu osobních údajů a jejich zpracování. Množství zpracovávaných informací o jednotlivých subjektech je v dnešní době natolik rozsáhlé, aby představovalo tichou hrozbu. Předpis, který nahrazuje vnitrostátní právní úpravu a lze jej tedy označit za obdobu zákona, má těmto rizikům předcházet a má za cíl důkladnější a důslednější ochranu osobních údajů na celém evropském kontinentu. Nulíček et al. (2017, s. XVI) dodávají, že Obecné nařízení je nejvýznamnějším činem ve sféře ochrany osobních údajů v posledních 20 letech.

1.3 Pracovní poměr

Za základní a nejčastější vztah výkonu závislé práce považují Brůha et al. (2018, s. 375) pracovní poměr. Při pracovním poměru je zaměstnanci přiznána větší míra formální ochrany než při poměru založeném na dohodách konaných mimo pracovní poměr, což se odráží také v náležitostech s ním spojených.

1.3.1 Fáze před vznikem pracovního poměru

Tzv. předmluvní fáze by měla být dle Brůhy et al. (2018, s. 376) realizována se zvýšenou pozorností. Je-li pracovní poměr „téměř uzavřen“ a jeho vznik je tedy vysoce pravděpodobný, může při nedodržení podmínek a neuskutečnění vztahu požadovat druhá ze stran náhradu škody dle §1729 Občanského zákoníku.

Před vznikem pracovního poměru je důležité seznámit potencionálního zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajícími z uzavření pracovní smlouvy. Aby byly eliminovány budoucí spory, je žádoucí realizovat tuto fázi důkladně a informovat budoucího pracovníka o skutečnostech jako jsou např.:

- druh vykonávané práce a její specifika;
- sjednání zkušební doby;
- pracovní doba a její rozvržení;
- délka dovolené;
- uzavření poměru na dobu určitou či neurčitou;

- mzdové podmínky a mzdový výměr;
- kolektivní smlouva;
- odpovědnost za svěřené hodnoty;
- podmínky vysílání na pracovní cesty;
- pohotovost a práce přesčas;
- vzdělávání a zvyšování kvalifikace;
- střet zájmů při výkonu závislé činnosti;
- a způsob výplaty mzdy. (Brůha et al., 2018, s. 377)

Další náležitostí předmluvní části je zajištění vstupní lékařské podmínky pro zaměstnance. Tato prohlídka musí být realizována před vznikem pracovněprávního vztahu, ne nutně však před uzavřením pracovního kontraktu. Nepodrobí-li se zaměstnanec lékařské prohlídce za těchto podmínek, je považován za osobu zdravotně nezpůsobilou k výkonu stanovené práce. (Šubrt et al., 2017, s. 46)

Před vznikem pracovněprávního vztahu je nutné získat patřičné informace ohledně zaměstnance pro vedení mzdové a personální agendy v rozsahu nezbytně nutném. Při zajišťování agendy spojené s pracovním poměrem dle zvláštních právních předpisů není potřeba k této činnosti souhlas zaměstnance. Zaměstnavatel však nesmí vyžadovat informace nesouvisející s pracovním výkonem, jako jsou:

- sexuální orientace;
- těhotenství;
- rodinné a majetkové poměry;
- původ;
- členství v odborové organizaci;
- politická příslušnost;
- náboženské vyznání;
- původ
- členství v odborové organizaci. (Brůha et al., 2018, s. 380)

Brůha et al. (2018, s. 380) uvádí, že pro zjištění informací o zaměstnanci je v praxi využíván osobní dotazník, který se později stává součástí osobního spisu zaměstnance. Pro vznik pracovního poměru je nutné v předškolní fázi zajistit následující informace:

- jméno, příjmení, akademické tituly, rodné příjmení a případně všechna předchozí příjmení;
- datum a místo narození a rodné číslo;
- bydliště;
- údaje o dosažené kvalifikaci;
- informace o praxi;
- údaje o případných zdravotních indispozicích;
- údaje o další výdělečné činnosti.

Povinností zaměstnance je pak po celou dobu trvání pracovního poměru hlásit veškeré změny předchozích formalit.

1.3.2 Vznik pracovního poměru

Dle Šubrt et al. (2017, s. 46) vzniká pracovní poměr nejčastěji pracovní smlouvou a v občasných případech jmenováním. Dříve regulovaný vznik pracovního poměru volbou není již v současném zákoníku práce upraven.

Šubrt et al. (2017, s. 46) definují pracovní smlouvu jako dvoustranný právní akt se zaměstnancem na straně jedné a zaměstnavatelem na straně druhé. Nutností je její písemná forma a minimálně dvě vyhotovení, z nichž jedno je určeno pro zaměstnavatele a druhé pro pracovníka. Zákoník práce (Česko, 2006, §34) stanovuje nutné náležitosti pracovní smlouvy na:

- druh práce;
- místo výkonu práce;
- den nástupu do práce.

Kromě zákonných náležitostí je v praxi často pracovní smlouva doplněna o další informace. Zkušební doba je období, které oběma účastníkům pracovní smlouvy dává možnost ověřit si, zda pracovní právní vztah reflektuje všechna očekávání a sjednané skutečnosti. Zkušební dobu lze sjednat na 3 měsíce, resp. 6 měsíců u vedoucích pracovníků, a nemůže být dodatečně prodlužována. (Brůha et al., 2018, s. 384)

Pracovní poměr lze sjednat na dobu určitou nebo neurčitou. Není-li tak učiněno v pracovní smlouvě, má se za to, že se jedná o dobu neurčitou. Pracovní právní vztah na dobu určitou lze

uzavřít na dobu maximálně tří let, přičemž tato lhůta může být dvakrát o stejnou dobu prodloužena. (Brůha et al., 2018, s. 384)

Při zájmu smluvních stran pracovního poměru lze pracovní smlouvu doplnit také o výši úvazku, pracovní dobu, způsob jejího rozvržení nebo možnost vysílání na pracovní cesty. České právo neuvádí nutnost zakomponovat ujednání o mzdě do pracovní smlouvy. Tento fakt je v praxi řešen pomocí mzdového výměru. V tomto dokumentu je také možné uvést ujednání o rozsahu práce přesčas, k níž bylo při sjednání mzdy přihlédnuto. (Brůha et al., 2018, s. 387)

1.3.3 Změny pracovního poměru

V případě, že dochází ke změnám pracovního poměru, je nutné je řešit smluvně a v určitých případech upravených právním předpisem také jednostranně ze strany zaměstnavatele, např. převedením zaměstnance na jinou práci podle § 41 zákoníku práce (dále jen ZP). Všechny změny musí být zaznamenány také písemně. (Brůha et al., 2018, s. 392)

Brůha et al. (2018, s. 393) řadí mezi nejčastější smluvní změny:

- změnu doby trvání pracovního poměru – z doby určité na dobu neurčitou, prodloužení či zkrácení doby určité nebo změnu z doby neurčité na dobu určitou;
- změnu sjednaného druhu práce – změnu prací uvedených v pracovní smlouvě;
- změnu místa výkonu práce – jen při souhlasu zaměstnance i zaměstnavatele;
- změnu délky pracovního úvazku zaměstnance – zkrácení či prodloužení délky pracovní doby.

K jednostrannému právnímu aktu v podobě převedení zaměstnance na jinou práci může dojít v případě dlouhodobého pozbytí pracovní způsobilosti, zákazu konání některých prací nebo ve vazbě na rozvázání pracovního poměru výpovědí. (Brůha et al., 2018, s. 394)

Jak uvádí Daněk, Vyškovská a Fojtíková (2018, s. 57), v případě změn v pracovním poměru cizince je třeba písemně požádat Ministerstvo vnitra.

1.3.4 Skončení pracovního poměru

Šubrt et al. (2017, s. 57) uvádí, že skončení pracovního poměru může být jednostranným jednáním, jednáním učiněným oběma stranami uvedenými v pracovní smlouvě nebo učiněno podle jiných právních skutečností. Pracovní poměr lze ukončit:

- výpovědí;
- dohodou;
- okamžitým zrušením;
- zrušením ve zkušební době;
- uplynutím doby sjednané;
- zrušením povolení k pobytu či vyhoštěním;
- smrtí zaměstnance.

Brůha et al. (2018, s. 405) dělí skončení pracovního poměru dle způsobů a formy, které se opírají o §48 ZP, na:

- skončení na základě právního jednání (tzv. rozvázáním)
 - dohodou;
 - výpovědí;
 - okamžitým zrušením;
 - zrušením ve zkušební době;
- skončení na základě právní události
 - uplynutím doby sjednané;
 - smrtí zaměstnance;
 - smrtí zaměstnavatele (FO);
- skončení z moci úřední
 - dnem zrušení pobytu cizince;
 - dnem vyhoštění cizince z území ČR;
 - uplynutím doby povolení k zaměstnání.

Pokud se oba účastníci shodnou na ukončení pracovního poměru, dochází k rozvázání dohodou. Tento dokument musí být vyhotoven písemně, jinak pozbývá své platnosti. V dohodě musí být bezpodmínečně uveden den skončení. Aby zaměstnanec na dohodu přistoupil, je možné sjednat v dohodě také tzv. odstupné, které mu bude vyplaceno. (Šubrt et al., 2017, s. 57)

Končí-li pracovní poměr výpovědí, jedná se o jednostranný právní akt. Pracovní poměr končí uplynutím výpovědní lhůty, nezávisle na postoji druhého účastníka. Dle §51 ZP je tato doba rovna nejméně dvou měsícům. Výpověď je možno podat jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Obdobně jako u dohody o skončení pracovního poměru (dále jen PP), je nutná písemná forma dokumentu. Zákoník práce (Česko, 2012, §50) umožňuje udělení výpovědi zaměstnavatelem pouze z důvodů vyjmenovaných v tomto právním předpise (§52), avšak zaměstnanci umožňuje rozvázat poměr výpovědí bezdůvodně. Zaměstnavatel nemůže udělit výpověď v ochranné lhůtě, tedy pokud je zaměstnanec dočasně neschopným, uvolněným k výkonu veřejné funkce, dočasně zdravotně nezpůsobilým pro práci v noci, čerpá rodičovskou dovolenou nebo pokud je zaměstnankyně těhotná nebo na mateřské dovolené. (Česko, 2012, §53)

Šubrt et al. (2017, s. 60) vidí okamžité rozvázání pracovního poměru jako krajní důvod pro skončení, jelikož ZP stanovuje přísné podmínky pro jeho realizaci. Obě smluvní strany jsou oprávněny zrušit pracovní poměr okamžitě písemnou formou a pouze z důvodů uvedených v ZP (§55-56).

Ukončit pracovní poměr ve zkušební době může jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec bez uvedení důvodu. Nelze k němu však přihlídnout, nemá-li písemnou formu. Pracovní poměr končí dnem doručení výpovědi druhému z účastníků. (Šubrt et al., 2017, s. 61)

Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou končí dnem uplynutí této doby, jak uvádí Brůha et al. (2018, s. 412). Pokračuje-li však zaměstnanec s vědomím zaměstnavatele ve výkonu stanovené práce také po uplynutí sjednané doby, má se za to, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou.

Smrt zaměstnance nebo smrt zaměstnavatele (fyzické osoby) jsou právními událostmi, které končí pracovní poměr. Smrtí zaměstnance je porušeno jedno ze základních pravidel provádění závislé činnosti, a to osobní výkon. Při smrti zaměstnavatele zaniká pracovněprávní vztah uplynutím tříměsíční lhůty, nehodlá-li oprávněná osoba, dědic nebo správce dědictví v činnosti pokračovat. (Brůha et al., 2018, s. 413)

Ukončení z moci úřední je, jak uvádí Brůha et al., 2018, s. 413), v praxi nejméně častým úkazem, jelikož zaměstnavatelé s cizinci uzavírají především poměry na dobu určitou, po dobu jejich povolení k pobytu a zaměstnání.

Bělina, Pichrt a kol. (2017, s. 204) dodávají, že případné dosažení věkové hranice se nepovažuje za právní událost, která by měla za následek skončení pracovního poměru a není tedy ani výpovědním důvodem, který by mohl zaměstnavatel uvést.

Povinnosti spojené s ukončením pracovního poměru

Při ukončení pracovního poměru je potřeba personálním útvarům zajistit řadu úkonů regulovaných právními předpisy. V první řadě je potřeba vypořádat vzájemné závazky, a to především v případě, byla-li uzavřena se zaměstnancem dohoda o odpovědnosti za svěřené hodnoty. Podkladem pro vypořádání je v praxi výstupní list, do kterého jsou všechny skutečnosti zaznamenávány. (Brůha et al., 2018, s. 414)

Zaměstnavatel je povinen na žádost zaměstnance vystavit potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti a sražených zálohách na daň, vydat pracovní posudek, zápočtový list neboli potvrzení o zaměstnání a vydat zaměstnanci veškeré písemnosti, které se týkají jeho osobních údajů. (Brůha et al., 2018, s. 415)

1.4 Dohody konané mimo pracovní poměr

Za dohody konané mimo pracovní poměr považuje Zákoník práce dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti. Uzavření obou z uvedených aktů musí mít písemnou podobu. Právní regulace neudává povinnost hmotněprávního vztahu pro uzavření dohody, avšak definuje časová omezení. Je tak zcela v kompetenci zaměstnavatele, zda rozhodne o výkonu práce na základě dohody konané mimo pracovní poměr nebo pracovním poměru. (Česko, 2006, § 77)

Zaměstnavatel rovněž není povinen udat zaměstnanci pracovní dobu. Případná výpověď nebo okamžité zrušení musí být provedeny opět písemně, jinak k nim nelze přihlídnout. Oproti pracovnímu poměru lze dohody zrušit dvoustraně (dohodou), ale také jednostranně, a to vždy bez uvedení důvodu. Výpovědní doba je pouze 15denní. Pokud zaměstnavatel poruší časové omezení stanovené zákoníkem práce, hrozí mu udělení pokuty až do výše 2 mil. Kč. (Šubrt et al., 2017, s. 67)

Ujednání o práci konané mimo pracovní poměr by mělo dle Brůhy et al. (2018, s. 417) obsahovat:

- sjednané práce;
- sjednaný rozsah pracovní doby, resp. maximální rozsah pracovní doby;
- dobu, na niž je dohoda uzavřena.

Stejně jako u pracovního poměru může být stanovena odměna mimo dohodu, např. mzdovým výměrem. Tato odměna však nesmí být nižší než minimální mzda (k 1. 2. 2019 ve výši 13 350 Kč/měsíc, tzn., 79,80 Kč/hod.). V dohodě pak dále může být stanoveno např. právo na dovolenou, způsob zrušení dohody, právo na cestovní náhrady apod. (Brůha et al., 2018, s. 417)

1.4.1 Dohoda o provedení práce

Dohodu o provedení práce lze uzavřít, pokud není předpoklad, že rozsah práce překročí 300 hodin v jednom kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele. V případě, že má zaměstnanec uzavřenou obdobnou dohodu u více zaměstnavatelů, tyto rozsahy práce se nesčítají. Pokud příjem zaměstnance z dohody nepřesáhne za jeden měsíc 10 000 Kč, není pracovník účasten nemocenského a s tím spojeného důchodového pojištění. Z dohody o provedení práce je nutné odvést daň. (Šubrt et al., 2017, s. 67)

1.4.2 Dohoda o pracovní činnosti

Při dohodě o pracovní činnosti není rozhodující míra 300 hodin za kalendářní rok, ale rozsah pracovní doby nesmí překročit v průměru (za celou dobu konání dohody) polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Pokud příjem zaměstnance z dohody nepřesáhne za jeden měsíc 2 999 Kč, není pracovník účasten na nemocenského a s tím spojeného důchodového pojištění. Z dohody o pracovní činnosti je nutné odvést daň. (Šubrt et al., 2017, s. 68)

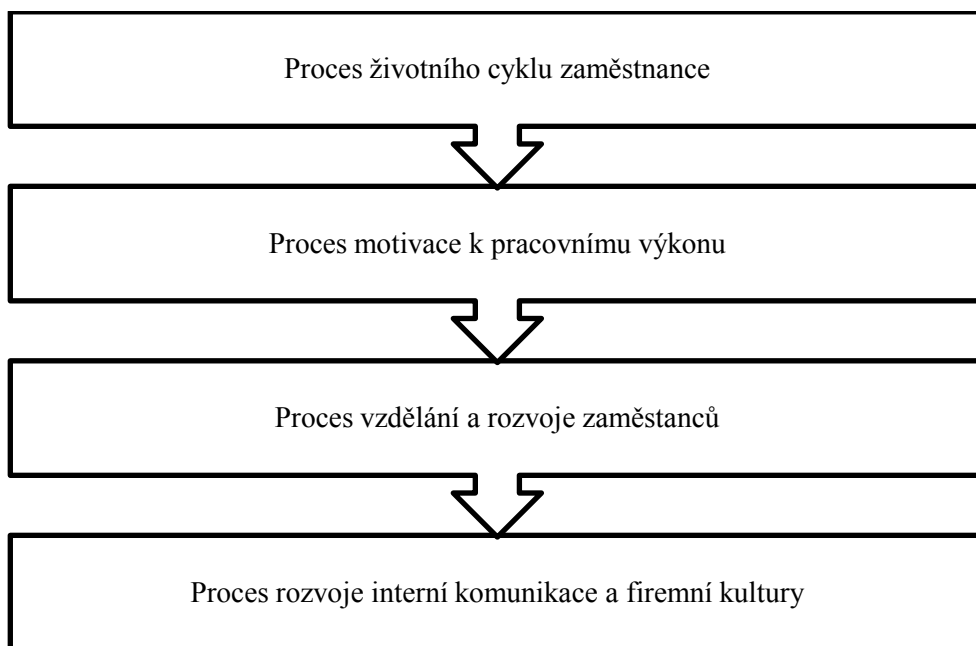
Tab. 1 Srovnání dohod konaných mimo pracovní poměr (Šubrt et al., 2017, s. 67)

	Dohoda o provedení práce	Dohoda o pracovní činnosti
Daň	15 %	15 %
Rozhodná částka pro účast na zdravotním pojištění	10 000 Kč	2 999 Kč
Rozhodná částka pro účast na sociálním pojištění	10 000 Kč	2 999 Kč
Časové omezení	max. 300 hod./ročně	max. ½ týdenní pracovní doby

2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Kocianová (2010, s. 9) uvažuje o definici personálního řízení jako o všem, co se vztahuje k lidem, kteří jsou součástí konkrétní organizace. Cílem je, aby byl potenciál zaměstnanců využit optimálně a investice do nich vložené pomohly k dosažení cílů společnosti prostřednictvím vhodně zvolených personálních procesů. Personální řízení je součástí celého procesu řízení organizace a nelze jej posuzovat odděleně. Beardwell a Thompson (2017, s. 5) doplňují, že řízení lidských zdrojů je možné charakterizovat jako soubor činností zaměřený na nábor a výběr pracovníků, jejich vzdělávání, vývoj a odměňování, komunikaci, týmovou práci a řízení založené na moderních postupech.

Mužík a Krpálek (2017, s. 123) vidí jako hlavní účel personálního řízení realizaci potenciálu pracovníků a uvědomění se managementu podniku, že zaměstnanci nepředstavují pouze náklady, ale také nespornou konkurenční výhodu společnosti.



Obr. 3 Proces personálního řízení v organizaci (Mužík a Krpálek, 2017, s. 123)

2.1 Personální útvar

Kasper a Mayrhofer (2005, s. 343) uvádějí, že hlavním aktérem personálního řízení podniku je jeho vedení. Vrchol podniku je tedy oprávněn rozhodnout, kdo ponese za personální řízení zodpovědnost a obvykle tuto roli přiřazuje personálnímu řediteli a jím vedenému útvaru. V malých podnicích je pak personální řízení pouze na osobě majitele. Kocianová (2012, s. 98)

upřesňuje, že organizační zařazení personálního útvaru by mělo odpovídat významu, jaký mu organizace pokládá.

Personální útvar je považován za specializované pracoviště se základním posláním vytvářet, podporovat a organizovat systém personálního řízení organizace. Základními funkcemi personálního útvaru jsou:

- budování koncepce ve směru personální a sociální politiky;
- tvorba metodiky k dílčím personálním činnostem;
- tvorba personálních plánů v souladu se strategií společnosti a odpovědnost za ně;
- řízení a koordinace směrů a úkolů útvaru v rámci celé organizace;
- tvorba, uchovávání a aktualizace informací;
- poradenství;
- výzkum a expertíza. (Kocianová, 2012, s. 98)

2.2 Nástroje personálního řízení

Dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 123) je pro zajištění přidané hodnoty podniku pomocí personálního řízení potřeba vytyčit nástroje, které k tomu dopomohou.

2.2.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Pomocí strategického personálního řízení se lidské zdroje stávají rovnocenným partnerem dalším podnikovým aktivům, jako jsou např. finance, technologie, technika atd. (Mužík a Krpálek, 2017, s. 125). Dvořáková a kol. (2012, s. 116) dodává, že správná strategie vymezuje záměry organizace v oblasti nakládání s lidskými zdroji za účelem dosažení svého cíle.

2.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Dle Haňdiaka (2016, s. 27) je starost o pracovní místa jedním ze základních personálních nástrojů. Bez vytvoření pracovních pozic nelze zajistit objektivní fungování organizace. Koubek (2015, s. 43) uznává vytváření pracovních míst jako proces definující konkrétní úkoly výkonu závislé práce zaměstnance. Pracovní místa jsou seskupením jednotlivých prvků organizační struktury. Analýza pracovních míst vytváří obraz práce na pracovním místě a tím poskytuje zaměstnancům, kteří je obsadili, představu o vykonávané práci.

2.2.3 Personální plánování

Personální plánování je nástrojem k realizaci cílů organizace pomocí předvídání vývoje, stanovení cílů a realizace nápravných opatření. Základem je adekvátní rozvržení pracovní síly. Obecně lze uvést, že personální plánování v současnosti má za úkol zajistit v budoucnu (tzn. ve správný čas) za optimální náklady:

- potřebné množství pracovního kapitálu;
- potřebné zkušenosti, dovednosti a znalosti pracovníků;
- optimální motivaci zaměstnanců;
- flexibilitu a připravenost personálního útvaru;
- optimální rozmístění lidského kapitálu napříč celou firmou. (Koubek, 2015, s. 93)

2.2.4 Získávání, výběr a adaptace nových pracovníků

Dvořáková (2012, s. 145) považuje za získávání zaměstnanců proces, při němž dochází k identifikaci, přitáhnutí a najmutí kvalifikovaného lidského kapitálu. Výběr nových pracovníků se sestává z identifikace a výběru mezi všemi uchazeči. Adaptací se rozumí systematická orientace a formální začlenění nového pracovníka do pracovního, sociálního i kulturního prostředí organizace. Řízenou adaptací lze docílit:

- nižších nákladů na fluktuaci;
- snížení ztráty na produktivitě;
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

2.2.5 Hodnocení pracovníků

Dvořáková (2012, s. 257) považuje hodnocení pracovníků za nutnou součást personálního managementu. Mělo by zahrnovat systematické hodnocení dosahované míry pracovního výkonu a pracovního jednání všech zaměstnanců.

2.2.6 Rozmíst'ování pracovníků

Koubek (2015, s. 235) označuje rozmíst'ování pracovníků jako „kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“

2.2.7 Odměňování zaměstnanců

Stanovení a realizace strategie a politiky, která bude zaměstnance odměňovat spravedlivě, slušně a s ohledem na jejich hodnotu pro organizaci a přispění ke splnění cílů organizace, je dle Armstronga (2015, s. 515) základem řízení odměňování pracovníků. Tato problematika bude detailněji rozebrána v kap. 3.

2.2.8 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků organizace se skládá nejen ze zdokonalování schopností zaměstnanců měnícím se nárokům pracovního místa, ale také ze získávání dalších pracovních schopností vhodných pro vykonávání další práce. Proces vzdělávání se v moderní společnosti stává celoživotním cílem. (Koubek, 2015, s. 252)

2.2.9 Péče o pracovníky a pracovní vztahy

Péči o pracovníky lze rozdělit do tří kategorií:

- povinná péče – regulovaná zákony, předpisy či kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně;
- smluvní péče – určená kolektivními smlouvami podnikové úrovně;
- dobrovolná péče – daná firemní kulturou a úsilím zaměstnavatele o konkurenční výhodu na trhu lidského kapitálu. (Koubek, 2015, s. 343)

Konkrétní prvky péče o zaměstnance mohou zahrnovat např. pracovní režim a pracovní dobu, firemní prostředí, BOZP, rozvoj pracovníků, služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám apod. (Koubek, 2015, s. 343)

Dle Koubka (2015, s. 325-326) vzniká při práci ve firmách několik druhů formálních a neformálních vztahů. Tyto relace jsou základem, který může v organizaci významně ovlivnit dosažení jejích cílů. Haňdiak (2016, s. 54) dodává, že správné, harmonické a kvalitní mezilidské vztahy vytváří výkonné podnikové klima, jež je pozitivní jak pro výkon organizace, tak také pro životní cíle jednotlivých zaměstnanců.

Zaměstnanecké vztahy

Jedná se o vztahy zaměstnavatel - zaměstnanec. Formální podoba těchto vztahů je zakořeněna v zákoníku práce, kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, pracovním řádu, vnitropodnikových směrnících apod. Neformální podoby nabývají vztahy upravené pomocí tzv. psychologických

smluv. Tyto akty definují určitá očekávání a předpoklady toho, co je zaměstnavatel nucen nabídnout a rovněž ochoten splnit. (Armstrong, 2015, s. 612)

Autor (Armstrong, 2015, s. 194) uvádí, že základem zaměstnaneckého vztahu je závazek zaměstnance, že věnuje zaměstnavateli vlastní dovednosti a snahu výměnou za mzdu či plat. Uvedený typ vztahu je významný pro personální řízení, jelikož se jím řídí vytváření a nastolování personálních procesů, firemní kultury i politiky.

Zájmové vztahy zaměstnanců

Zaměstnanci se mohou sdružovat do zájmových uskupení označovaných jako odbory či komory zaměstnanců. Tyto organizace jsou regulovány právy a povinnostmi svých členů. (Koubek, 2015, s. 235)

Kolektivní pracovní vztahy

Dle Koubka (2015, s. 236) se jedná o vztahy mezi odbory (resp. komorami zaměstnanců) a zaměstnavatelem upravené závaznými zákonnými předpisy. V České republice se lze setkat také s nepřesným označením - průmyslové vztahy.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti

Relace mezi nadřízeným a podřízeným vyplývají ze zvolené organizační struktury podniku. Jejich úprava je zabezpečena organizačním řádem, pracovním řádem či jinými vnitropodnikovými regulacemi. (Haňdiak, 2015, s. 108)

Vztahy k okolí

Koubek (2015, s. 326) udává, že spojitosti k zákazníkům a veřejnosti jsou zpravidla upravovány obecnými nebo zvláštními pravidly společnosti.

Vztahy pracovních kolektivů

Autor (Koubek, 2015, s. 326) uvádí, že regulace vztahů mezi pracovními kolektivy (např. formou pracovního či organizačního řádu) napomáhá k harmonizaci mezi těmito uskupeními, podporuje jejich zdravou iniciativu a stanovuje hranice nežádoucí soutěživosti.

Vztahy spolupracovníků

Jde o neformální a tedy i neupravené vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Sociální a mezilidské vztahy jsou v praxi často aktivně regulovány ze strany organizace např. vnitřními předpisy. Pracovní vztahy zaměstnanců se odráží také ve firemní kultuře organizace. (Koubek, 2015, s. 326)

2.2.10 Personální informační systémy

Souhrn personálních údajů o každém ze zaměstnanců, personálních činnostech a pracovních místech lze souhrnně označit jako podnikový informační systém (PIS). Všechny tyto údaje jsou nezbytné pro to, aby zaměstnavatel plnil své povinnosti, jež mu vyplývají z pracovněprávních předpisů, a zabezpečil personální procesy v organizaci. Informace zaměstnavatel zpracovává buď v podobě písemné či elektronické. Moderní PIS však bývá řešen jako součást plánování všech podnikových zdrojů (ERP systém) nebo jako samostatná počítačová aplikace pouze pro potřeby personálního řízení. (Šikýř, 2016, s. 166)

2.3 Personální controlling

Personální controlling se zabývá především vztahem mezi řízením lidských zdrojů a dosahováním cílů organizace a mírou podílu opatření, které pochází z činnosti personálního útvaru, na úspěchu celé společnosti. Controlling personální oblasti zahrnuje plánování, vyhodnocování a koordinaci personálního řízení. Kocianová (2012, s. 123)

Personální controlling lze vymezit na operativní a strategický. Operativní část sleduje (v horizontu do 1 roku) především:

- personální náklady;
- řízení výkonu pracovníků;
- postoje a způsoby chování zaměstnanců (absence, fluktuace apod.);
- účinnost a efektivita nástrojů personálního řízení. Kocianová (2012, s. 124)

Strategická část pak sleduje personální strategii jako celek v dlouhodobém časovém horizontu. Zprávy o tom, jak je ve společnosti řízen lidský kapitál, jsou nedílnou součástí pro budoucí rozhodování na manažerských úrovních. Kocianová (2012, s. 124)

2.4 Moderní trendy řízení lidských zdrojů

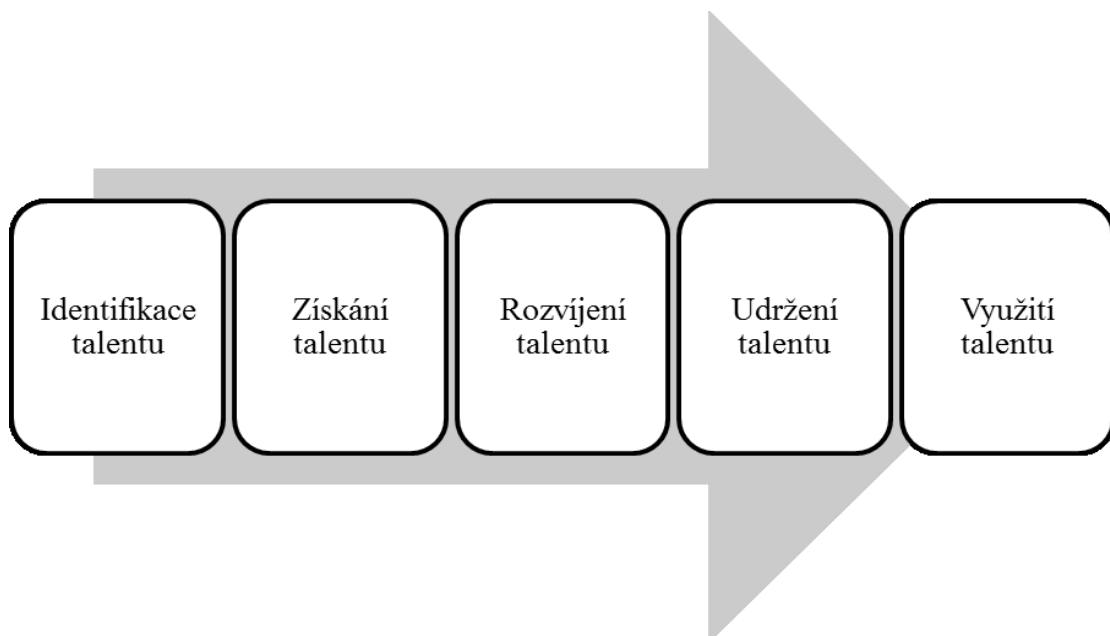
Kocianová (2012, s. 101) udává, že vývoj a změny v oblasti lidských zdrojů a personálního řízení jsou v posledních letech významné. To má za příčinu, že tradiční nástroje přestaly být konkurenceschopné a ztratily na flexibilitě a schopnosti reakce. Vyústěním jsou moderní přístupy k řízení lidského kapitálu.

2.4.1 Sociální ručení organizace

Jak uvádí Kocianová (2012, s. 101) zaměstnavatelé by měli zvažovat sociální důsledky svého počínání. V současné době nabývá na atraktivitě přístup přesně definovaného systému začlenění sociální odpovědnosti organizace (často také CSR – Corporate Social Responsibility), který je napojen do personální politiky organizace a zajišťuje rovné zacházení v oblastech ekonomických, environmentálních a sociálních.

2.4.2 Talent Management

Armstrong (2016, s. 189) definuje Talent Management jako souhrn aktivit, jimiž společnost přitahuje, udržuje, motivuje a rozvíjí talentované zaměstnance. Cílem je vzájemně propojit tyto aktivity, aby došlo k získání a udržení potřebných talentovaných lidí. Horváthová (2011, s. 26) dodává, že mnoho organizací v současné době uznává přínos Talent Managementu pro společnost a považuje jej za významný nástroj při řešení krizových situací.



Obr. 4 Proces Talent Managementu (Horváthová, 2011, s. 26)

2.4.3 Holistický management

Principem holistického managementu je optimální rozhodování manažerů o otázkách ekonomických, sociálních a environmentálních jak v krátkodobém tak dlouhodobém časovém horizontu. Základem je celostní přístup k vedení lidí jako k celku. Pokud si manažeři udržují nadhled, jsou schopni efektivně vyřešit nerovnováhu, nedostatek či nadbytek. (Kocianová, 2012, s. 104)

2.4.4 Work-life Balance

Armstrong (2017, s. 512) považuje Work-life Balance za umění dosáhnout správné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Této problematice je při neustále se zvyšujícím tempu výkonu práce přikládán stále vyšší důraz. Optimálního rozvržení práce a soukromí by mělo podle nejnovějších přístupů doraženo pomocí tzv. „family friendly“ politiky, která zahrnuje např. home office, flexibilní pracovní dobu, částečné úvazky, kratší pracovní týden, sdílení pracovních míst apod.

2.4.5 Age Management

Age Management označuje řízení věkové skladby zaměstnanců na různých úrovních. Trend řízení se v současnosti dotýká především stárnutí populace a s tím souvisejícím demografickým vývojem. Komplexní přístup má za úkol vyvinout takové strategie a postupy, které budou reagovat na demografické změny a podpoří věkovou diverzifikaci v podniku. Cílem je zajistit zaměstnání mladších i starších ročníků a nalézt mezi nimi způsoby předávání znalostí, zdraví a optimálního klimu na pracovišti. (Kocianová, 2012, s. 111)

2.4.6 Alternativní pracovní úvazky

Jak uvádí Morgan (2014, s. 35) organizace se čím dál častěji přiklání k flexibilitě práce. Zaměstnancům je umožněno pracovat v jakoukoli denní dobu, z jakéhokoliv místa a jejich práce je zaměřena na výstupy, nikoliv vstupy. Především pro nastupující generaci mileniálů na trh práce jsou tyto podmínky důležité a mohou ovlivnit jejich rozhodování o budoucím zaměstnání.

2.4.7 Diversity management

Diversita, neboli česky různorodost, usiluje o rozmanitou škálu zaměstnanců z hlediska pohlaví, věku, náboženského vyznání, etnického původu, apod. Koncepce managementu vy-

cháží z přirozené různorodosti společnosti a byla reakcí na problémy pracovního trhu. Zvyšování respektu a prosazování odlišností je součástí budoucího vývoje řízení pracovního kapitálu. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 171)

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Šubrt (2016, s. 19) uvádí, že se odměňování zaměstnanců řadí mezi základní pilíře personálního řízení. Autor označuje mzdu, plat a odměnu za práci realizovanou na základě dohody konané mimo pracovní poměr za odměnu poskytovanou zaměstnanci za výkon závislé práce. Jelikož zaměstnanec dává svou práci k dispozici zaměstnavateli, je možné z ekonomického hlediska označit mzdu za cenu této práce. Nárok na mzdu je zakořeněn v základním pracovním předpise – zákoníku práce. Armstrong (2008, s. 20) dodává, že mezi odměňování je možné zařadit nejen odměny peněžní, ale také zaměstnanecké výhody (benefity).

3.1 Mzdová politika organizace

Tomší (2008, s. 214) rozumí mzdovým systémem soubor předpokladů, kterými se řídí zaměstnavatel při poskytování mzdy svým zaměstnancům. Základními stavebními prvky mzdového systému jsou především hlediska, která ovlivňují zaměstnavatele při poskytování mzdy, jejich analýza, zhodnocování, plnění v podobě peněžních částek a jejich navyšování a snižování.

Mzdový systém lze označit jako:

- mechanismus pro optimální odměňování mezi zaměstnanci;
- nástroj stimulace k dosažení cílů stanovených zaměstnavatelem;
- regulátora personálních nákladů;
- prostředky ochrany zaměstnanců. (Tomší, 2008, s. 214)

3.1.1 Právní regulace mzdové politiky

Právní úpravu odměňování, lze nalézt i v Listině základních práv a svobod, která stanovuje právo na spravedlivou odměnu za práci a právo na uspokojivé pracovní podmínky (Česko, 1993, čl. 28). Šubrt doplňuje (2016, s. 19) mezinárodní úpravy práva na mzdy, a to zejména:

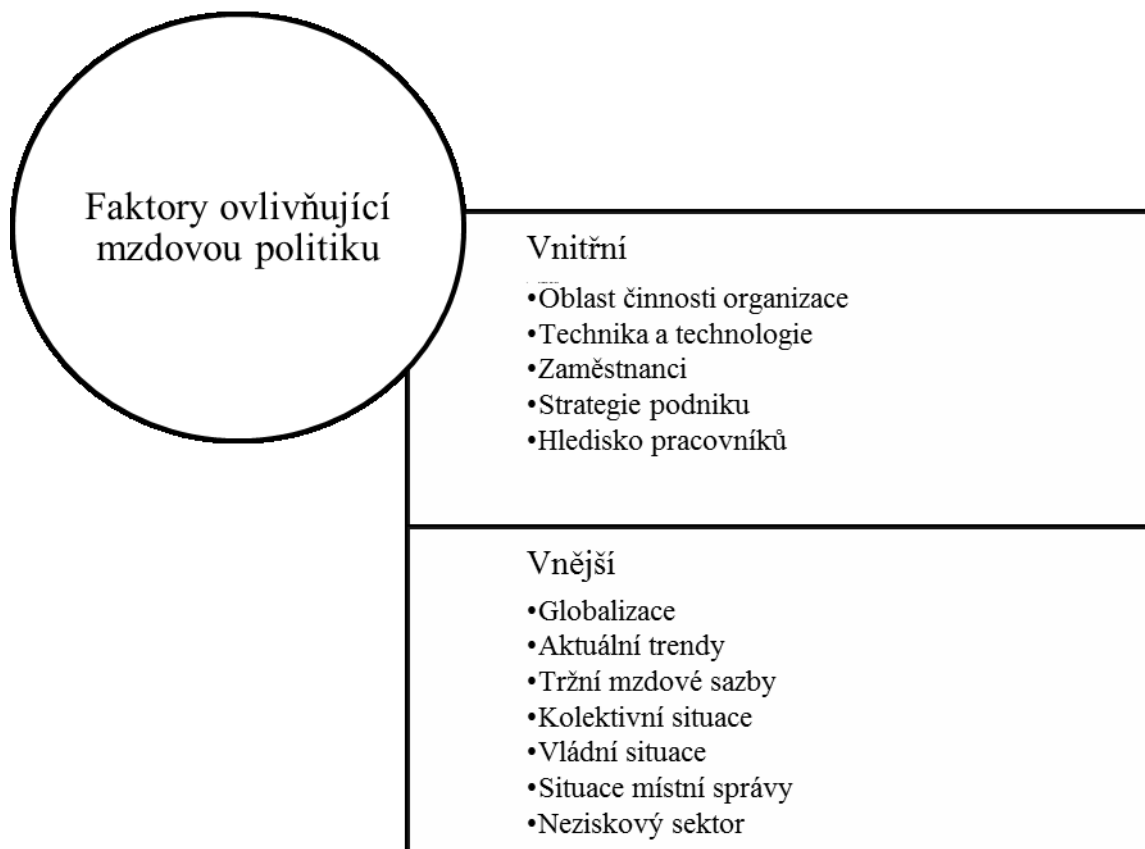
- mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech (OSN, New York, 1966);
- Evropskou sociální chartu (Rada Evropy, Turín, 1961);
- Dodatkový protokol o Evropské sociální chartě (Rada Evropy, Štrasburk, 1988);
- úmluvy Mezinárodní organizace práce – především Úmluva č. 95 o ochraně mzdy;
- právní předpisy Evropské unie.

Autor (Šubrt, 2016, s. 24) přidává také právní úpravu mzdy v kontextu České republiky. Tu rozděluje na základní a specifickou. Základní českou právní úpravou rozumí zákoník práce. Specifická právní oblast pak upravuje zvláštní případy určitých skupin osob, jako jsou například vojáci z povolání, příslušníci bezpečnostních sborů, státní zástupci, členové zastupitelstev, poslanci Evropského parlamentu, soudci, státní zaměstnanci apod.

Při výkonu závislé práce nelze opomenout ani kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy zaměstnavatele, které jsou považovány za pramen práva rovněž. (Šubrt, 2016, s. 26)

3.1.2 Faktory ovlivňující mzdovou politiku

Armstrong (2009, s. 33) rozděluje faktory ovlivňující mzdovou politiku a s ní spojené odměňování na vnitřní a vnější. Při vytváření mzdové politiky organizace je nutné brát zřetel na všechny tyto složky, aby byl vytvořený odměňovací systém efektivní a přiměřený.



Obr. 5 Faktory ovlivňující mzdovou politiku (Armstrong, 2009, s. 33)

Firemní kultura má zásadní vliv na mzdovou politiku. Uznávané hodnoty, sdílené postoje a vnitřní normy ovlivňují nejen chování a jednání zaměstnanců, ale také jejich přístup k práci. Hodnoty organizace vyjadřují, přesvědčení, co firma uznává a jaké chování je pro ni žádoucí. Silné hodnoty mají možnost silně ovlivnit zaměstnance v oblastech pracovního výkonu, odměňování dle přínosu, vnitřní rovnováhy, zapojení do firemních procesů, spravedlnosti a průhlednosti systému odměňování. (Armstrong, 2009, s. 33)

Oblast podnikání společnosti má dle Armstronga (2009, s. 35) rovněž vliv na tvorbu vnitropodnikových hodnot. Dle sektoru, ve kterém se firma vyskytuje, dochází k preferencím strategie odměňování. Technika a technologie pak mají vliv na organizaci práce, její řízení a realizaci. Lepší technologické vybavení může pomoci organizaci nastavit optimální systémy a procesy řízení lidských zdrojů. Rozmanitost a specifikum tvoří zaměstnanci společnosti. Získání lepších a schopnějších lidí než mají ostatní organizace, může firmě přinést konkurenční výhodu.

Strategie celého podniku je svázána se strategií odměňování. Veškeré změny v oblasti řízení lidských zdrojů se promítnou do všech jeho nástrojů, tedy také do odměňování. Pomocí strategie organizace lze dosáhnout harmonizace mezi odměňováním a naplňováním poslání organizace. Mzdová politika by měla brát na vědomí samotná očekávání a potřeby zaměstnanců. Jejich zapojování do procesů odměňování může zajistit vnitřní spokojenost v organizaci. (Armstrong, 2009, s. 36)

Vnější faktory ovlivňující mzdovou politiku dle Armstronga (2009, s. 37) nutí organizaci k přizpůsobování se potřebám globalizace a nových trendů. Složitější a rozmanitější požadavky na řízení lidských zdrojů vyžadují reakce organizací a začleňování moderních nástrojů personálního řízení. Mzdové sazby vyskytující se na trhu jsou podkladem pro revize a úpravy mezd v organizaci, jelikož společnosti musí brát v potaz úroveň běžných sazeb pro zachování své konkurenceschopnosti.

Armstrong (2009, s. 39) neopomíná také vliv odborů na mzdovou politiku, jež může získat na síle díky schopnému vyjednávání. Veřejná sféra (konkrétně vláda a místní správa) je schopna ovlivnit politiku mezd organizace pomocí právních předpisů a jiných omezení nebo pomocí nastavování pravidel a platových tříd v rámci svých resortů, kterým se nestátní zaměstnavatelé budou pokoušet přiblížit. V neziskovém sektoru jsou pak obvykle používány stejné nástroje jako ve veřejné správě, avšak celá sféra má tendenci reagovat specificky a nelze zde vymezit obecné trendy v oblasti odměňování.

3.1.3 Vnitropodniková úprava mezd

Možností pro úpravu práva zaměstnance na mzdu v rozměru samotného podniku je dle Tomšího (2008, s. 264) několik:

- kolektivní smlouva;
- vnitřní mzdový předpis;
- pracovní smlouva nebo jiná individuální smlouva o mzdě;
- mzdový výměr.

Vnitřní mzdový předpis

Tomší (2008, s. 268) upozorňuje, že při realizaci mzdového předpisu je vždy potřeba dbát na jeho soulad se všemi aktuálními právními předpisy. Žádoucí je také jeho přehlednost, jednoduchost a jednoznačná vypovídací schopnost. Samozřejmostí musí být jazyková a stylistická bezvadnost.

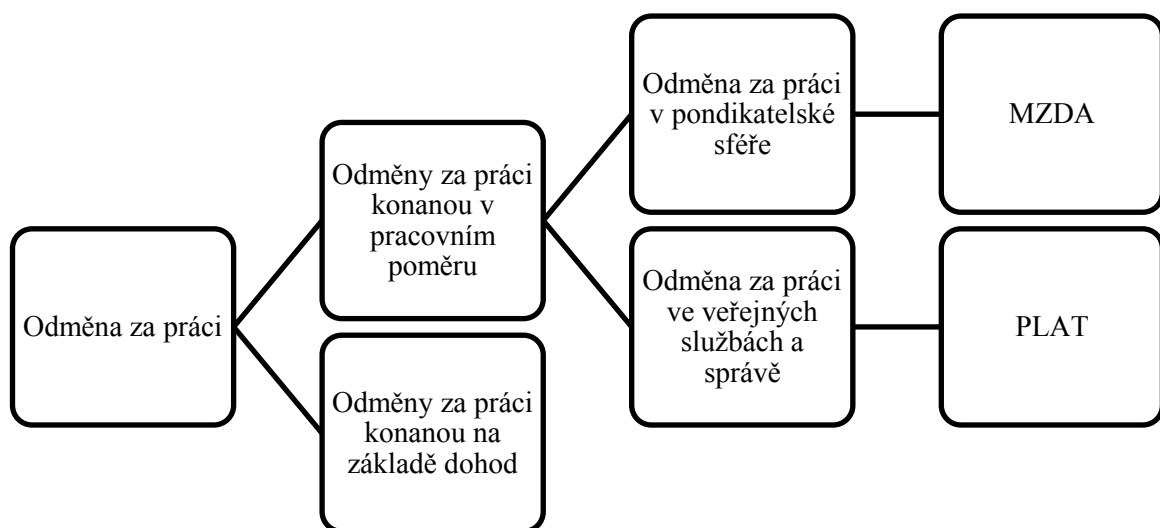
Věcná stránka předpisu musí pro své správné fungování dle Tomšího (2008, s. 267) zahrnovat alespoň následující údaje:

- identifikace osob, které předpis sjednávají – jejich přesné označení, resp. název a IČ;
- předmět úpravy – vymezení práv a povinností zakládajících se na daném předpise, případně vztah k dalším předpisům a návaznosti na ně;
- úvodní ustanovení – cíle, předpoklady a obsahové náležitosti;
- platnost – vymezení zaměstnanců, jichž se předpis dotýká a mzdové podmínky, které jsou v něm upraveny;
- mzda – specifikace mzdových plnění, která budou za danou práci poskytována;
- složky mzdy – jednotlivé položky (např. mzdové sazby, osoby, které o jednotlivých mzdových složkách rozhodují, vyhodnocování mzdových sazeb, časové platnosti mzdových složek apod.) a podmínky pro jejich poskytování;
- společná, přechodná a zrušovací ustanovení - nahrazování některých předpisů, zmocnění pro provádění výjimek, zachovávání práv ze starších předpisů nebo zrušení předchozích předpisů;
- účinnost – časové vymezení platnosti a účinnosti předpisu;
- podpisy – osob, které vydávají, schvalují a zodpovídají za správnost.

3.2 Odměňování

Armstrong (2015, s. 414) představuje odměňování jako zabezpečení strategie, politiky a procesů, které jsou potřebné k zajištění adekvátní peněžní a nepeněžní odměny vztahující se k odvedené práci zaměstnance.

Zákoník práce (Česko, 2006, §109) upravuje odměny za práci dle typu pracovněprávního vztahu.

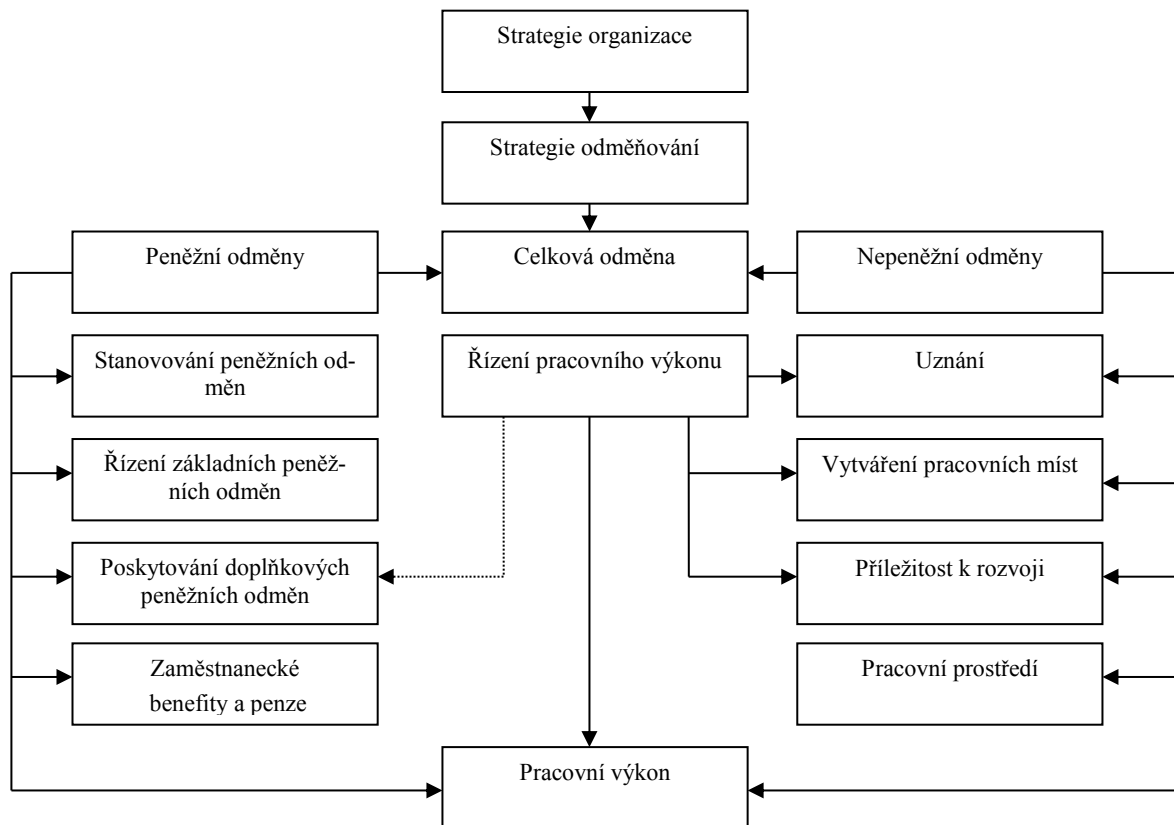


Obr. 6 Odměny za práci dle Zákoníku práce (Česko, 2006, §109)

3.2.1 Strategie odměňování

Armstrong (2015, s. 416) udává strategii odměňování jako výsledek navrhování a zavádění systému odměňování za účelem dosažení optimální výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Strategii odměňování podnik udává budoucí směr, díky němuž dosáhne zabezpečení takových politik a postupů při odměňování, že bude dosaženo cílů organizace a uspokojení všech zájmových stran.

Pomocí strategie odměňování lze vytvořit podnikový systém odměňování. Tento systém je spojením mnoha procesů a postupů, které společnost uplatňuje s cílem zajistit rovnováhu mezi organizací a jejími zaměstnanci v oblasti odměňování. Primárními složkami celého systému jsou peněžní a nepeněžní složky, které jsou vzájemně kombinovány s cílem dosažení celkové odměny za pracovní výkon.



Obr. 7 Strategie odměňování dle Armstronga (2015, s. 455)

3.2.2 Peněžní odměna

Armstrong (2015, s. 422) uvažuje o peněžních odměnách jako o odměnách založených buď na práci, nebo na člověku. Tomší (2008, s. 265) dodává, že mzdou je možné zajistit v organizaci primární rozdělovací proces, nákladovou funkci, mzdovou stimulaci a také zabezpečit funkci sociální.

Realizaci mzdových sazeb se v organizaci zavádějí výdělkové vztahy mezi zaměstnanci bez jakýchkoliv jiných cílů. V tomto případě lze mzdu označit za pouhý nástroj přerozdělování. Dle výšky tohoto výdělku je možné přerozdělovací funkci rozdělit i dále. Je-li úroveň mzdy v organizaci vyšší než v jejím okolí, jedná se o funkci směrovací, která do společnosti láká další zaměstnance. Pokud však organizace poskytuje trvale nižší mzdy než její okolí, může dojít díky funkci selektivní k existenčním problémům společnosti. Hovoříme-li pak o posledním způsobu přerozdělování – vyrovnávací funkci, máme na mysli situaci, kdy zvýšení zájem pracovníků o lépe placená místa vyvolá stagnaci resp. snižování mezd a naopak snížený zájem o určitá místa vyvolá zvýšení mezd na daných pracovních místech. Vyrovnávací funkce působí při střetu nabídky a poptávky na trhu práce. (Tomší, 2008, s. 265)

Mzdové náklady jsou specifickou formou nákladů celofiremních. Personální náklady jsou citlivé na aktuální situaci na trhu práce a velmi lehce ovlivnitelné. Mzdový systém má pak za cíl zajistit, aby společnost přidělila do rozpočtu mzdových nákladů adekvátní částku přiměřenou ekonomickým výsledkům společnosti. To vše označuje Tomší (2008, s. 266) jako funkci nákladovou.

Pomocí mzdové stimulace lze v organizaci dosáhnout optimální výše mzdových sazeb v závislosti na ukazatelích funkce přerozdělovací. Ze strany zaměstnavatele je často požadavkem, aby byly podnikové úpravy mezd dostatečně flexibilní pro včasnou reakci na měnící se situaci trhu práce a mohly řádně plnit právě funkci stimulační. Poslední funkce (sociální) má za cíl zajistit reálnou hodnotu mzdy, tzn., schopnost uspokojení co největší části životních potřeb pomocí pracovního výdělků. Tuto funkci lze podpořit např. kolektivním vyjednáváním. (Tomší, 2008, s. 266)

Mzdové formy

Tomší (2008, s. 255) uvádí, že mzdové formy lze členit dle rozličných kritérií (např. dle času, významu, obsahu, období apod.). Mezi základní mzdové formy řadí:

- časovou mzdu – poskytuje se dle skutečně odpracovaného času. Její výsledek je znám součinem mzdové sazby a odpracovaného času. Tuto mzdu lze rozčlenit dle období na hodinovou, měsíční či jinak časově omezenou;
- úkolovou mzdu – je zaměstnanci přiznána při splnění určitého úkolu. Daný úkol lze vyjádřit jako dobu (např. normohodiny) nebo počet jednotek (např. kus);
- smíšenou mzdu – kombinace mzdy časové a úkolové;
- podílovou mzdu – stanovuje se podílem na určitém množství (např. tržbách, zisku, obratu apod.). Její výsledek je uváděn jako součin zvoleného hodnotového ukazatele a podílové sazby stanovené v %;
- provizní mzdu – od mzdy podílové je odlišena vyšší mírou samostatnosti při jednání zaměstnance a zhodnocuje jeho přínosy v širších souvislostech;
- příplatky – jsou formou individuálního ocenění, které je přizpůsobeno jedinečnosti odvedené práce;
- mzdové tarify, pásma a rozpětí – oceňují odvedenou práci hromadně. Případné zvýšení či snížení mzdy zaměstnance probíhá formou přeřazení do vyššího nebo nižšího tarifu, pásma nebo rozpětí;

- prémie a odměny – oceňují výsledky práce s jednoznačně nebo nezávisle na plnění úkolů.

Šubrt (2016, s. 99) doplňuje některé případy, které nelze fakticky označit za mzdu, jelikož se neodráží v průměrném výdělku zaměstnance. Brůha et al. (2018, s. 175) dodávají, že tyto případy nejsou podloženy výkonem práce zaměstnance, a proto je nelze za mzdu považovat. Jedná se například o:

- náhrady mzdy;
- odměnu za pracovní neschopnost;
- cestovní náhrady;
- benefity;
- výnosy zaměstnaneckých akcií;
- odstupné apod.

3.2.3 Zaměstnanecké benefity

Podle Brůhy et al. (2018, s. 223) se organizace v moderní době snaží najít komplexní nástroje mimo mzdy, které by pracovníky uspokojily, zvýšily jejich sounáležitost se společností, motivovaly k maximálnímu výkonu a zlepšily firemní kulturu. Pro organizaci je důležité zvolit strategii poskytování benefitů zaměstnancům. Může zůstat u tradičních typů výhod, jako jsou např. vzdělávání, rekreace, zlepšování pracovního prostředí, příspěvek na stravování apod., nebo může využít moderních metod, jako jsou vitaminové balíčky, Sick days (placené volno na překlenutí nenadálé nemoci bez nutnosti navštívit lékaře), Free days (placené volno pro vyřizování úředních záležitostí), rehabilitace apod.

Pro organizaci je nutné zvážit výběr poskytovaných benefitů také z hlediska daňového. Některé zaměstnanecké výhody jsou při splnění zákonných podmínek osvobozeny od daně z příjmů a nepodléhají ani odvodům na zdravotní a sociální pojištění. (Brůha et al., 2018, s. 223)

Tab. 2 Vybrané benefity a jejich daňový dopad (Brůha et al., 2018, s. 237)

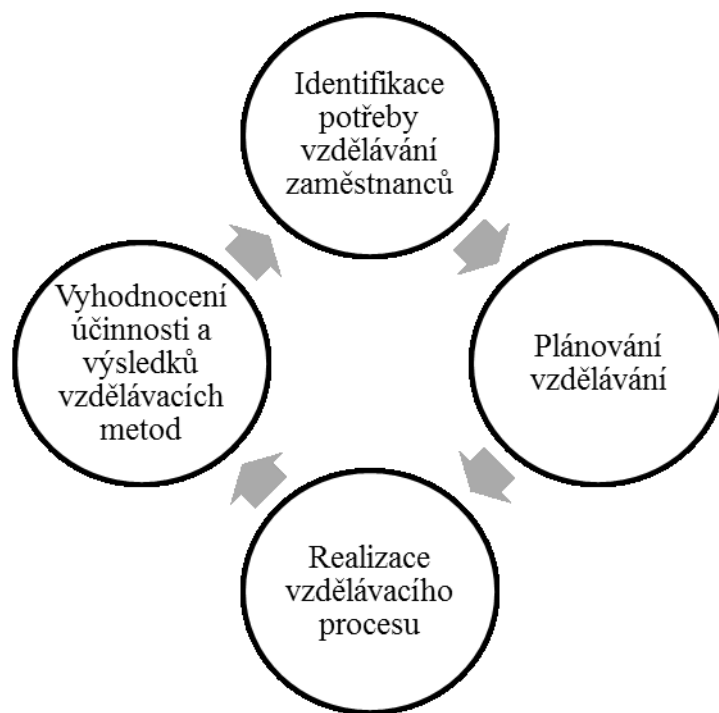
Druh poskytovaného benefitu	Způsob poskytnutí	Daňový dopad na zaměstnavatele	Daňový dopad na zaměstnance
Péče o zdraví	Nepeněžní plnění (ve formě vitaminových doplňků, zdravotnických prostředků nebo jiného zboží)	Nelze zahrnout do daňových výdajů, mimo pracovnílékařských služeb (§24 odst. 2 písm. j) bod 2 ZDP)	Není zdanitelným příjmem (§6 odst. 9 písm. d) bod 1 ZDP)
	Peněžní plnění (ve formě peněžního příspěvku na úhradu zdravotních benefitů na základě kolektivní nebo pracovní smlouvy nebo vnitropodnikové úpravy)	Lze zahrnout do daňových výdajů (§24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)	Jsou zdanitelným příjmem
Pojištění	Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření nebo soukromé životní pojištění hrazený přímo pojistovně	Lze zahrnout do daňových výdajů (§24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)	Úhrn příjmů do max. výše 50 000 Kč ročně je osvobozen (§6 odst. 9 písm. p) ZDP), příjem vyšší je zdanitelným příjmem
Stravování	Stravování poskytované prostřednictvím vlastního stravovacího zařízení	Lze zahrnout do daňových výdajů (§24 odst. 2 písm. j) bod 4 ZDP) mimo nákladů na hodnotu potravin	Není zdanitelným příjmem (§6 odst. 9 písm. b) bod 1 ZDP)
	Stravování poskytované prostřednictvím jiných subjektů	Lze zahrnout do daňových výdajů do maximální výše 55 % z ceny jednoho jídla za jednu směnu	Není zdanitelným příjmem (§6 odst. 9 písm. b) bod 1 ZDP)
Rekreace a zájezdy	Nepeněžní příspěvek na využití rekreačních zařízení	Nelze zahrnout do daňových výdajů (§25 odst. 1 písm. h) bod 1 a 2 ZDP)	Není zdanitelným příjmem (§6 odst. 9 písm. d) ZDP) do max. výše 20 000 Kč za zdaňovací období, příjem vyšší je zdanitelným příjmem
	Peněžní příspěvek na využití rekreačních zařízení	Lze zahrnout do daňových výdajů (§24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)	Jsou zdanitelným příjmem

Druh poskytovaného benefitu	Způsob poskytnutí	Daňový dopad na zaměstnavatele	Daňový dopad na zaměstnance
Kulturní a sportovní akce	Nepeněžní příspěvek na kulturní a sportovní akce	Nelze zahrnout do daňových výdajů (§25 odst. 1 písm. h) bod 1 ZDP)	Není zdanitelným příjmem (§6 odst. 9 písm. d) bod 3 ZDP)
	Peněžní příspěvek na kulturní a sportovní akce	Nelze zahrnout do daňových výdajů	Je zdanitelným příjmem
Doprava zaměstnanců z a do zaměstnání	Doprava zaměstnanců z a do zaměstnání zajišťovaná zaměstnavatelem	Lze zahrnout do daňových výdajů (§24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)	Je zdanitelným příjmem ve výši ceny obvyklého jízdného
	Peněžní příspěvek na dopravu zaměstnanců z a do zaměstnání	Lze zahrnout do daňových výdajů (§24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP) pouze pokud právo na dopravu vyplývá zaměstnanci na základě kolektivní nebo pracovní smlouvy nebo vnitropodnikové úpravy	Je zdanitelným příjmem
Hlídaní dětí	Hlídaní dětí poskytované vlastním zařízením zaměstnavatele	Zahnuté do daňových výdajů (§24 odst. 2 písm. zs) bod 1 a 2 ZDP)	Je zdanitelným příjmem
		Nezahnuté do daňových výdajů	Není zdanitelným příjmem (§6 odst. 9 písm. d) bod 2 ZDP)
	Peněžní příspěvek na hlídání dětí	Lze zahrnout do daňových výdajů (§24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)	Je zdanitelným příjmem

3.2.4 Vzdělání a rozvoj

Dle Koubka (2015, s. 253) je způsob vzdělávání pracovníků v organizaci proměnlivý z důvodu flexibility vzhledem k měnícím se požadavkům moderní společnosti. Aby byl pracovník uplatnitelný v organizaci, musí neustále prohlubovat a zdokonalovat své znalosti. V současných podmínkách moderní doby se stává formování schopností pracovníků a jejich vzdělávání celoživotním procesem, v němž hraje zásadní roli samotná organizace a jí podporované vzdělávací aktivity. Tradiční způsoby vzdělávání pracovníků (zácvik, přeškolení apod.) jsou na ústupu a nahrazují je moderní rozvojové aktivity s širším záběrem znalostí a dovedností vztahujících se ke konkrétnímu pracovnímu místu.

Aby podnik efektivně využil vzdělávací aktivity ve prospěch zkvalitnění svého lidského kapitálu, je potřeba, aby disponoval plánem systematického vzdělávání. Ten se označuje jako opakující se vzdělávací perioda, které se opírá o politiku vzdělání organizace její strategické cíle a podmínky vzdělávání. Prvotní fází cyklu je identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců, následuje plánování vzdělávání a následně realizace samotného vzdělávacího procesu. Celý cyklus je zakončen vyhodnocením výsledků a účinnosti použitých metod. (Koubek, 2015, s. 259)



*Obr. 8 Systematický vzdělávací proces dle Koubka
(2015, s. 260)*

Jedná-li se o vzdělávání zaměstnanců v souladu s předmětem podnikání společnosti, jsou takové náklady u zaměstnavatele daňově uznatelné dle §4 odst. 2 písm. j) bodu 3 ZDP. Pro zaměstnance se ve stejném případě jedná o nepeněžní plnění osvobozené od daně dle §6 odst. 9 písm. a) ZDP. (Česko, 1992)

Pokud jsou zaměstnanci poskytnuty výdaje na vzdělávání, které nesouvisí s předmětem činnosti společnosti, nemůže zaměstnavatel tyto náklady zaznamenat jako daňově uznatelné. Na straně zaměstnance jsou osvobozeny nepeněžní příjmy v podobě použití vzdělávacího zařízení, knihovny zaměstnavatele nebo nepeněžní příspěvky na nákup tištěných knih. Případné peněžní příspěvky jsou u pracovníka zdanitelným příjmem. (Brůha et al., 2018, s. 238)

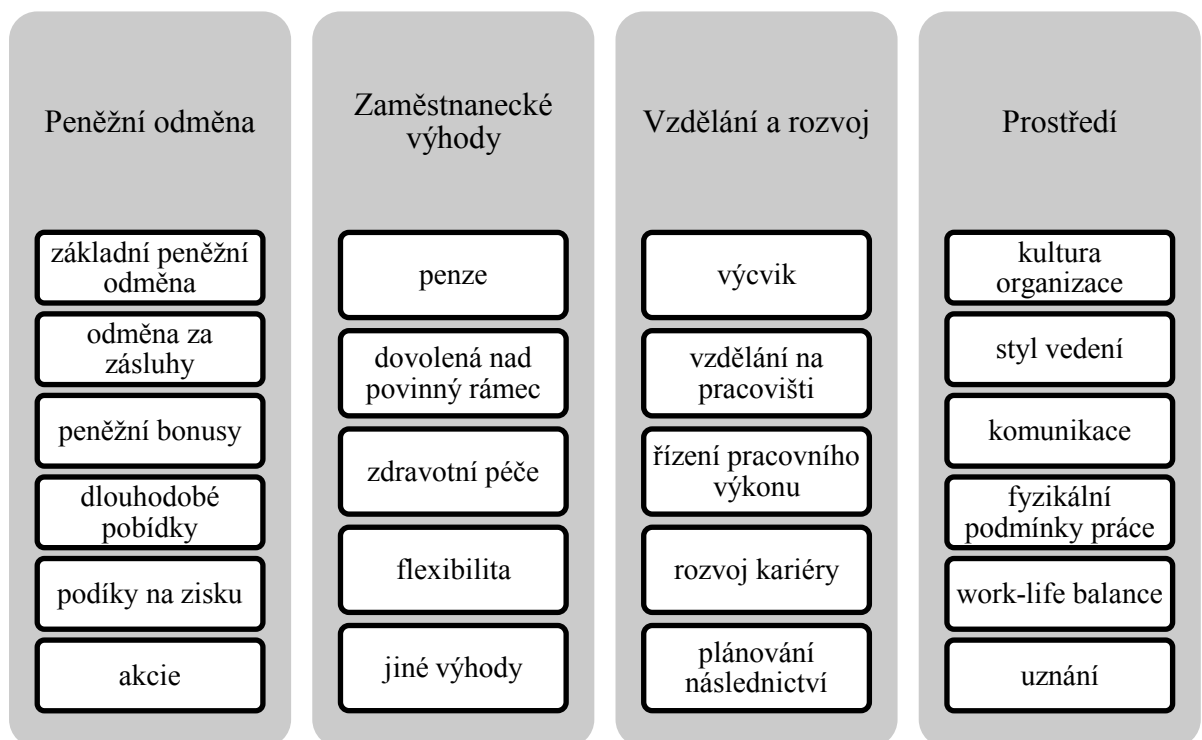
3.2.5 Pracovní prostředí

Koubek (2015, s. 353) označuje pracovní prostředí za přehled veškerých materiálních a nemateriálních pohnutek ovlivňujících pracovní činnost zaměstnance. Mezi materiální podmínky řadí např. pohodlný přístup na pracoviště, optimální pracovní plochu nebo adekvátní pohybový prostor. Nemateriální část pracovního prostředí lze označit jako firemní kulturu tedy např. styl vedení společnosti, komunikační kanály, uznávané hodnoty, kultura organizace nebo přístup organizace k optimálnímu vyvážení osobního a pracovního života.

3.2.6 Celková odměna

Armstrong (2015, s. 423) považuje celkovou odměnu za ucelenou kombinaci rozmanitých forem peněžitých i nepeněžitých odměn. Autor rovněž rozděluje odměny dle vlivu na zaměstnance na odměny transakční, které se týkají peněžitých faktorů a hmotných odměn, a odměny relační, jež jsou ovlivněné zážitky z práce, vzděláváním a zkušenostmi.

Celková odměna je celostním přístupem k odměňování pracovníků. Nerealizuje se na základě jednoho izolovaného principu, ale zahrnuje všechny způsoby, které mohou přinést zaměstnancům uspokojení pomocí práce. Správné nastavení celkové odměny má silný vliv na dlouhodobou motivaci zaměstnance, může přinést zlepšení vztahů mezi pracovníky, flexibilitu odměňovacího systému a příliv talentů do organizace. (Armstrong, 2009, s. 43)



Obr. 9 Model celkové odměny (Armstrong, 2018, s. 424)

3.2.7 Hodnocení zaměstnanců

Dle Koubka (2018, s. 207) je hodnocení pracovníků důležitou personální činností. Při hodnocení je zjišťováno, jak zaměstnanec svou práci vykonává, jak plní zadané úkoly a jaké je jeho pracovní chování. Sdělením těchto výsledků jednotlivým pracovníkům je nalézáním cest ke zlepšení jejich pracovního výkonu a případné realizaci nápomocných opatření. Hodnocení je možné rozdělit na formální a neformální. Formální (neboli systematické) hodnocení je standardizované a má ve společnosti pravidelný interval. Neformální hodnocení probíhá během celého pracovního výkonu zaměstnance prostřednictvím jeho nadřízeného pracovníka na základě každodenních vztahů na pracovišti.

Moderní přístupy k hodnocení pracovníků kladou důraz na orientaci cílů pomocí techniky SMART. Samotné hodnocení zaměstnanců by tedy mělo být:

- S – specific – konkrétní, jednoznačné, srozumitelné, jednoduché;
- M – measurable – měřitelné a snadno definovatelné;
- A – achievable – dosažitelné;
- R – relevant – odpovídající cílům společnosti a v souladu s jejich dosažením;
- T – time-framed – časově vymezené. (Koubek, 2015, s 220)

4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

První díl teoretické části této diplomové práce je věnován pracovnímu právu. V kapitole jsou definovány základní pracovněprávní subjekty vystupující ve vzájemných vztazích. Dále se kapitola zaměřuje na formální pracovněprávní úpravu a zabývá se možnostmi pracovních i mimopracovních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Z textu je zřejmé, že mezi základní subjekty pracovních vztahů patří především zaměstnanec a zaměstnavatel. Jejich vzájemný vztah může být založen na různých formách spolupráce, avšak společně pro všechny je, že musí být zakořeněny v legislativním rámci.

Následující část se zaměřuje na činnosti personálního řízení. Stručně charakterizuje činnosti personálního útvaru a nástroje, pomocí kterých může v organizaci docházet k jeho řízení. Zmíněn je rovněž personální controlling, jež splňuje kontrolu, plánování a hodnocení personálních procesů. Kapitola je zakončena moderními přístupy k řízení lidských zdrojů. Přínosem této části je stanovení definice řízení lidských zdrojů, obeznámení s prvky vlivu na něj a možnosti vnitropodnikového systému kontroly. Současné trendy v oblasti personálního řízení umocňují aktuálnost zvoleného tématu.

Poslední díl teoretické části diplomové práce se zaměřuje na odměňování zaměstnanců. Před přístupem k samotnému odměňování, jeho formám a východiskům pro jeho určení, je analyzována mzdová politika. Ta je rozebrána jak z pohledu vnitřní, tak vnější formální regulace a stanoveny jsou rovněž instrumenty, které ji ovlivňují. Kapitola objasňuje základní principy při udělování odměn pracovníkům a uvádí předpoklady pro tvorbu optimálního mechanismu stanovování odměn.

Cílem teoretické části je provedení rešerše českých a cizojazyčných literárních zdrojů týkajících se oblasti odměňování zaměstnanců za účelem stanovení východisek pro část praktickou.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

TRINITY BANK a.s. (dále jen „Trinity bank“) je ryze českou bankou s bohatou historií zakládající si na osobním přístupu a kvalitních službách. (Trinity bank, © 2019)

TRINITY BANK

Obr. 10 Logo Trinity bank (© 2019)

Trinity bank je akciová společnost, která vznikla přeměnou ze spořitelního družstva díky projektu změny právní formy v rámci §360 zákona č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev a v souladu s §4a zákona č. 21/1992 Sb., o bankách. Společnost je založena na dobu neurčitou a podléhá dohledu České národní banky. (Trinity bank, © 2019)

5.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno: TRINITY BANK a.s.

Sídlo: Senovážné náměstí 1375/19, 110 00 Praha 1

Centrála: Kvítková 4352, 760 01 Zlín

Pobočky: Třída Tomáše Bati 2132, 760 01 Zlín

Senovážné náměstí 1375/19, 110 00 Praha 1

Obchodní místo: Jánská 449/12, 602 00 Brno

IČ: 253 07 835

Právní forma: akciová společnost

Datum zápisu: 15. srpna 1996 (jako spořitelní družstvo)

1. ledna 2019 (jako akciová společnost)

5.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání banky jsou dle Justice (© 2019) následující činnosti v souladu s platnou bankovní licencí vydanou Českou národní bankou:

- činnosti uvedené v Zákoně o bankách v § 1 odst. 1:
 - přijímání vkladů od veřejnosti;

- poskytování úvěrů.
- následující činnosti uvedené v Zákoně o bankách v § 1 odst. 3:
 - investování do cenných papírů na vlastní účet;
 - finanční pronájem (finanční leasing);
 - platební služby a vydávání elektronických peněz;
 - vydávání a správu platebních prostředků, jestliže se nejedná o poskytování platebních služeb nebo vydávání elektronických peněz dle platných právních předpisů;
 - poskytování záruk;
 - otvírání akreditivů;
 - obstarávání inkasa;
 - finanční makléřství; spočívá-li finanční makléřství ve zprostředkování spotřebitelského úvěru, může banka tuto činnost vykonávat pouze tehdy, je-li některou z osob oprávněných zprostředkovávat spotřebitelský úvěr podle zákona upravujícího spotřebitelský úvěr;
 - směnářská činnost;
 - poskytování bankovních informací;
 - obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami, které nejsou investičním nástrojem, a se zlatem;
 - pronájem bezpečnostních schránek.
- činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci.

5.3 Historie a vývoj společnosti

Moravský peněžní ústav – spořitelní družstvo (dále jen „MPU“) byl založen dne 15. 8. 1996 ve Zlíně. Ač má společnost více než dvacetiletou historii, významněji byla ovlivněna hlavně událostmi po roce 2004, kdy se ústav zařadil mezi tři největší spořitelní družstva operující v České republice. Informace v této kapitole byly získány z interních materiálů MPU a MPU banky a.s. (dále jako MPU banka). (© 2004-2019)

Rok 2005 byl zlomový především v počtu členů – MPU přivítal svého tisícího člena. Rok následující byl ve znamení růstu základního kapitálu a také dosáhnutí bilanční sumy v částce jedné miliardy korun českých. Rovněž klientská základna se rozrostla, a to na počet 2000. Rok 2006 přinesl změnu v regulaci činnosti. Do této doby vykonával dohled nad sektorem

družstevních záložen Úřad pro dozor nad družstevními záložnami, nově se však kontroly chopila Česká národní banka, která stanovila přísná regulační kritéria, jež připomínají regulaci bankovního sektoru.

Rok 2007 byl významný otevřením nové pobočky v Praze, což znamenalo rozšíření působnosti mimo Zlínský kraj. V roce následujícím došlo k fúzi dvou samostatných právních subjektů Moravského peněžního ústavu - spořitelního družstva a Privátního peněžního ústavu - úvěrního družstva do nástupnické organizace Moravského peněžního ústavu - spořitelního družstva. Důležitou novinkou bylo také získání bankovního kódu 2070. V daném roce překročila bilanční suma hodnotu 4 miliard korun a počet členů 6000.

Růst ve všech ohledech pokračoval i v roce 2009, kdy bilanční suma dosáhla 5,5 miliard Kč a počet členů se navýšil na více než 8000. Inovativním krokem se pak stalo zavedení internetového bankovníctví, které klientům zjednodušilo disponování s účty. V dalším roce se bilanční suma navýšila o 0,5 mld. Kč a MPU se stal členem organizace SWIFT.

V roce 2012 překročil počet klientů hranici 10 000 a došlo ke spuštění nového bankovního systému Tarvos, který usnadnil průběh vnitropodnikových procesů. O dva roky později MPU rozšířil působnost do Brna a překročil regulační kapitál v hodnotě 1 mld. Kč.

Dosažení bilanční sumy v hodnotě 15 miliard korun českých přinesl rok 2015. Pozitivním faktem bylo také úspěšné zvládnutí novely zákona o družstevních záložnách. V roce 2016 byla pro klienty otevřena nová pobočka ve Zlíně a regulační kapitál překročil 1,5 miliardy Kč.



Obr. 11 Vývoj instituce Moravský peněžní ústav – spořitelni družstvo (MPU, ©2018)

Dne 25. 10. 2017 Moravský peněžní ústav – spořitelni družstvo podal na ČNB 26 žádostí o udělení souhlasu s nabytím kvalifikované účasti MPU Investorskou a.s. Cílem těchto žádostí byla úprava vlastnické struktury MPU. Vedení navrhlo novou vlastnickou strukturu, kde je nový největší vlastník složen z vybraných nejvýznamnějších klientů, kteří jsou největšími držitelí členských vkladů. Tito klienti jsou sdruzeni do nové společnosti MPU Investorská a.s. Dne 14. 12. 2017 byla České národní bance předána žádost o bankovní licenci a souhlas se změnou právní formy na akciovou společnost.

Roky 2016 a 2017 byly významné také opětovným plněním plánovaného posilování kapitálové pozice, které probíhalo prostřednictvím dalších členských vkladů. Základní kapitál vzrostl během období 1. 1. 2016-31. 10. 2017 na 1 689 mil. Kč a kapitálová přiměřenost dosáhla ke konci října 2017 hodnoty 18,39 %. Výše kapitálu umožňuje rozvoj a zajišťuje stabilitu finanční instituce.

Významným milníkem v historii MPU se stal den 8. 3. 2018, kdy ČNB zaslala rozhodnutí o udělení souhlasu k nabytí kvalifikované účasti MPU Investorské a.s. na družstvu. ČNB vyhověla MPU v plném rozsahu.

Od 1. 1. 2019 došlo díky schválení Bankovní licence Českou národní bankou k transformaci Moravského peněžního ústavu – spořitelního družstva na MPU banku, a.s. V lednu a únoru roku 2019 probíhal bankovní rebranding, jehož vyvrcholením bylo představení ryze české bankovní entity Trinity bank a.s. na tiskové konferenci dne 18. 2. 2019.

5.4 Organizační struktura

Společnost pro své působení zvolila dualistický systém řízení akciové společnosti s jasně danými vazbami nadřízenosti a podřízenosti ve formě divizionální organizační struktury. Tato struktura je přílohou PIII.

Vrcholným orgánem společnosti je Valná hromada, která rozhoduje o všech záležitostech, jež jsou jí dle zákonných předpisů svěřeny. Tento orgán se sestává ze všech akcionářů společnosti (dříve členů spořitelního družstva). Ke svolání valné hromady dochází prostřednictvím avíza v Mladé frontě DNES nejméně 30 dnů před samotným konáním zasedání. Orgán je usnášení schopný v případě, že je přítomno tolik akcionářů, aby bylo zaručeno alespoň 25 % základního kapitálu společnosti. Valná hromada rozhoduje usnesením.

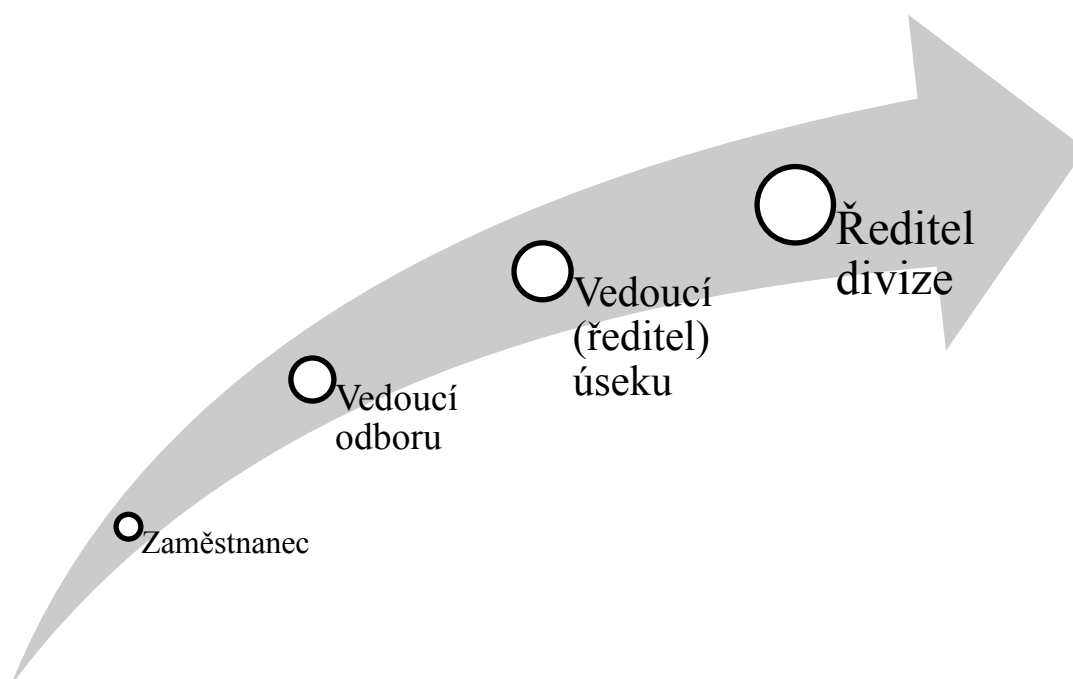
Statutárním orgánem společnosti je Představenstvo, které fakticky řídí činnost organizace a jedná za ni. Představenstvo je 5členné a volí ze svých členů předsedu a místopředsedu. Členové Představenstva jsou oprávněni k podpisu pracovněprávních dokumentů. Při výkonu funkce člena Představenstva nesmí dojít ke střetu zájmů, které by mohly ovlivnit jeho činnost. Představenstvo se schází dle nutnosti, avšak alespoň jednou za tři měsíce. Výsledkem jeho činnosti je rozhodnutí. K rozhodnutí může dojít i mimo zasedání (tzv. per rollam), a to buď písemně, nebo za použití dálkových komunikačních prostředků.

Dohledem nad výkonem Představenstva a bankovní činnosti organizace je pověřena Dozorčí rada. Orgán má 3 členy a je oprávněn nahlížet do všech záznamů spojených s činností organizace. V Dozorčí radě platí stejné zásady o zasedání a vydávání rozhodnutí jako u Představenstva.

Nezávislým orgánem odpovědným pouze valné hromadě je tříčlenný Výbor pro audit. Funkcí tohoto orgánu je především sledování postupu sestavování účetní závěrky a jejího auditu, vyhodnocování funkčnosti vnitřních mechanismů a systému řízení rizik.

Specifickým a samostatným orgánem společnosti je Úvěrový výbor. Jedná se o výkonný orgán zřízený Představenstvem s cílem zajištění odbornosti při vyhodnocování úvěrového rizika a dalších rizik spojených s úvěrovou činností.

Dále se společnost uvnitř člení na divize, úseky a odbory. Od všech orgánů je vyžadována součinnost v preferované formě přímého osobního styku. Tento požadavek má zaručit aktivní meziútvárovou spolupráci na všech organizačních stupních a schopnost efektivního řešení problémů bez nutnosti zapojení vyšších řídicích úrovní. Zadávání úkolů a řešení problémů probíhá na horizontální úrovni.



Obr. 12 Organizační hierarchie společnosti

Divize jsou základními organizačními útvary, do nichž jsou funkčně včleněny menší organizační jednotky – úseky a odbory. V čele každé divize stojí ředitel, který řídí činnost vedoucích pracovníků jemu podřízených útvarů. Nižším organizačním stupněm je úsek. Tento útvar je rovněž řízen ředitelem a často se skládá z několika podřízených odborů. Nejnižší součástí organizační struktury je odbor, v jehož čele stojí vedoucí či ředitel v závislosti na významu daného orgánu pro naplňování strategického záměru banky a jeho konkrétnímu začlenění v rámci organizační struktury.

Obchodní útvary jsou sjednoceny v Depozitní obchodní divizi a divizi Korporátního bankovníctví. Pod první ze jmenovaných spadají úseky Privátního a Osobního bankovníctví, které spravují agendu v segmentu fyzických osob. Rozdíl mezi úseky je v majetkové klasifikaci

klientů. Divize korporátního bankovníctví obhospodařuje portfolio fyzických osob – podnikatelů a právnických osob. Důležitým úsekem korporátního bankovníctví je také úsek Produkty & Projekty, který navrhuje a zajišťuje přípravu nových produktů. Posledním specifickým úsekem této divize je Marketing, který zodpovídá za všechny marketingové aktivity uvnitř i vně společnosti.

Divize řízení rizik zahrnuje úseky Řízení rizik a Workout. Sběr relevantních úvěrových a finančních informací včetně zajištění metodických postupů pro řízení, oceňování a monitorování úvěrového rizika a tržních odhadů je doménou úseku Řízení rizik. Úsek Workout je odpovědný za přípravu variant řešení, restrukturalizaci a vymáhání všech pohledávek ve své správě.

Ekonomický úsek, úsek Treasury a úsek Korespondenční bankovníctví jsou součástí divize Řízení aktiv a pasiv. Ekonomický úsek zajišťuje běžné účetní práce včetně reportingu a controllingu. Náplní úseku Treasury je řízení pozice Trinity bank a obchodování na mezibankovním trhu v rámci povolených limitů na úrokovou i devizovou pozici. Korespondenční bankovníctví zabezpečuje korespondenční vztahy s jinými finančními institucemi prostřednictvím nostro a loro účtů.

Divize Governance obstarává podpůrné útvary pro činnost banky. Úsek Lidské zdroje řídí personální politiku, plní funkci mzdové účtárny a je zodpovědný za recruitment. Úsek Informatika plní nejen dodávky technického a hardwarového vybavení dle požadavků pracovníků, ale jeho odbory zajišťují také vývojové a provozní požadavky v rámci interně vyvinutého informačního systému Tarvos a jeho přizpůsobování požadavkům ostatních útvarů. Informovanost o právních předpisech, regulatorních předpisech ČNB a ostatních pravidlech a normách souvisejících s činností banky má za úkol odbor Compliance. Součástí odboru je rovněž Pověřenec pro ochranu osobních údajů, který koriguje úkoly spojené s GDPR. O komplexní agendu důvěrného charakteru související s podnikáním banky a zasedáním jejích vrcholných orgánů se stará Kancelář Trinity bank. Finanční toky na všech účtech u finančních institucí a na pokladnách společnosti včetně převodů mezi nimi za cílem maximální efektivnosti a návratnosti řídí odbor Platební styk. Informační bezpečnost dohlíží na plnění bezpečností politiky Trinity bank, již je také autorem. Pro vyhotovování klientské úvěrové a smluvní dokumentace včetně administrativně technické podpory v oblasti zpracovávání úvěrových obchodů a včasného zadávání do interního systému využívá banka odbor Zpracování úvěrů. Posledním podpůrným útvarem je Právní úsek, který poskytuje právní služby dle potřeby a požadavků ostatních útvarů.

Poslední divizí začleněnou pod Představenstvo je divize Facility, která je se svým úsekem Správa majetku zodpovědná za péči o majetek banky.

Speciálním útvarem je odbor Vnitřní audit, jelikož je svou působností začleněn přímo pod Představenstvo. Audit provádí kontrolu interně prováděných činností v souladu s vnitropodnikovými předpisy, pracovními postupy, opatřeními či obecně platnými právními předpisy. Výsledky svých kontrol předává pomocí zpráv Představenstvu a Dozorčí radě.

Společnost ve své působnosti vytvořila také útvar s názvem Výkonný výbor. Tento orgán se skládá z top managementu společnosti, a to konkrétně z: ředitelů jednotlivých divizí a dále z ředitelů úseku Marketing, Lidské zdroje, Podpora, Informatika, Právní a Řízení rizik. Účelem je projednání důležitých dokumentů před jejich předložením na Představenstvo.

5.5 Katalog pracovních pozic

Katalog pracovních pozic společnosti uvádí detailní popis všech pracovních míst, které v současné době v organizaci existují. Katalog definuje vazby nadřízenosti a podřízenosti, organizační zařazení jednotlivých pozic, udává jejich základní účel, obvyklosti a specifika daného místa včetně nároků na zaměstnance pracující na těchto místech.

Katalog pracovních pozic je v organizaci využíván pro stanovení požadavků na aktuální pracovní pozice ve společnosti stejně tak jako pro nábor nových pracovníků na již zavedená pracovní místa. V případě vytváření nové pozice je nutné toto místo nejprve doplnit do katalogu. Dokument je přístupný všem zaměstnancům na společném úložišti tzv. Sharepointu.

5.6 Firemní kultura

Za své primární poslání považuje organizace vést lidi k úspěchu pomocí poskytování finančních služeb s osobním přístupem ke klientům.

Pro naplňování poslání pracuje společnost s rozvojem třech hlavních perspektiv:

- osobního přístupu ke klientům;
- budování stabilní bankovní instituce;
- motivací týmu zaměstnanců.

Tyto tři pilíře byly také podkladem pro vznik názvu banky, jelikož spokojené klienty, spokojené vlastníky a spokojený tým pracovníků považuje Trinity bank za základní stavební prvky pro budování stabilní společnosti s tendencí k růstu.

. Zájem o potřeby klienta, dlouhodobá spolupráce s ním a vstřícnost při hledání řešení jeho požadavků podněcují silný vztah banky a klientů. Druhým krokem realizace vize je dlouhodobě ziskové hospodaření s perspektivou dobrého zhodnocení kapitálu na základě obezřetného hospodaření a důsledné alokace aktiv. Součástí viz je rovněž soustavný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců organizace.

Mezi interně uznávané a oceňované hodnoty řadí v rámci firemní kultury organizace – důvěru, integritu, expertízu, proaktivitu a výjimečnost.



Obr. 13 Hodnoty firemní kultury společnosti (Trinity bank, © 2019)

Důvěra je pro společnost prvořadá hodnota, jelikož je založena nejen na osobních a profesních hodnotách, ale také výsledcích. Organizace si uvědomuje, že vysoká důvěra v kolegy v týmu dává svobodu soustředit se na osobní příspěvek jedinců k úspěchu.

Integrita je v Trinity bank označována za páteř osobnosti. Pod tímto označením si lze představit soulad mezi hodnotami, přesvědčením a chováním, skromností a odvahou.

Expertízou rozumí Trinity bank způsobilost dosahovat výsledků pomocí osobního talentu, znalostí, postojů a způsobu jednání. Expertní chování posiluje spolupráci v organizaci a je základem budování úspěšného pracovního života zaměstnanců.

Proaktivita dle banky umožňuje, že se život jedince bude vyvíjet dle jeho snů. Jednat proaktivně znamená pro zaměstnance jednat iniciativně a nést odpovědnost za své činy a rozhodnutí.

Když se všechny tyto prvky spojí je dle společnosti možno dosahovat výjimečných výsledků, chování a přístupu, což umožňuje uspět mezi konkurencí a udržet stabilitu společnosti.

K utužování firemní kultury přispívají také celopodnikové akce, jako je např. vánoční večírek, společné grilování nebo celopodnikové setkání s kulturním programem. Firemní kulturu považuje organizace za součást nefinanční motivace zaměstnanců společně s mladým kolektivem, atraktivitou oboru činnosti společnosti, různorodostí svěřených úkolů apod.

5.7 Personální politika

Celá společnost Trinity bank je vedena k vytváření a udržování takové firemní kultury, která bude uznávána, oceňována a dávana za příklad zaměstnancům na všech stupních podnikového řízení. Povinností pracovníků je seznámit se všemi právními předpisy ovlivňující činnost banky, stejně tak jako vnitřními předpisy včetně Etického kodexu. Trinity bank důsledně trvá nejen na dodržování veškerých předpisů souvisejících s ochranou soukromí, pracovní dobou, odměňováním a vykazováním pracovní doby, ale také předpisů zakazujících nucenou práci a diskriminaci při výkonu závislé práce.

Při realizaci politiky lidských zdrojů je respektována velikost Trinity bank, její organizační uspořádání, povaha, rozsah a složitost jednání, které je nebo bude provozováno, vývoj okolního prostředí související s předmětem podnikání a vývoj v oblasti řízení společnosti.

Výběr, umístění nebo postup jednotlivých pracovníků musí být založeny z největší části na vlastnostech, dovednostech a kvalifikaci zaměstnanců. Pod tím si lze představit:

- vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti;
- základní intelektuální schopnosti;
- zvláštní schopnosti, např. silné a slabé stránky, zlozvyky, aktivní slovní zásobu apod.;
- motivaci a sebekázeň;
- dispozice, např. vytrvalost, flexibilitu, spoléhání sama na sebe, vliv na ostatní apod.;
- emocionální stabilitu, např. schopnost zvládat stres, projevy emocí apod.

Požadavky na obsazované pracovní pozice jsou zaznamenány v katalogu pracovních pozic.

Personální politika organizace upravuje také proces nástupu a adaptace zaměstnance. Před samotným nástupem pracovníka do společnosti dochází k zajištění adekvátního pracovního místa a pomůcek pro výkon práce. Stejně tak jsou před nástupem vyžadovány osobní informace nutné pro vyhotovení pracovněprávních dokumentů. Těmto údajům je zajištěna diskrétnost v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů. Při vzniku pracovního poměru si Trinity

bank pořizuje fotokopii občanského průkazu, zdravotního průkazu, dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání a fotografii zaměstnance, avšak pouze u těch pracovníků, u kterých je získán souhlas k tomuto aktu. V případě nesouhlasu jsou informace z osobních dokladů nutné pro vznik pracovního poměru ručně vepsány do spisu zaměstnance.

Podpis pracovněprávních dokumentů probíhá nejpozději ve stanovený den nástupu do zaměstnání. Pracovní kontrakty jsou z převážné části stanoveny na dobu určitou v délce jednoho roku s tříměsíční (resp. šestiměsíční zkušební dobou) u běžných zaměstnanců (resp. vedoucích pracovníků). Pracovní kontrakt je možné prodloužit dle zákonných možností a v případě zájmu obou zúčastněných stran je poměr uzavřen na dobu neurčitou.

Po fázi nástupu nastává fáze adaptace, která má za cíl seznámit nového pracovníka se s fungováním Trinity bank a pochopením jeho pracovní role ve společnosti. Do adaptačního procesu je zapojen úsek Lidské zdroje, přímý nadřízený zaměstnanec a případně vybraný spolupracovník. Výsledkem by mělo být rychlé, snadné a efektivní zapojení zaměstnance do pracovního procesu.

5.7.1 Míra fluktuace zaměstnanců

Za důležitý ukazatel personálního řízení společnosti považují míru fluktuace zaměstnanců. Tento ukazatel je sledován na měsíční bázi a ve stejném časovém intervalu vyhodnocován úsekem Lidské zdroje za součinnosti bezpečnostního manažera, který kontroluje obsazenost klíčových funkcí Trinity bank. Interně stanovená hranice tolerance ukazatele fluktuace je 20 %. Pokud dojde k překročení, musí úsek Lidské zdroje vyhotovit souhrnnou zprávu se zdůvodněním překročení hranice a předložit ji Představenstvu a Výboru pro audit. Pro výpočet je využíváno vzorce:

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců za dané období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} * 100$$

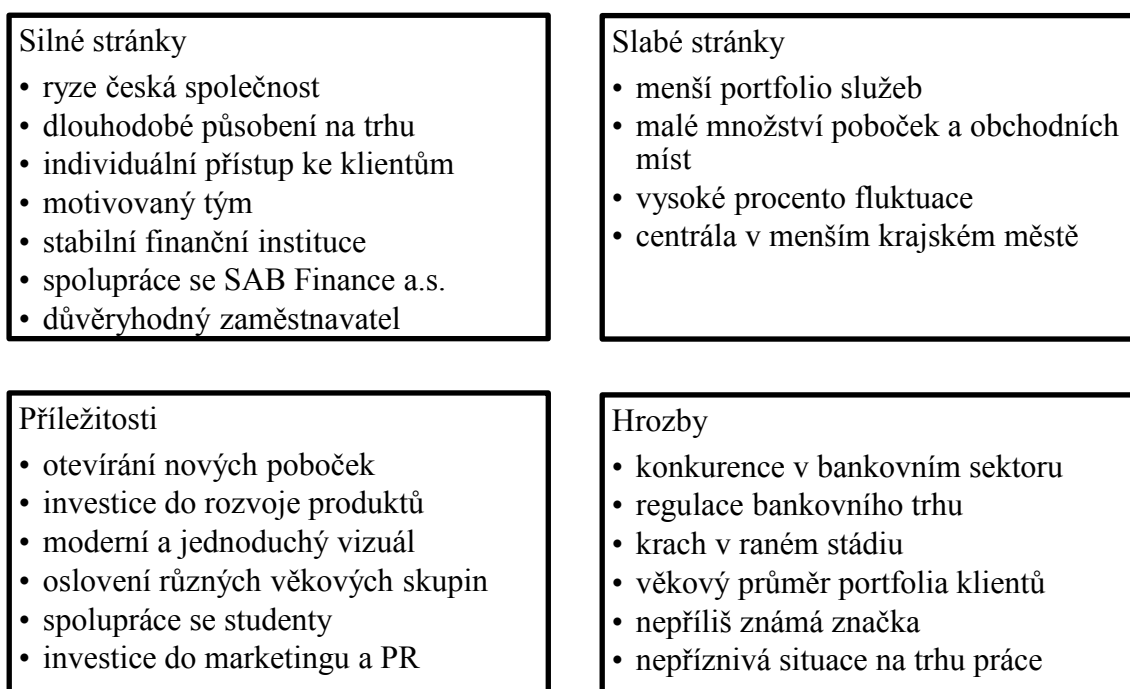
Tab. 3 Fluktuace zaměstnanců Trinity bank v letech 2017-2018

Období	2017	2018	2017/2018
Počáteční stav zaměstnanců	117	124	5,98%
Počet odchozích zaměstnanců	24	28	16,67%
Počet příchozích zaměstnanců	31	46	48,39%
Průměrný stav zaměstnanců	124,5	141	13,25%
Míra fluktuace	19,73%	20,80%	1,07%

V roce 2017 zaznamenala společnost dle mé analýzy 31 příchozích a 24 odchozích pracovníků. Míra fluktuace dosáhla 19,7 %. Mezi lety 2017 a 2018 došlo k více než procentnímu nárůstu celkové míry fluktuace na 20,8 % a došlo k tedy k překročení interní míry tolerance. Úsek lidské zdroje odůvodnil ve zprávě zvýšenou míru fluktuace migrací pracovníků mezi „skupinovými“ organizacemi – tzn. mediaportsolutions s.r.o., SAB Finance a.s., SAB o.c.p., a.s., FCM bank l.t.d. a SAB Corporate Finance l.t.d. Zaměstnanci tedy sice opustili Trinity bank, avšak zůstali i nadále pracovníky v rámci skupiny. Častými důvody pro tuto změnu bývá využití zaměstnance na potřebnější pozici, kariérní růst nebo osobní potřeba změny pracovní náplně.

5.8 SWOT analýza

Před zhodnocením odměňovacího systému jsem provedla SWOT analýzu společnosti, která zahrnuje nejen organizaci jako celek, ale dotýká se také problematiky lidských zdrojů.



Obr. 14 SWOT analýza Trinity bank

Za hlavní silnou stránku společnosti považují její ryze českou historii a tradici. Tento fakt láká do banky tuzemské klienty i zaměstnance. Dlouhodobé působení na trhu je důkazem stability a zdravého hospodaření organizace. Ke klientům je přístupováno individuálně a produkty jsou sestavovány pečlivě na míru s přihlédnutím ke specifickým požadavkům. Nespornou výhodou je spolupráce se společností SAB Finance a.s., která poskytuje bance potřebnou likviditu a umožňuje jí vyrovnat se konkurenci. Poslední identifikovanou silnou stránkou je pak motivovaný tým zaměstnanců, kterým je zaměstnavatel schopen zajistit v návaznosti na výkon dobré mzdové podmínky a stává se pro ně důvěryhodným partnerem.

Mezi slabiny organizace je možné zařadit menší portfolio služeb ve srovnání se stejně velkou bankovní konkurencí. Aktuální malé množství poboček negativně působí na příliv nových členů, kteří preferují osobní kontakt se svým bankéřem, ale Zlín, Prahu a Brno mají daleko. Centrála ve Zlíně vyžaduje kvalifikované zaměstnance, avšak její lokace je ne vždy schopna je poskytnout. Za poslední vymezenou slabou stránku je označeno vysoké procento fluktuace zaměstnanců.

Příležitosti podnikání společnosti jsou nalezeny v budování sítě poboček v dalších strategických místech, jako je např. Ostrava, Hradec Králové či Plzeň. Se zvýšením počtu poboček souvisí také služby, které bude schopna banka poskytnout. Případná investice do rozvoje pro-

duktů může společnosti zabezpečit lepší konkurenceschopnost mezi menšími bankami. Již započatá investice do marketingu a PR a také samotný rebranding, který přinesl nový název a moderní vizuál banky, je příležitostí pro další rozvoj a přilákání širšího věkového spektra klientů. V oblasti lidského kapitálu je šancí pro nábor kvalitních zaměstnanců spolupráce s univerzitami (VŠE Praha, UTB Zlín), které mohou přivést schopnou pracovní sílu, se kterou může společnost pracovat v rámci talent managementu.

Za hrozbu společnosti může být považován případný krach v raném stádiu po transformaci na banku zapříčiněný nepřipraveností na tak velkou změnu. Společnost se bude také muset vyrovnat se sílící konkurencí bankovního sektoru zapříčiněnou snahou bank poskytnout klientům rozmanité portfolio služeb a schopností flexibilně reagovat na požadavky moderní doby. Negativně se může také projevit neschopnost akceptovat zpřísnování regulace v oblasti podnikání společnosti Českou národní bankou. Vysoký věkový průměr klientů a prozatím nepříliš známá značka v povědomí mladších ročníků může zapříčinit stagnaci počtu bankovních klientů. Poslední případnou hrozbou může být aktuální nepříznivá situace na trhu práce z pohledu zaměstnavatele, kdy je obtížné přilákat kvalitní zaměstnance.

V návaznosti na SWOT analýzu jsem sestavila analýzu současného systému poskytování odměn v organizaci, která slouží k získání relevantních informací pro část projektovou.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU

Odměňovací systém ve společnosti je v současné době upraven vnitřním předpisem A 1234-56, který je závazný pro všechny zaměstnance s účinností od října 2018. Účelem předpisu, jehož zpracovateli jsou úsek Lidské zdroje a Dozorčí rada (resp. Kontrolní komise), je stanovení zásad odměňování pro pracovníky Trinity bank (resp. Moravského peněžního ústavu – spořitelního družstva). Před nabytím účinnosti byl předpis umístěn do připomínkového řízení, které bylo realizováno za účasti členů Výkonného výboru, pracovníků úseku Lidské zdroje, odboru Compliance a Vnitřního auditu. Předpis byl schválen Představenstvem a v dané době také Kontrolní komisí. Při tvorbě vnitropodnikového předpisu byly použity následující prameny práva:

- vyhláška ČNB č. 163/2014 o výkonu a činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry;
- příloha č. 1 k vyhlášce ČNB č. 163/2014 podrobněji vymezující některé požadavky na odměňování;
- zákon č. 262/2013 Sb., zákoník práce;
- nařízení EU č. 575/2013 Sb., o obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce a investiční podniky a změna tohoto nařízení č. 648/2012;
- nařízení EU č. 604/2014, kterým se doplňuje směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2013/36/EU, pokud jde o regulační technické normy týkající se kvalitativních a vhodných kvantitativních kritérií k určení kategorií zaměstnanců, jejich pracovní činnosti mají podstatný vliv na rizikový profil instituce;
- obecné pokyny k řádným zásadám odměňování EBA/GL/2015/22 (z 27. 6. 2016);
- ústřední sdělení ČNB ze dne 18. 9. 2014 k výkonu činnosti bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry – odměňování.

Pro analýzu odměňovacího systému jsem v této diplomové práci využila formálních i neformálních vnitřních úprav týkajících se dané problematiky ve společnosti a také neméně důležitých rozhovorů s pracovníky úseku Lidské zdroje.

6.1 Zásady odměňování

Pro zásady odměňování jsou všichni zaměstnanci banky rozřazeni do jedné ze dvou skupin - základní pracovníci a vybraní pracovníci. Základní skupina pracovníků jsou ti zaměstnanci, při jejichž odměňování nejsou uplatňovány specifické zásady. U vybraných pracovníků jsou dodržovány mimo základní také individuální zásady odměňování.

Aby byl zaměstnanec zařazen do skupiny vybraných pracovníků, musí splňovat alespoň jedno z následujících omezení:

- Kvalitativní kritéria:
 - zaměstnanec je členem Představenstva;
 - zaměstnanec je členem Úvěrového výboru;
 - zaměstnanec je členem Dozorčí rady;
 - zaměstnanec je ředitelem divize;
 - zaměstnanec je vedoucím úseku Řízení rizik nebo odborů Compliance a Vnitřní audit;
 - zaměstnanec iniciuje a navrhuje úvěrové případy;
 - zaměstnanec je vedoucí významného útvaru;
 - zaměstnanec je vedoucí útvaru odpovědným za lidské zdroje, odměňování, právní záležitosti, finance, informační technologie nebo ekonomickou analýzu;
 - zaměstnanec je oprávněn schválit nebo zamítnout nové produkty.
- Kvantitativní kritéria:
 - zaměstnanci byla v předchozím účetním období přiznána celková odměna větší nebo rovna nejnižší celkové odměně přiznané ve stejném období členu výkonného výboru organizace;
 - zaměstnanec patří mezi zvolené procento pracovníků, kterým byla v předchozím účetním období přiznána nejvyšší celková odměna.

Je-li vyhodnoceno, že výkon závislé práce zaměstnance nemá výrazný vliv na rizikový profil organizace, nepovažují se kvantitativní kritéria za splněná. Zároveň však musí být zřejmé, že pracovník nebo skupina pracovníků, do níž zaměstnanec patří, vykonává svou činnost pouze na úrovni nevýznamného organizačního útvaru a zároveň nemá významný vliv na jiný útvar, který nese výrazné podnikové riziko.

Kontrola zařazení pracovníků probíhá s frekvencí jedenkrát ročně úsekem Lidské zdroje. Zpráva obsahující sestavení vybraných pracovníků a jejich zhodnocení na základě kvalitativních a kvantitativních kritérií je předložena Výkonnému výboru organizace, Představenstvu a Dozorčí radě.

V Trinity bank jsou uplatňovány obecné a specifické zásady odměňování. Obecné zásady lze aplikovat na všechny pracovníky organizace. Mezi tyto zásady patří například:

- soulad se strategií, cíli, hodnotami a dlouhodobými zájmy společnosti;
- podpora, soulad a efektivnost řízení bankovních rizik;
- nepodněcování k podstupování neadekvátního rizika;
- zamezení střetu zájmů v oblasti odměňování;
- neomezování schopnosti posílit kapitál banky vlivem změny výše variabilních složek mzdy.

Specifické zásady odměňování se týkají vybraných oblastí, pracovníků a jejich skupin. Tyto parametry mají vliv na celkové riziko, které společnost podstupuje. Individuální zásady zahrnují například:

- vyhodnocování specifických zásad Dozorčí radou;
- nezávislá kontrola odměňování vybraných pracovníků Vnitřním auditem v pravidelné periodě;
- jednoznačné odlišení fixní a variabilní složky mzdy;
- odměňování vybraných pracovníků nezávisle a výkonnosti přiřazených útvarů;
- podrobení odměňování pracovníku rizikových útvarů Dozorčí radě;
- variabilní složka mzdy reflektuje udržitelný výkon organizace, a bere v potaz riziko a výkon nad rámec běžné činnosti vybraných zaměstnanců.

Označení vybrané oblasti, pracovníka či jejich skupiny je posuzováno v rámci analýzy interních rizik spojených s daným outsourcingem úsekem Řízení rizik. Vyhodnocení je přístupné pomocí interního předpisu.

6.2 Pravidla odměňování

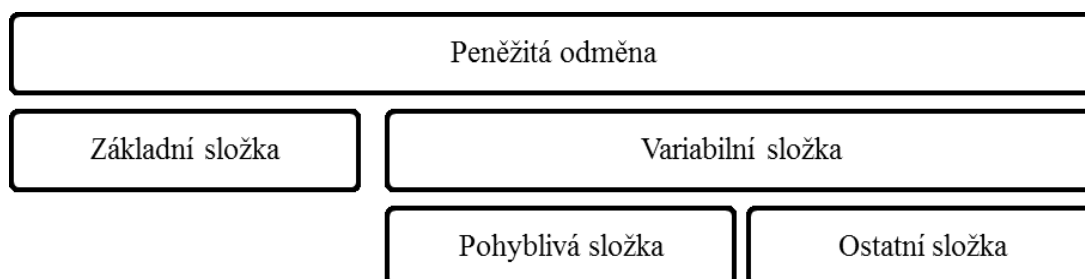
Odměnou za výkon závislé práce se v Trinity bank rozumí mzda, peněžní i nepeněžní požitky a další příjmy zaměstnance získané od společnosti. Samozřejmostí je zajištění rovného zacházení pro všechny zaměstnance v souladu s platným zněním zákoníku práce.

6.3 Peněžitá odměna

Dle mé analýzy vnitřního předpisu tvoří mzdu v organizaci:

- základní složka;
- variabilní složka

- pohyblivá složka – obchodní odměna a hodnocení;
- ostatní složka – odměna za doporučení nového pracovníka, odměna za práci nad rámec pracovních povinností.



Obr. 15 Rozklad peněžité odměny Trinity bank

6.3.1 Základní složka mzdy

Základní složku mzdy uvádí mzdový výměr každého ze zaměstnanců, který je nedílnou součástí pracovněprávní dokumentace v organizaci. Tato část mzdy je stanovována individuálně ve vztahu k druhu vykonávané práce dle platného Katalogu pracovních pozic.

Výši základní mzdy může dále ovlivnit:

- nejvyšší dosažené vzdělání;
- množství a kvalita odborné praxe;
- práce s vlastními schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi;
- míra samostatnosti a odpovědnosti;
- úroveň dosahovaných výsledků při realizaci svěřených činností;
- míra náročnosti vykonávaných činností;
- další prokázané schopnosti a dovednosti.

Mzdový výměr je poprvé sepsán při nástupu zaměstnance do organizace a podléhá schválení úsekem Lidské zdroje a členy Představenstva. Mzdu zaměstnance navrhuje vedoucí úseku či odboru, do něž bude pracovní spadat na základě jím sestaveným rozpočtem na celý úsek (resp. odbor). K úpravě základní mzdy může dojít v případě změny pracovní pozice, změny vykonávané činnosti nebo po vzájemné domluvě pracovníka s přímým nadřízeným. Za pravidelnou revizi (1x ročně) a případné včasné identifikování potřeby změny mzdového výměru je zodpovědný vedoucí úseku či odboru.

6.3.2 Variabilní složka mzdy

Variabilní složka mzdy představuje v organizaci možnost, nikoli povinnost, vyplatit zaměstnanci odměnu nad rámec jeho základní mzdy v závislosti na plnění cílů společnosti v rozpadu na cíle úseků, odborů, skupin pracovníků a jednotlivých zaměstnanců, které jsou odvozeny od dlouhodobé obchodní strategie, uznávaných hodnot a míry stanoveného rizika banky. Výplata variabilní odměny nesmí omezit schopnost Trinity bank posílit kapitál. Pokud dojde k výrazné ztrátě nebo nesplnění limitů minimálních ukazatelů kapitálové přiměřenosti, může klesnout variabilní mzda na nulu, a to i v případě, že došlo ke splnění předpokladů k jejímu vyplacení.

Tab. 4 Vývoj variabilní části mzdy v letech 2016-2018

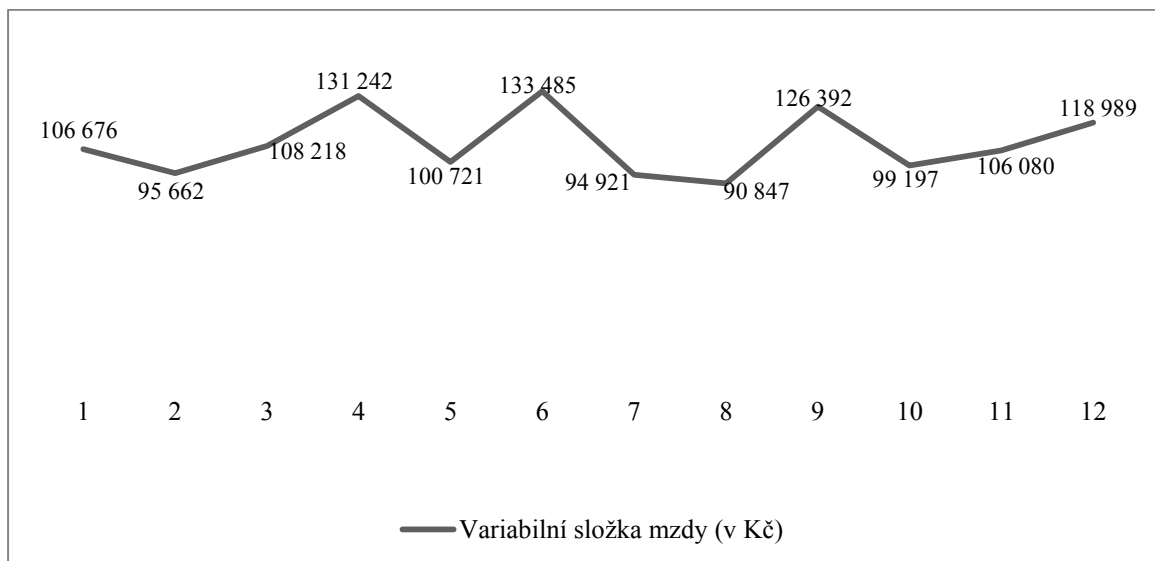
Rok	2016	2017	2018	2016/2017	2017/2018
Náklady vynaložené na variabilní část mzdy	795 478 Kč	865 634 Kč	1 312 430 Kč	8,82%	51,61%

Předchozí tabulka ukazuje, jaký byl vývoj variabilní odměny v letech 2016-2018. Je patrné, že podíl nákladů na tuto odměnu trvale roste. Tento fakt je dán především z důvodu přizpůsobování se podmínkám, které poskytují konkurenční firmy. Výrazný růst mezi roky 2017 a 2018 byl ovlivněn také tím, že došlo k výraznějšímu náboru zaměstnanců.

Tab. 5 Výše variabilní odměny v jednotlivých měsících roku 2018

2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr	Celkem
Variabilní složka mzdy (v Kč)	106 676	95 662	108 218	131 242	100 721	133 485	94 921	90 847	126 392	99 197	106 080	118 989	109 369	1 312 430
Celkový počet zaměstnanců	131	131	134	131	133	133	134	136	137	137	140	142	135	x
Variabilní složka mzdy připadající na jednoho zaměstnance (v Kč)	814	730	808	1 002	757	1 004	708	668	923	724	758	838	x	9 728

Variabilní složka mzdy dosahovala v roce 2018 v průměru 109 369 Kč měsíčně, což tvořilo v přepočtu na jednoho zaměstnance 9 728 Kč ročně. Celkem bylo v tomto roce na variabilní odměnu vynaloženo 1 312 430 Kč. Vzhledem k absenci detailnějšího mechanismu udělování variabilní odměny je těžké za současného stavu predikovat vývoj.



Obr. 16 Vývoj variabilní části mzdy v jednotlivých měsících roku 2018

Pohyblivá složka variabilní odměny u základní skupiny pracovníků

Pravidla stanovování pohyblivé části variabilní odměny nemají vyvolat u zaměstnance očekávání k její výplatě, ani k její přesné výši a jsou určeny pouze jako východisko ke stanovení případné odměny. Tato složka mzdy je také ovlivněna podávaným výkonem zaměstnance, avšak není pro ni určen přesný vztah závislosti. Při stanovování pohyblivé části odměny je přihlíženo ke splnění kvalitativních kritérií stanovených pro jednotlivé pracovníky, avšak pouze na základě neformálního posouzení jejich přímým nadřízeným (tzv. hodnocení). Získání pohyblivé části mzdy může být u některých pracovníků dle vnitřního předpisu také omezeno dosažením kvantitativního kritéria, jako jsou např. čistý hospodářský výsledek nebo jiné ekonomické kritérium. V organizaci je kvantitativní kritérium navrhováno Představenstvem za podpory ředitele Ekonomického úseku.

Maximální finanční výměr stanovený pro celkovou výši pohyblivé části variabilní mzdy pro všechny pracovníky organizace je ve společnosti označován jako „bonus pool“. Tuto finanční částku stanovuje ředitel Ekonomického úseku ve spolupráci s odborem Lidské zdroje na základě projednání Výkonným výborem a schválení Představenstvem. Sestavování probíhá na základě skutečných dat z let minulých. Pokud je bonus pool nedostatečný, dochází k poměrnému krácení pohyblivé složky tak, aby byl dodržen.

Provozně-administrativním útvarům (tj. úsekům Lidské zdroje, Marketing, řízení Aktiv a pasiv a útvarům úseku Podpora – mimo odbor Compliance) je v současné době výše pohyblivé

části variabilní odměny navrhována přímým nadřazeným na čtvrtletní nebo měsíční bázi s přihlédnutím na čistý hospodářský výsledek společnosti, bonus pool a celkovou výkonnost organizace.

Obchodním útvarům divize Obchod a odboru Workout je přiznána pohyblivá mzda na základě dosažených obchodních výsledků podle Představenstvem předem schváleného mechanismu kalkulace. Odměna je vyplácena za nastavené hodnocené období a může být rozložena do více splátek. Konkrétní mechanismy výpočtu podléhají mlčenlivosti a jsou fyzicky i elektronicky chráněny úsekem Lidské zdroje. Pro tuto práci je nelze zveřejnit.

U kontrolních útvarů (tzn., úseku Řízení rizik, odborů Compliance a Vnitřní audit) jsou rozhodující motivační kritéria a při hodnocení pracovníků přímým nadřazeným je přihlédnuto především ke kvalitě a daným termínům plnění samostatných úkolů. Odměny jsou vypláceny měsíčně nebo čtvrtletně.

Pohyblivá složka variabilní odměny u vybraných pracovníků

Pohyblivá složka mzdy u vybraných pracovníků je stanovována individuálně na základě hodnocení výkonnosti zaměstnance a jeho útvaru, se zohledněním rizik, která tento útvar nese. Specifikum pohyblivé mzdy vybraných pracovníků zohledňuje také délku pracovního poměru. Dalším rozdílem oproti běžným pracovníkům je možnost vyplácet mzdu zálohově v průběhu hodnoceného období.

U vybraných pracovníků může dojít také k nevyplacení, částečnému odejmutí snížením nebo plnému odejmutí (tzv. malus) pohyblivé mzdy nebo zpětnému vymáhání již přiznané odměny (tzv. claw back). Důvodem pro realizaci těchto opatření může být např. pokud zaměstnanec se svým jednáním dopustil významné ztráty společnosti či nedodržel některé ze standardů spolehlivosti, důvěryhodnosti nebo odborné způsobilosti. O malusu nebo claw backu rozhoduje Představenstvo po souhlasu dozorčí rady. Povinností vybraného pracovníka je vrátit mzdu do 60 dnů od vyzvání ze strany Trinity bank.

Ostatní položky variabilní odměny

Mezi ostatní položky variabilní mzdy řadí organizace:

- mimořádnou odměnu;
- odměnu za práci nad rámec pracovních povinností;
- odměnu za doporučení nového pracovníka.

Úlohou mimořádné odměny je ocenit plnění jednorázových a nevšedních úkolů nad rámec vymezených pracovních povinností, tím je např. účast v projektu, inovace firemních postupů, doporučení obchodu). Tento druh odměny je navrhován individuálně přímým nadřízeným pracovníka a podléhá schválení Představenstva.

Při zadání povinností zaměstnanci nad rámec jeho standardní náplně práce může být pracovníkovi udělena odměna na základě splnění předem stanoveného cíle, úkolu a kritérií. Tento druh odměny je posuzován individuálně přímým nadřízeným a schvalován Představenstvem.

Poslední z ostatních odměn je mimořádná odměna za doporučení nového pracovníka na otevřenou pozici avizovanou úsekem Lidské zdroje prostřednictvím interního trhu práce zveřejňovaného na Intranetu. Odměna je jednotná ve výši 10 000 Kč a je vyplácena ve dvou splátkách (50 % z celkové částky po uplynutí 3 měsíční zkušební doby nového pracovníka a 50 % od uplynutí 6 měsíců ode dne nástupu). Náborová motivační politika se nevztahuje na pracovníky úseku Lidské zdroje a členy volených orgánů banky.

6.3.3 Odměny z dohod konaných mimo pracovní poměr

Ve společnosti se vyskytují rovněž zaměstnaní na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Společným znakem je pro ně odměňování časovou mzdou na základě odpracovaných hodin. Podkladem pro vyplacení měsíční odměny je Výkaz o odpracovaných hodinách. Ten musí být opatřen podpisem nadřízeného, kterým je stvrzeno, že byla odvedena práce v souladu s dohodou ve vykázaném rozsahu.

V případě mimořádných výsledků nebo práce nad rámec povinností zaměstnance může být i na základě dohody udělena nadřízeným variabilní odměna, avšak k tomu dochází pouze zřídka. Poskytování odměn při vztahu konaném na dohodu mimo pracovní poměr není v organizaci závazně upraveno.

Dohoda o provedení práce je preferována v případě nahodilých brigád, především studentů, jejichž fond odpracovaný fond nepřesáhne za kalendářní rok 300 hodin. K 1. 1. 2019 bylo využito tohoto poměru u 20 zaměstnanců, jejichž hodinová mzda se pohybovala v rozmezí 100-250 Kč, dle druhu vykonávané práce. Pokud je spolupráce časově náročnější, je pro vztah zvolena dohoda o pracovní činnosti, která opravňuje odpracovat polovinu měsíčního fondu pracovní doby. Tohoto vztahu bylo k 1. 1. 2019 využito u 3 zaměstnanců, jejichž hodinová sazba se pohybovala v rozmezí 140-500 Kč, dle druhu vykonávané práce.

Tab. 6 Mzdové náklady zaměstnaných na DPP v letech 2017 a 2018

Rok	2017	2018	2017/2018
Průměrný počet zaměstnanců DPP	13,50	15,67	16,07%
Roční mzdové náklady na DPP v Kč	421 709	522 942	24,01%

V minulosti došlo mezi roky 2017-2018 k 16% nárůstu zaměstnávaných na dohodu o provedení práce. Tomu odpovídá také růst mzdových nákladů na DPP, které odráží jak zvýšený počet pracovníků tak také zvýšení mzdových sazeb. Mimořádná odměna byla poskytnuta v každém z uvedených roků třikrát a dosahovala maximálně 3 000 Kč.

Tab. 7 Mzdové náklady zaměstnaných na DPČ v letech 2017 a 2018

Rok	2017	2018	2017/2018
Průměrný počet zaměstnanců DPČ	1,25	1,00	-20,00%
Roční mzdové náklady na DPČ v Kč	156 473	174 051	11,23%

Dohoda o pracovní činnosti není v organizaci příliš rozšířená. V roce 2018 se účastnil této formy spolupráce pouze jeden pracovník, v roce předchozím pak po část roku také další zaměstnanec. Přesto došlo k růstu vynaložených nákladů a to z důvodu zvýšení hodinové sazby. Mimořádná odměna nebyla poskytnuta v žádném z případů.

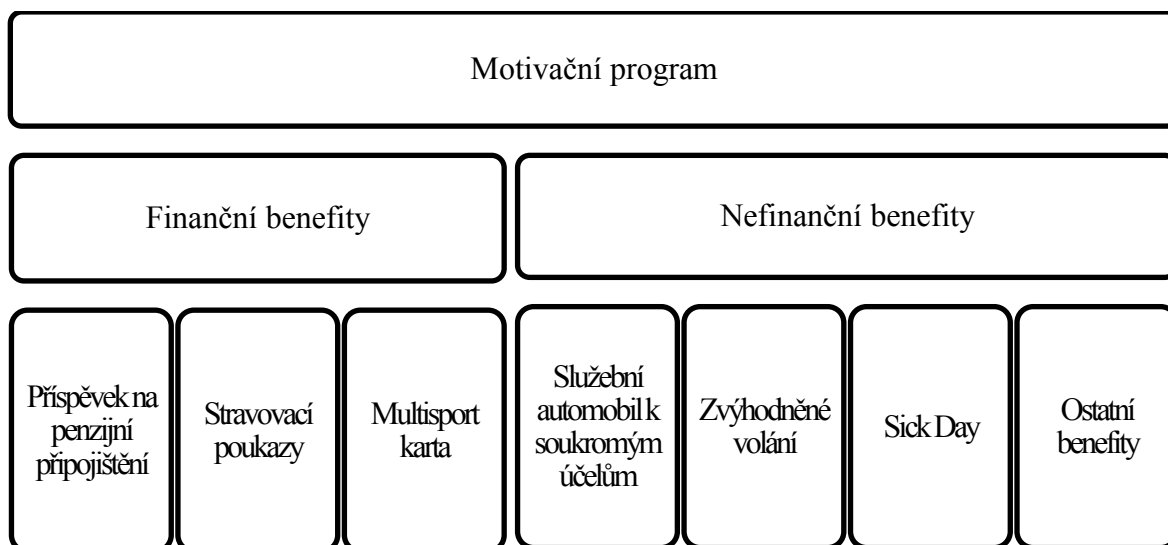
6.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků probíhá v organizaci v měsíční, čtvrtletní či roční frekvenci dle rozhodnutí jednotlivých útvarů. Cílem je sjednotit požadavky na pracovníka ze strany přímého nadřízeného a očekávání zaměstnance. Základem je sebehodnocení zaměstnance a zodpovězení tří směrů – co umím, co chci, co dodám. Primárním požadavkem je, aby bylo hodnocení v souladu se strategií Trinity bank.

Hodnocení zaměstnance je plně v režii jeho přímého nadřízeného, který navrhuje a vede hodnotící rozhovor dle svého subjektivního uvážení a nakonec stanovuje výši pohyblivé části mzdy na základě vlastního uvážení.

6.5 Motivační program

V systému odměňování jsem dále identifikovala „Motivační program“, který odměňuje zaměstnance finančními a nefinančními benefity.



Obr. 17 Motivační program Trinity bank

Služební automobil

Ředitelé a vedoucí pracovníci divizí, úseků a odborů mají ode dne nástupu do společnosti možnost využívat v rámci Motivačního programu služební automobil k soukromým účelům v tzv. „Benefitním režimu“. Samozřejmostí je parkování v areálu budovy Trinity bank. Na straně zaměstnance podléhá služební vozidlo zdanění ve formě 1 % z pořizovací ceny vozu a veškeré soukromé cesty musí být zaznamenány v knize jízd, které souží jako podklad ke srážce z pracovníkovy mzdy.

Tab. 8 Atraktivita benefitu využívání služebních automobilů v roce 2018

2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr
Počet zaměstnanců využívající benefit	18	19	20	20	21	24	23	23	23	25	25	25	22,17
Celkový počet vedoucích pracovníků	51	51	50	50	50	50	50	50	50	51	51	51	50,42
% zaměstnanců využívající benefit	35,29%	37,25%	40,00%	40,00%	42,00%	48,00%	46,00%	46,00%	46,00%	49,02%	49,02%	49,02%	43,97%

V roce 2018 využívalo benefitu ve formě služebního vozu v průměru 22 zaměstnanců z celkových 50, kteří měli na odměnu nárok. Tuto část tvoří přibližně 44 %, což značí, že ne všichni vedoucí pracovníci mají o využívání benefitu zájem.

Stravování

Od prvního dne nástupu do organizace má zaměstnanec nárok na příspěvek na stravování ve formě stravovacího poukazu Edenred v hodnotě 90 Kč. Tento nárok nevzniká při práci na dohodu konanou mimo pracovní poměr. Zaměstnavatel hradí pracovníkovi 55 % z hodnoty stravného, což je maximální hranice pro možnost zahrnout výdaje na stravování jako daňové.

Aby zaměstnanec získal jeden stravovací poukaz, musí odpracovat minimálně čtyřhodinovou pracovní směnu za jeden den. Poukazy jsou vydávány úsekem Lidské zdroje následující měsíc po vzniku práva zaměstnance na jejich získání, a to nejpozději do 15. dne.

Tab. 9 Atraktivita stravovacích poukazů v roce 2018

2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr
Počet zaměstnanců využívající benefit	109	106	108	104	101	102	103	103	105	103	108	106	104,83
Celkový počet zaměstnanců	131	131	134	131	133	133	134	136	137	137	140	142	134,92
Procento zaměstnanců využívající benefit	83,21%	80,92%	80,60%	79,39%	75,94%	76,69%	76,87%	75,74%	76,64%	75,18%	77,14%	74,65%	77,75%

Z tabulky lze rozpoznat, že zájem o stravovací poukazy je v organizaci stabilně vysoký. Průměrně využívalo v roce 2018 benefitu 105 zaměstnanců každý měsíc, což tvoří přibližně 78 % z celkového počtu zaměstnanců.

Tab. 10 Plánované náklady na stravovací poukazy v roce 2018

Plánované náklady v roce 2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Počet zaměstnanců využívající benefit	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	x
Skutečný fond pracovní doby (ve dnech)	22	20	21	20	21	21	20	23	19	23	22	18	x
Jednotkový náklad zaměstnavatele (v Kč)	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	x
Celkový náklad zaměstnavatele (v Kč)	108 900	99 000	103 950	99 000	103 950	103 950	99 000	113 850	94 050	113 850	108 900	89 100	1 237 500
Jednotkový náklad zaměstnance (v Kč)	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	x
Celkový náklad zaměstnance (v Kč)	89 100	81 000	85 050	81 000	85 050	85 050	81 000	93 150	76 950	93 150	89 100	72 900	1 012 500

Úsek Lidské zdroje v rámci plánování rozpočtu na benefity stanovuje odhadované náklady na stravné pomocí součinu posledního známého počtu zaměstnanců, kteří benefit využívali (tzn., data z prosince 2017), a skutečného pracovního fondu (ve dnech) připadajícího na prognózované období. Při sestavování plánu je předpokládáno, že všem zaměstnancům vznikne právo na stravovací poukaz ve všech pracovních dnech daného období. Celkové náklady na stravné byly pro rok 2018 odhadnuty na 1 237 500 Kč.

Tab. 11 Skutečné náklady na stravovací poukazy v roce 2018

Skutečné náklady v roce 2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem
Skutečné náklady zaměstnavatele (v Kč)	105 693	90 699	97 363	90 258	93 149	93 786	82 957	95 844	82 957	105 007	102 459	76 832	1 117 004
Skutečné náklady zaměstnanců (v Kč)	88 437	75 891	81 467	75 522	77 941	78 474	69 413	80 196	69 413	87 863	85 731	64 288	934 636
Počet vydaných stravovacích poukazů (ks)	2 157	1 851	1 987	1 842	1 901	1 914	1 693	1 956	1 693	2 143	2 091	1 568	22 796

Tabulka znázorňuje skutečné náklady na stravovací poukazy vykázané účetním systémem banky. Skutečné náklady zaměstnavatele na stravovací poukazy byly 1 117 004 Kč. Zbývající část ve výši 934 636 Kč byla stržena zaměstnancům ze mzdy. Nepeněžní příjem zaměstnanců ve formě stravovacích poukazů není zdanitelným příjmem. Trinity bank pak uplatňuje maximální výši, kterou může zahrnout do svých daňově uznatelných nákladů.

Tab. 12 Analýza nákladů na stravování
v roce 2018

Skutečné roční náklady zaměstnavatele (v Kč)	1 117 004,00
Plánované roční náklady zaměstnavatele (v Kč)	1 237 500,00
Odchylka (v Kč)	-120 496,00
Odchylka (v %)	-9,74%

Při porovnání skutečných a plánovaných nákladů pro rok 2018 získáme odchylku – 9,74 %. Jelikož se jedná o analýzu nákladů, je to pozitivní odchylka. Skutečné náklady byly nižší oproti nákladům plánovaným o 120 469 Kč. Rozdíl je dán tím, že zaměstnancům nevznikl nárok na stravovací poukaz během celého fondu pracovní doby, jelikož čerpali dovolenou, vznikl jim nárok na vyplacení cestovného nebo neodpracovali směnu v délce alespoň 4 hodin.

Příspěvek na penzijní připojištění

Po ukončení zkušební doby vzniká zaměstnanci nárok na příspěvek na penzijní připojištění hrazené zaměstnavatelem bez ohledu na výši pracovního úvazku. Výjimku tvoří pracovníci zaměstnávaní na dohody konané mimo pracovní poměr, kterým nevzniká nárok na tento benefit. Výše příspěvku je rovna velikosti vlastního příspěvku zaměstnance, maximálně však do výše 500 Kč/měsíc.

Tab. 13 Analýza nákladů na penzijní připojištění v roce 2018

2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr	Celkem
Počet zaměstnanců využívající benefit	80	80	78	79	79	77	77	76	78	78	80	80	78,5	x
Celkový počet zaměstnanců	131	131	134	131	133	133	134	136	137	137	140	142	134,92	x
% zaměstnanců využívající benefit	61,07%	61,07%	58,21%	60,31%	59,40%	57,89%	57,46%	55,88%	56,93%	56,93%	57,14%	56,34%	58,22%	x
Celkový příspěvek zaměstnavatele (v Kč)	40 400	40 400	39 400	39 900	39 400	38 900	38 400	38 600	39 600	38 600	40 300	40 300	39 517	474 200

Příspěvku na penzijní pojištění využívalo v roce 2018 v průměru 58,22 % zaměstnanců. Celkový náklad na benefit byl v roce 2018 474 200 Kč, což činilo v průměru 39 517 Kč za jeden měsíc. Trinity bank považuje vynaložené příspěvky pro zaměstnance za daňově uznatelné náklady. U zaměstnanců pak daňový režim závisel na celkové výši jejich příspěvků.

Sick day

Od nástupu do společnosti vzniká zaměstnanci nárok na placené volno (nad rámec čtyř standardních týdnů řádné dovolené) v délce dvou dnů udělené za účelem pokrytí náhlých osobních překážek na straně zaměstnance. Sick day podléhá schválení přímým nadřízeným stejně jako řádná dovolená. Volno nelze udělit, je-li pracovník ve výpovědní době, nevyčerpal-li zaměstnanec dovolenou z předešlého kalendářního roku nebo je-li pracovník zaměstnán na některou

z dohod konaných mimo pracovní poměr. Je-li den nástupu zaměstnance sjednán po 1. září, vzniká pracovníkovi nárok pouze na Sick day v délce jednoho dne.

Při plánování nákladů na Sick days pracuje společnost s posledním známým denním průměrem dle přepočteného stavu zaměstnanců vynásobeným nárokem na Sick day za všechny zaměstnance. Pro rok 2018 byl stanoven plán nákladů ve výši 786 224 Kč. Skutečné náklady však činily pouze 618 205 Kč, což přineslo pozitivní nákladovou odchylku ve výši 168 019 Kč, tzn. 21,37 %. Tato úspora byla ovlivněna tím, že ne všichni zaměstnanci uplatnili svůj nárok na tento benefit.

Při nevyčerpání benefitu nedochází k převodu do následujícího kalendářního roku a nelze jej ani proplatit. Vzhledem k zahrnutí úpravy do vnitřního předpisu se na straně zaměstnavatele jedná o daňově uznatelný náklad. Zaměstnanec je však povinen tento příjem zdanit, jelikož se nejedná o příjem osvobozený.

Zvýhodněné volání

Po zkušební době má pracovník dle vnitřního předpisu nárok na převod svého soukromého telefonního čísla pod skupinu „Trinity“ a využít tak výhodných podmínek, které mobilní operátor po domluvě zaměstnavateli poskytuje. Pracovníkům zaměstnávaným na dohody konané mimo pracovní poměr tento nárok nevzniká. Převod (max. 3 telefonních čísel) musí odsouhlasit přímý nadřízený pracovníka stejně tak jako ředitel úseku Lidské zdroje. Platba zaměstnance probíhá samostatně bez dotace zaměstnavatele. Zaměstnavateli tak nevznikají žádné daňové ani nedaňové náklady. Při skončení pracovního poměru dochází k vyjmutí telefonního čísla ze skupiny „Trinity“ a návratu k zaměstnanci.

Tab. 14 Atraktivita benefitu zvýhodněného volání

2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr
Počet zaměstnanců využívající benefit	75	75	76	77	75	76	77	78	78	78	76	76	76,42
Celkový počet zaměstnanců	131	131	134	131	133	133	134	136	137	137	140	142	134,92
% zaměstnanců využívající benefit	57,25%	57,25%	56,72%	58,78%	56,39%	57,14%	57,46%	57,35%	56,93%	56,93%	54,29%	53,52%	56,67%

V roce 2018 využívala možnosti zvýhodněného volání více než polovina všech zaměstnanců. Pro zaměstnavatele není tento benefit nijak nákladově náročný, jelikož se týká pouze výhodných podmínek, které organizace pro své pracovníky vyjednala s mobilním operátorem.

Multisport karta

Bezplatný vstup na sportoviště v rámci programu Multisport může zaměstnanec využít po úspěšném ukončení zkušební doby. Principem programu je zřízení karty, které opravňuje k využívání sportovních aktivit. Paušální měsíční poplatek je 600 Kč, který je spolu hrazen zaměstnavatelem ve výši 400 Kč. Zaměstnanec doplácí zbývajících 200 Kč. Po ukončení pracovního poměru je povinností zaměstnance kartu vrátit. Benefitu nemohou využívat pracovníci zaměstnaní na dohody konané mimo pracovní poměr.

Tab. 15 Atraktivita benefitu Multisport karta v roce 2018

2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr
Počet zaměstnanců využívající benefit	53	47	46	47	44	41	43	45	47	50	46	50	46,58
Celkový počet zaměstnanců	131	131	134	131	133	133	134	136	137	137	140	142	134,92
Procento zaměstnanců využívající benefit	40,46%	35,88%	34,33%	35,88%	33,08%	30,83%	32,09%	33,09%	34,31%	36,50%	32,86%	35,21%	34,54%

Předchozí tabulka demonstruje zájem o Multisport kartu v jednotlivých měsících roku 2018. Atraktivita benefitu se dosahovala rovnoměrné úrovně. V průměru využívalo měsíčně benefitu 47 zaměstnanců, což je 34,54 % z celkového počtu zaměstnanců. Jedná se o méně žádanou formu odměny v organizaci.

Tab. 16 Náklady vynaložené na Multisport karty

2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr	Celkem za rok
Počet zaměstnanců využívající benefit	53	47	46	47	44	41	43	45	47	50	46	50	46,58	x
Jednotkový paušální poplatek zaměstnavatele (v Kč)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	x	x
Celkový paušální poplatek zaměstnavatele (v Kč)	21 200	18 800	18 400	18 800	17 600	16 400	17 200	18 000	18 800	20 000	18 400	20 000	18 633	223 600
Jednotkový paušální poplatek zaměstnance (v Kč)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	x	x
Celkový paušální poplatek zaměstnance (v Kč)	10 600	9 400	9 200	9 400	8 800	8 200	8 600	9 000	9 400	10 000	9 200	10 000	9 317	111 800

Tabulka znázorňuje náklady spojené s Multisport kartami. Za rok 2018 byl celkový náklad zaměstnavatele za benefit 223 600 Kč, což činilo v průměru 18 633 Kč měsíčně. Zbývajících část nákladů ve výši 111 800 Kč byla zaměstnancům stržena z mezd.

U zaměstnance nepodléhá tento příjem zdanění a společnost neuplatňuje náklady vynaložené na tento benefit jako daňově uznatelné.

Ostatní benefity

Za ostatní benefity označuje organizace drobné dárky, které pracovníkům poskytuje v den jejich narozenin, v období zdravotní nepohody, Vánoc a Velikonoc nebo k Mezinárodnímu dni žen. V roce 2018 tvořily náklady na ostatní benefity 149 125 Kč. Ze strany zaměstnavatele se jednalo o daňově neúčinné náklady, u zaměstnanců pak tento drobný příjem nepodléhal zdanění.

6.6 Vzdělání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj probíhá v Trinity bank ve dvojí rovině. První se sestává ze školení a vzdělávacích aktivit v rámci potřeb jednotlivých útvarů a druhá je zabezpečena formou příspěvku na jazykové vzdělávání, které je součástí Motivačního programu pro zaměstnance.

Doplnění odborných znalostí zaměstnanců potřebných k výkonu jejich pracovní náplně může být pracovníkem nárokováno ode dne nástupu do banky. Plán odborného vzdělávání navrhuje přímý nadřízený na základě jemu schváleného rozpočtu pro daný útvar. Vzdělávací aktivita schválená nadřízeným je plně hrazena zaměstnavatelem.

V roce 2018 bylo realizováno celkem 59 vzdělávacích aktivit a školení pro zaměstnance. Celková výše nákladů na tyto aktivity činila 301 168 Kč. Jelikož se jedná o náklady na vzdělání zaměstnanců spojené s předmětem činnosti společnosti, jsou považovány za daňový náklad na straně zaměstnavatele. Pro zaměstnance jsou tato plnění osvobozena od daně.

Od nástupu vzniká pracovníkovi společnosti nárok na příspěvek na doplnění vzdělání v podobě individuálních nebo skupinových jazykových kurzů anglického jazyka na pracovišti. Pro využití benefitu je nutné kontaktovat úsek Lidské zdroje, který na základě vyplněného rozřazovacího testu osloví smluvní jazykovou agenturu, která zprostředkuje výuku. Celkové náklady na kurz se dělí na dvě poloviny, z nichž jednu hradí zaměstnanec a druhou zaměstnavatel.

Tab. 17 Náklad vynaložené na výuku anglického jazyka v roce 2018

2018 (měsíc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Průměr	Celkem za rok
Počet zaměstnanců využívající benefit	13	15	16	17	17	16	10	8	16	25	25	26	17,00	x
Celkový počet zaměstnanců	131	131	134	131	133	133	134	136	137	137	140	142	134,92	x
% zaměstnanců využívající benefit	9,92%	11,45%	11,94%	12,98%	12,78%	12,03%	7,46%	5,88%	11,68%	18,25%	17,86%	18,31%	12,55%	x
Část benefitu hrazená zaměstnavatelem (v Kč)	10 320	9 322	12 761	13 159	16 632	11 328	7 938	6 924	15 361	22 241	21 386	12 680	13 338	160 052
Část benefitu hrazená zaměstnanci (v Kč)	10 320	9 322	12 761	13 159	16 632	11 328	7 938	6 924	15 361	22 241	21 386	12 680	13 338	160 052

Jak je vidět z předchozí tabulky, obliba benefitu v podobě výuky anglického jazyka má rostoucí tendenci. Pokles byl zaznamenán pouze v období prázdnin, kdy čerpali zaměstnanci řádnou dovolenou, a kurzy se nerealizovaly. Výše nákladů je odvozena od počtu hodin, které zaměstnanci na kurzech stráví. Maximální finanční hranice, po kterou mohou zaměstnanci kurzů využít, není stanovena. Celkové náklady na kurzy činily v roce 2018 160 052 Kč, což odpovídalo přibližně 13 338 Kč měsíčně. Vzhledem k tomu, že nelze jazykovou výuku považovat za související s činností banky, jedná se pro zaměstnavatele o daňově neuznatelné náklady.

6.7 Kritická místa současného odměňovacího systému

Po analýze a osobním subjektivním zhodnocení nalézám v současném odměňovacím systému nedostatky. Kvantitativní kritéria nejsou v neveřejných přílohách příliš jasně stanovena a často není zřejmé, zda bylo či nebylo kritérium splněno. Optimální by bylo dát přednost stanovení kvantitativních kritérií pro sjednocené skupiny vybraných pracovníků, kteří mají stejné nebo podobné předpoklady, před udělováním podmínek individuálně.

Mechanismus pohyblivé části variabilní odměny je závislý na subjektivním hodnocení přímým nadřízeným. Tento fakt může na straně jedné znamenat absolutní důvěru vedení společnosti ve vedoucí pracovníky, avšak pro odměňování by měla být stanovena transparentní pravidla, aby nemohlo dojít k rozporování odměny podřízenými zaměstnanci. Zavedení hodnoticího systému může dopomoci k lepší motivaci zaměstnanců, jelikož budou vědět, jaké kvalitativní vlastnosti jsou ve společnosti oceňovány a prostřednictvím osobního rozvoje mohou ovlivnit svůj vztah k nim. Jednoduchý mechanismus výpočtu pak může ušetřit všem pracovníkům čas, který museli doposud vynaložit na administrativu s klasifikací spojenou. Rovněž by bylo vhodné sjednotit hodnoticí období z měsíčního, čtvrtletního a ročního pouze na jednu z těchto variant pro všechny útvary z důvodu vysoké administrativní zátěže.

Za slabší místo ve stávajícím odměňovacím systému dále považuji Motivační systém, který ne zcela odpovídá současným trendům v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Hodnota stravek je nižší než průměrné náklady na polední jídlo v místech působení Trinity bank a zaměstnanci jsou tak nuceni připlácet nad rámec hodnoty stravovacích poukazů.

Data, která jsem získala pomocí analýzy stávajícího systému, mi poslouží pro následující tvorbu projektu optimálního odměňování.

7 PROJEKT OPTIMALIZACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Vzhledem k zjištěným nedostatkům současného odměňovacího systému jsem shledala potřebnou aktualizaci vnitřního odměňovacího předpisu v souladu s principem celkové odměny.

7.1 Cíle projektu

Za hlavní cíl projektu jsem po konzultaci s pracovníky úseku Lidské zdroje stanovila optimalizaci systému odměňování tak, aby byl ve shodě s aktuální legislativou, dlouhodobými cíli, vizemi a hodnotami organizace a odrážel princip adekvátní celkové odměny.

Díličními cíli bylo zajistit systému jednoduchost, srozumitelnost a co nejnižší časovou a administrativní zátěž při jeho realizaci. Dále jsem považovala za potřebné nastavit proces udělování variabilní odměny, který bude mít jasně stanovená pravidla, bude se opírat o splněná kvalitativní a kvantitativní kritéria a nebude znevýhodňovat jednotlivé zaměstnance či skupiny zaměstnanců. V závěru projektu zhodnotím potenciální rizika spjatá s implementací mých návrhů a jejich časovou a finanční náročnost.

7.2 Požadavky na nový systém odměňování

Po rozhovoru s pracovníky úseku Lidské zdroje jsem stanovila hlavní požadavky na optimalizaci systému odměňování:

- jasnost, stručnost, srozumitelnost;
- jednoznačnost výkladu;
- nízká časová a administrativní náročnost;
- zaručení závaznosti pro všechny zaměstnance;
- optimální nastavení kvantitativních kritérií pro získání variabilní odměny;
- optimální nastavení kvalitativních kritérií získání variabilní odměny;
- odlišení specifik základních a vybraných pracovníků;
- odlišení specifik obchodních a neobchodních útvarů;
- transparentní hodnoticí systém;
- vyšší motivace zaměstnanců uznávat firemní hodnoty;
- motivační program odrážející nové trendy.

Samozřejmostí je, aby projekt vycházel z reálných informací podniku a byl aplikovatelný na současné podmínky organizace.

7.3 Pevná složka mzdy

Úprava pevné složky mzdy neboli základní odměny, nedozná v rámci úprav mého projektu změn. Jedná se o stabilní část mzdy, která je stanovována zaměstnancům individuálně na základě přezkoumání faktorů uvedených v kap. 6.3.1. Úsek Lidské zdroje si nepřeje do fixních složek mzdy zasahovat, jelikož je považuje za optimálně nastavené.

Pokud by společnost chtěla ověřit svou mzdovou konkurenceschopnost na trhu, navrhuji využít monitoringu pomocí externích agentur, které se zabývají náborem zaměstnanců a mzdovým benchmarkingem. Společností operuje na trhu nespočet, např. Trexima, Hays, Grafton Recruitment apod. Na základě telefonického dotazování bylo sděleno, že ceny jsou velmi individuální na základě množství a druhu požadovaných informací a oboru podnikání. V bankovníctví je potřeba počítat s vyšší cenou z důvodu obtížného získávání dat v sektoru. Cena začíná na 40 tis. Kč za základní informace o trhu práce.

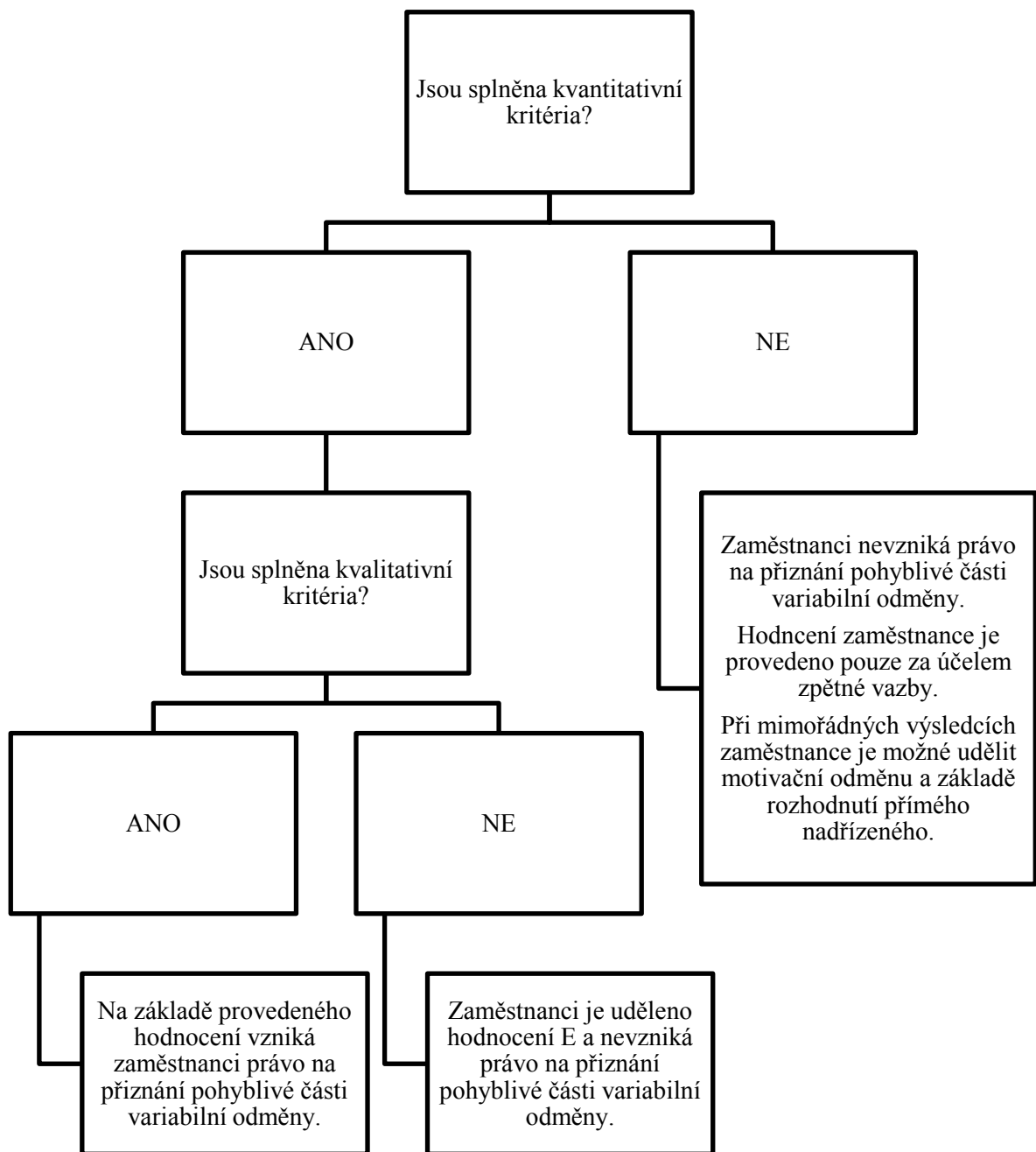
V době, kdy jsem na projektu pracovala, byl již průzkum zadán externí agentuře, avšak nebyly známy výsledky.

7.4 Variabilní složka mzdy – pohyblivá část

Variabilní složka mzdy se bude i nadále skládat z části pohyblivé a ostatní. Pohyblivá část však nebude omezena pouze kvantitativními pohnutkami, ale větší zřetel než doposud budu připisovat faktorům kvalitativním. Toto mé rozhodnutí vychází nejen ze současného trendu Corporate Social Responsibility, který organizace nutí zaměřit se na sociální stránku pracovních standardů, ale také z moderních metod hodnocení zaměstnanců.

Pro přiznání pohyblivé složky variabilní odměny bude potřeba, aby došlo k naplnění kvantitativních kritérií společných pro jednotlivé útvary nebo skupiny pracovníků. Výše odměny bude pak následně upravena dle splnění kvalitativních kritérií. Pokud však nedojde k naplnění kvantitativních předpokladů, nevznikne zaměstnanci nárok na vyplacení pohyblivé části variabilní složky mzdy. Pro tyto případy zavedu nový druh variabilní složky mzdy tzv. motivační odměnu (viz. kap. 7.5), která umožní přímému nadřízenému pracovníka navrhnout odměnu za mimořádné výsledky.

Celková variabilní složka mzdy nesmí z legislativních důvodů překročit 100 % roční složky fixní.



Obr. 18 Mechanismus výpočtu pohyblivé části variabilní složky mzdy

7.4.1 Stanovení kvantitativních kritérií

Kvantitativní podmínky odráží výkonnost podniku. V této fázi potřebuji oddělit základní skupinu pracovníků od vybraných pracovníků, jelikož u nich dochází k individuálnímu a vyššímu vlivu na výkonnost organizace. Pro zařazení zaměstnanců do skupiny vybraných pracovníků, jsem využila kritérií již v organizaci zavedených (viz kap. 6. 1.) a vyčlenila mezi vybrané pracovníky:

- předsedu, místopředsedu a členy Představenstva;
- členy Výkonného výboru;
- členy Úvěrového výboru;
- členy Dozorčí rady;
- vedoucího odboru Compliance;
- vedoucího odboru Vnitřní audit;
- ředitele úseku Řízení rizik;
- ředitele Depozitní obchodní divize;
- ředitele divize Korporátní bankovníctví.

V rámci zjednodušení agendy a nižší administrativní a časové zátěže jsem pracovníky dále rozčlenila do následujících skupin, pro něž budou stanovena jednotná kritéria:

Tab. 18 Kvantitativní kritéria pro výpočet pohyblivé části variabilní odměny

Útvar		Kvantitativní kritérium	
Představenstvo		Počet zahájených správních řízení z důvodu neplnění povinností podložených negativním rozhodnutím ČNB.	≤ 0
Výkonný výbor		Rozdíl mezi skutečným a plánovaným ziskem před zdaněním	> 0
Úvěrový výbor		Míra úvěrů v selhání	$< 10 \%$
Kontrolní funkce	Dozorčí rada	Počet nápravných opatření z vnitřního auditu v porovnání s předchozím stavem	$< 1,5 \%$
	vedoucí oboru Compliance		
	ředitel úseku Řízení rizik		
	vedoucí odboru Vnitřní audit	Plnění plánu auditů	$> 95 \%$
Obchodní útvary	ředitel Depozitní obchodní divize	Plnění plánu celkových plánovaných výnosů úvěrového portfolia aktivních obchodů	$> 95 \%$
	ředitel divize Korporátní bankovníctví		
Ostatní zaměstnanci (základní skupina)		Rozdíl mezi skutečným a plánovaným ziskem	> 0

Pro statutární orgán společnosti, který řídí činnost celé banky, jsem navrhla kritérium v podobě absence zahájení správních řízení z důvodu neplnění povinností, které by bylo podloženo negativním rozhodnutím ČNB. Jelikož je Představenstvo zodpovědné za vedení všech útvarů, jeví se mi tato podmínka jako adekvátní.

Výkonný výbor se sestává z vedoucích a ředitelů obhospodařujících útvarů nejdůležitější pro chod banky a jejich rozhodnutí může přímo ovlivnit podobu plánovaného zisku. Pokud bude rozdíl mezi skutečným a plánovaným ziskem před zdaněním (EBT) vyšší a společnost tedy bude zisková, bylo kvantitativní kritérium Výkonného výboru splněno.

Cílem Úvěrového výboru je zajistit odbornost při vyhodnocování rizika spojeného s úvěrovými případy. V případě špatného vyhodnocení může dojít k selhání úvěru. Pokud bude míra úvěru v selhání menší nebo rovna 10 % splnil dle mého uvažování Úvěrový výbor svou podmínku pro přiznání odměny.

Vybrané pracovníky jako je Dozorčí rada, vedoucí odboru Compliance a ředitel úseku Řízení rizik, mohou souhrnně označit jako orgány plnící kontrolní funkce. Tito pracovníci nemohou být odměňováni v návaznosti na uskutečňovaný zisk, jelikož je to v rozporu s jejich funkcí ve společnosti. Jako optimální se mi tedy jeví neeskalace nápravných opatření z vnitřního auditu. Toleranční mez jsem stanovila na 1,5 %. Kontrolní funkci plní také ředitel Vnitřního auditu, za jehož kvantitativní kritérium jsem zvolila plnění plánu auditů. Tato podmínka musí být splněna na více než 95 %.

Obchodní útvary by měly být dle mého názoru primárně motivovány k realizaci obchodů za účelem získání výnosů. S tím se pojí také volba kritéria, které jsem odvodila od realizace všech plánovaných výnosů úvěrového portfolia aktivních obchodů. Tato skutečnost musí být splněna nejméně z 95 %.

U všech ostatních zaměstnanců, tedy základní skupiny pracovníků, považuji za žádoucí podmínit jejich účast v celé organizaci a vyvolat v nich zájem o dosahované výsledky společnosti, což může mít pozitivní následek v podobě vyššího dosahovaného výkonu. Pro ostatní pracovníky jsem tedy kvantitativní kritérium nastavila stejně jako pro Představenstvo, a to, že rozdíl mezi skutečným a plánovaným ziskem před zdaněním musí být vyšší než 0.

Došlo-li k naplnění kvantitativních kritérií u pracovníka, dochází k přechodu na ověření splnění kvalitativních kritérií. Pokud však ke splnění kvantitativních podmínek nedošlo, je s pracovníkem provedeno hodnocení (viz kap. 7.3.4.) za účelem zpětné vazby zaměstnance na jeho

práci a nastavení nových cílů osobního rozvoje do dalšího hodnotícího období. Právo na pohyblivou část variabilní odměny však nevzniká.

7.4.2 Stanovení kvalitativních kritérií

Za druhý krok při stanovování výše variabilní odměny označují splnění kvalitativních kritérií. Pro vyhodnocení je využívám procesu hodnocení zaměstnanců pomocí mnou nově sestaveného kompetenčního profilu. Tento profil vychází z pěti hodnot, uznávaných firemní kulturou. K jednotlivým hodnotám jsem nadefinovala stupně hodnocení, které mají pomoci klasifikovat zaměstnance. Splnění kvalitativních kritérií je totožné pro všechny zaměstnance, bez ohledu na to, zda jsou mezi vybranými pracovníky či ne.

Za zhodnocení kvalitativních kritérií jsou zodpovědní nadřízení pracovníků. U vedoucích některých útvarů se však může jevit tato podmínka jako obtížně splnitelná. V zásadě platí, že vedoucí (resp. ředitelé) úseků hodnotí ředitel příslušné divize, toho pak odpovídající člen Představenstva. Kontrolu nad členy Představenstva vykonává Dozorčí rada, která je rovněž oprávněna je klasifikovat. V případě Dozorčí rady však „nadřízený“ neexistuje, a proto nebudou kvalitativní kritéria posuzována. Místo toho bude směrodatné pouze splnění kvantitativních kritérií a následné schválení odměny na zasedání Valné hromady.

Stupně hodnocení

A – výjimečný výkon

- obecné vymezení situace, kdy je podáván zaměstnancem výjimečný výkon, je ohodnoceno stupněm A;
- toto písmeno značí koeficient 1,15, což odpovídá variabilní odměně v částce 115 % měsíční hrubé fixní mzdy zaměstnance přiznané mzdovým výměrem.

B – vysoký standard

- souhrnně lze vysoký standard, který pracovník v dané oblasti podává, označit stupněm B;
- jelikož se organizace zaměřuje na nadstandardní služby klientům, je stejné úsilí vyžadováno po zaměstnancích;
- hodnocení B byl přiřazen koeficient 1, což odpovídá variabilní odměně v částce 100 % měsíční hrubé fixní mzdy zaměstnance přiznané mzdovým výměrem.

C – standard

- pokud je podáván výkon standardní, jedná se o stupeň C;

- tomuto písmenu byl přiřazen koeficient 0,85, což odpovídá variabilní odměně v částce 85 % měsíční hrubé fixní mzdy zaměstnance přiznané mzdovým výměrem.

D – prostor pro zlepšení

- hodnocení D souhrnně značí situaci, kdy je u pracovníka odhalen prostor pro zlepšení;
- pro tuto volbu je stanoven koeficient 0,7, což odpovídá variabilní odměně v částce 70 % měsíční hrubé fixní mzdy zaměstnance přiznané mzdovým výměrem.

E – nevyhovující výkon

- stupeň E je krajní mezí, kdy u zaměstnance dochází k závažným pochybením v rámci jeho výkonu práce;
- v tomto případě nenáleží zaměstnanci žádná variabilní odměna.

Kompetence

Do hodnocených oblastí zahrnuji kompetence vycházející z pěti hodnot, které jsou základními pilíři firemní kultury. Pro zaměstnance pracující v oblasti podpory (back office) jsem stanovila tři oblasti. Pro pracovníky obchodu (front office) je to o jednu hodnotící oblast navíc, jelikož je potřeba odlišit specifikum styku s klienty banky.

Expertíza a důvěra (back office, front office):

Zahrnuje splnění odborné kvalifikace, znalostí a profesionality pro výkon dané pozice (např. vzdělání v oboru, praxe v oboru apod.), schopnost budovat atmosféru důvěry, a tím osobně přispět k úspěchu celé firmy.

Stupeň hodnocení A - zaměstnanec:

- je důvěryhodný a iniciativní v oblasti seberozvoje a udržuje si všeobecný přehled;
- úkoly je schopen vykonat absolutně samostatně;
- je respektovaným odborníkem ve svém oboru;
- umí pracovat se svým talentem a je schopen jej využít;
- samostatně se zajímá o další vzdělávání i mimo výkon svého povolání;
- je loajální vůči firmě a chce aktivně přispět k jejímu úspěchu.

Stupeň hodnocení B – zaměstnanec:

- splňuje všechny kvalifikační požadavky pro danou pozici a vykazuje pro ni velmi dobrou znalost ve všech oblastech;
- je odborníkem ve své oblasti, zná trendy a sleduje aktuální dění;

- pracuje samostatně a demonstruje zodpovědnost;
- samostatně se rozvíjí a pracuje na své odbornosti;
- je loajální vůči firmě.

Stupeň hodnocení C – zaměstnanec:

- splňuje základní kvalifikační požadavky a vykazuje odbornou znalost dostačující pro svou pozici;
- pracuje na svém rozvoji na základě školícího plánu organizace;
- pracuje samostatně, ale občas potřebuje pomoc při rozhodování;
- osobnostní rozvoj probíhá nahodile a nesystematicky;
- zajímá se o dění ve firmě.

Stupeň hodnocení D – zaměstnanec:

- v důležitých oblastech pro danou pozici chybí odborné znalosti;
- pracuje na svém rozvoji na základě školícího plánu organizace až po upozornění nadřízeným;
- rozhoduje na základě nařízení jiných;
- nemá potřebu seberozvoje na základě vlastní iniciativy;
- o dění ve firmě se zajímá pouze sporadicky.

Stupeň hodnocení E – zaměstnanec:

- není ochoten doplňovat své odborné znalosti potřebné pro svou pozici;
- nepracuje na svém seberozvoji;
- není schopen samostatné práce;
- nezajímá se o dění ve firmě a nevykazuje potřebu přispět k jejímu rozvoji.

Proaktivita a integrita (back office, front office):

Do oblasti proaktivity a integrity jsem zahrnula ochotu a snahu aktivně přicházet s novými nápady, inovovat stávající procesy a optimalizovat je, schopnost projevit nadšení, vynaložit respekt vůči sobě a ostatním, sdílet informace ve prospěch celého týmu a firmy a respektovat rozdílnosti názorů.

Stupeň hodnocení A - zaměstnanec:

- naplňuje tvůrčí nadšení;
- motivuje ostatní pro inovace a změny;

- vytváří kulturu týmové spolupráce;
- dokáže nadchnout ostatní pro danou věc;
- je týmový hráč a iniciátor řešení problémů;
- chová se zodpovědně;
- je flexibilní, přístupný a otevřený změnám.

Stupeň hodnocení B - zaměstnanec:

- chová se aktivně a aktivně podporuje ostatní;
- identifikuje problémy a rovnou přichází s jejich řešením;
- má nápady jak zlepšovat procesy nad rámec své agendy;
- je schopen zvládat změny a rychle se přizpůsobuje;
- aktivně týmu komunikuje relevantní informace;
- spolupracuje se svým týmem nad rámec svých úkolů s cílem zlepšení;
- aktivně naslouchá, poskytuje a přijímá zpětnou vazbu.

Stupeň hodnocení C - zaměstnanec:

- v případě konkrétního zadání dokáže být platným členem týmu;
- sdílí informace určeným subjektům;
- v rozsahu svých úkolů spolupracuje v týmu;
- zpětnou vazbu poskytuje pouze na požádání;
- v rámci své agendy přichází s nápady na zlepšení procesů;
- umí se přizpůsobit.

Stupeň hodnocení D - zaměstnanec:

- čas od času vykazuje nečinnost;
- není schopen navrhnout řešení problému sám;
- je pasivní, nevyvíjí aktivitu ani iniciativu;
- ve změně hledá problém, ne příležitost;
- narušuje kulturu týmové spolupráce;
- často nesdílí potřebné informace.

Stupeň hodnocení E - zaměstnanec:

- není ochoten být platným členem týmu;
- je ke svému okolí negativní;
- nesdílí informace;

- odmítá jakékoliv změny.

Výjimečnost a orientace na výkon (back office, front office):

Podle mne se jedná o schopnost dodat co nejvyšší a nejefektivnější výstup, být motivovaný a zapálený překročit standardy a hrdý na své a firemní výsledky.

Stupeň hodnocení A - zaměstnanec:

- absolvuje svou přípravu efektivně a systematicky;
- analyzuje průběh procesu a zlepšuje jeho průběh;
- iniciuje komplexní hodnocení zadaného úkolu;
- přichází s preventivními a nápravnými opatřeními;
- permanentně překračuje stanovené cíle;
- pracuje výrazně efektivněji než ostatní.

Stupeň hodnocení B - zaměstnanec:

- vykazuje stabilní výkon bez odchylek;
- plní a občas překračuje stanovené cíle;
- preferuje výhodná řešení pro celou firmu;
- důkladně a včas se připravuje;
- poučí se a je schopen zlepšit se;
- preventivně hledá rizika.

Stupeň hodnocení C - zaměstnanec:

- v rámci úkolů bez souvislostí je připraven;
- reaguje na již vzniklá rizika;
- snaží se poučit z chyb a často je již neopakuje;
- většinou plní dané cíle;
- vykazuje výkon bez výrazných odchylek;
- plní úkoly dle zadání.

Stupeň hodnocení D - zaměstnanec:

- jeho výkon kolísá;
- neplní stanovené cíle;
- není dostatečně připravený;
- opakuje chyby;

- dostatečně nereaguje na vzniklá rizika.

Stupeň hodnocen E - zaměstnanec:

- soustavně neplní zadané úkoly;
- je nepřipravený;
- často chybuje a chyby opakuje;
- nehledá řešení;
- nereaguje na již vzniklé problémy.

Proklientský přístup (front office):

Poslední hodnoticí kritérium je závazné pouze pro pracovníky úseku Obchod z důvodu jejich vysokého kontaktu s klientelou. Jedná se především o péči o klienta, aktivitu, spolehlivost a zájem o něj, naplňování potřeb klienta, schopnost jasné prezentace.

Stupeň hodnocení A – zaměstnanec:

- je mezi klienty preferovaný;
- je důvěryhodný a má přirozenou autoritu mezi klienty;
- je vzorem pro budování dlouhodobých vztahů s klienty;
- je schopen spontánně prezentovat produkty a služby klientům;
- aktivně hledá východiska žádostí klienta;
- při styku s klientem projevuje empatii.

Stupeň hodnocení B – zaměstnanec:

- chová se ke klientovi příjemně a naslouchá;
- proaktivně navrhuje klientovi řešení;
- je schopen logické argumentace;
- pracuje s klientem z hlediska dlouhodobé perspektivy;
- stará se o pocity klienta.

Stupeň hodnocení C – zaměstnanec:

- chová se ke klientovi příjemně;
- na vyžádání navrhuje pro klienta řešení;
- pracuje s klientem pouze z krátkodobého hlediska;
- obvykle se stará o pocity klienta.

Stupeň hodnocení D – zaměstnanec:

- čas od času nebere v potaz názory a potřeby klienta;
- není schopen proaktivní prezentace produktů a služeb
- jeho chování občas vyvolává stížnosti klientů;
- je emočně nestabilní.

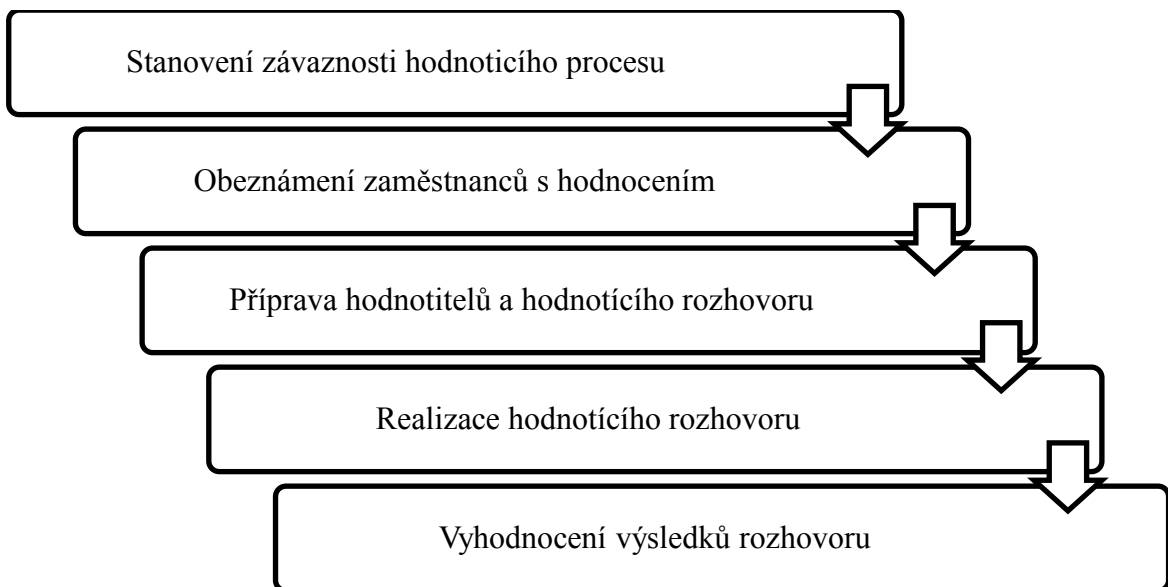
Stupeň hodnocení E – zaměstnanec:

- vyhýbá se kontaktu s klientem;
- nenaslouchá klientovi;
- není schopen nalézt řešení klientových požadavků.

Výsledná známka odrážející splnění kvantitativních kritérií je dána prostým průměrem za všechny vyhodnocené oblasti. Výsledkem je jediný koeficient. Pomocí součinu této známky a měsíční hrubé fixní mzdy zaměstnance přiznané mzdovým výměrem získáme pohyblivou část variabilní odměny.

7.4.3 Proces hodnocení kompetenčním modelem

Proces hodnocení kompetenčním modelem jsem ve svém projektu rozdělila do pěti etap:



Obr. 19 Proces hodnocení kompetenčním modelem

Stanovení závaznosti hodnoticího procesu

Potřeba klasifikace musí být pro pracovníky dostatečně motivační, aby celý proces brali s žádoucí vážností. Právě z tohoto důvodu zakomponuji hodnocení do vnitřního předpisu organizace, což značí nabytí závaznosti pro všechny pracovníky banky. Společně s úsekem Lidské zdroje zpracuji informace o hodnocení do aktualizovaného předpisu o odměňování (podrobněji kap. 7.8), který doplním o návrh průběhu hodnoticího procesu, hodnoticí formulář a formulář a formulář pro cíle rozvoje kompetencí (viz přílohy PI a PII). Hodnocení bude z důvodu administrativní i časové náročnosti prováděno s frekvencí 1x ročně, tzn., každých 12 měsíců. Hodnoticí období nemusí korespondovat s kalendářním rokem. Za vhodné považuji najít takový interval, kdy se vedoucí pracovníci nemusí věnovat každoročním jiným povinnostem (např. externímu auditu, účetní závěrce apod.). Z tohoto důvodu dále uvažuji o hodnoticím období 1. 5. 2019-30. 4. 2020.

Obeznamení zaměstnanců s hodnocením

Primárním cílem této etapy je informovat všechny zaměstnance o plánovaném systému hodnocení. Záměrem je také sdělit důvody hodnocení, stejně tak jako jejich cíle. Ve zvolené organizaci je možné informovat o novém předpisu či změně předpisu stávajícího formou e-mailové komunikace rozeslané na všechny pracovníky nebo formou informačního sdělení na Intranetu, který je rovněž přístupný všem pracovníkům. Samozřejmostí je také ústní informace od vedoucích na pravidelných úsekových poradách, resp. one to one sezeních.

Příprava hodnotitelů a hodnoticího rozhovoru

Hodnotitelé, kteří povedou rozhovory, musí být řádně proškoleni úsekem Lidské zdroje a seznámeni s cíli a metodami samotného hodnocení. Stejně tak považuji za důležité obeznamenit je s obsahem vyplňovaných hodnoticích formulářů a kritérii jejich hodnocení. Důležité je také stanovit organizační termíny.

Hodnotitelem je zvolen přímý nadřízený a je pouze jeho povinností třídít a sbírat informace o zaměstnanci v průběhu celého hodnoticího období a využít tak i neformálního hodnocení. Samotná časová organizace hodnocení podřízených pracovníků je plně v kompetenci vedoucího pracovníka. Důležité je pouze řádně dokumenty vyplnit a v daném termínu doručit elektronicky či fyzicky výstupy na úsek Lidské zdroje.

Realizace hodnoticího rozhovoru

Dle mého názoru se jedná o nejdůležitější část celého procesu. Způsob provedení je závislý především na představě vedoucího a jednou závaznou formalitou je osobní provedení. Za samozřejmost považují zajištění diskrétního prostředí např. zasedací místnosti. Čas, který vedoucí pracovník s podřízeným stráví, není nijak definován ani omezen, avšak musí platit, že nedochází k žádné diskriminaci mezi zaměstnanci. V rámci rozhovoru jsou hodnoceny jednotlivé kompetence a nutností je zachytit jak pozitiva, tak případné nedostatky. Musí dojít k formulaci konkrétních závěrů.

Aby bylo hodnocení platné, je nutné opatřit jej podpisy jak hodnotitele, tak hodnoceného zaměstnance, aby nemohlo dojít k pozdějšímu rozporování.

Vyhodnocení výsledků rozhovoru

Úsek Lidské zdroje společně s vedoucími pracovníky, kteří vedli pohovory, vyhodnotí výsledky procesu a stanoví realizaci závěrů a celkového hodnocení, které ovlivní výši variabilní složky mzdy podílem, který je určen dle výsledného hodnocení (resp. výsledné známky).

Uchovávání výsledků hodnocení

Všechny dokumenty související s hodnocením zaměstnance jsou uchovávány úsekem Lidské zdroje po dobu 3 let ode dne výplaty přiznané variabilní odměny a stávají se součástí osobního spisu zaměstnance. Samozřejmostí je zacházení s nimi jako s důvěrnými dokumenty.

7.4.4 Návrh hodnocení kompetencí v konkrétním případě

Příkladem je hodnocení specialisty ekonomického oddělení – business controller, zaměstnanec A. K. (měsíční hrubá mzda přiznaná mzdovým výměrem zaměstnanec je 28 000 Kč). Zaměstnanec je v pracovním poměru v organizaci po celé hodnoticí období. Hodnotitelem je vedoucí ekonomického úseku, zaměstnanec K. S. Hodnotitel si po celé rozhodné období všimá práce podřízeného, aktivně s ním komunikuje a v pravidelných intervalech provádí tzv. one to one sezení. Tyto skutečnosti lze označit jako neformální hodnocení. Jelikož se jedná o pracovníka podpory tzv. back office, jsou hodnoceny pouze 3 kompetence.

Výkon pracovníka v oblasti svěřené práce je stabilní, bez nežádoucích výkyvů. Pracovník jedná systematicky a často přichází s novým řešením v oblasti modernizace IS, což není jeho náplní práce. Mezi kolegy je oblíbený a vyhledávaný a je schopen podnítit nadšení v kolek-

tivu. V týmu však není příliš sdílný a informace komunikuje pouze cílovým osobám dle zadání. Pracovník se podílí na svém rozvoji samostatně nad rámec rozvoje stanoveném firmou. V rámci své práce je odborníkem, schopným učit a rozvíjet ostatní pracovníky. Své cíle často překračuje a je schopen přijmout i podat zpětnou vazbu.

Po uplynutí hodnotícího období je provedeno formální hodnocení pracovníka vedoucím pracovníkem a jeho výsledkem byl vyplněný hodnotící formulář. Na základě získaných informací se hodnotitel rozhodne pro následující výsledek:

Tab. 19 Vzorové stanovení známek dle kompetenčního modelu hodnocení zaměstnance

	Známka
Expertíza a důvěra	B
Proaktivita a integrita	B
Výjimečnost a orientace na cíl	A
Proklientský přístup	n/a

Výsledná známka je pak stanovena následovně:

Tab. 20 Vzorové stanovení výsledného koeficientu dle kompetenčního modelu hodnocení zaměstnance

	Známka	Koeficient	%
Expertíza a důvěra	B	1	100 %
Proaktivita a integrita	B	1	100 %
Výjimečnost a orientace na cíl	A	1,15	115 %
Proklientský přístup	n/a	n/a	n/a
VÝSLEDNÁ ZNÁMKA		1,05	105 %

Pohyblivá část variabilní odměny je získána následovně:

Tab. 21 Vzorové stanovení výsledného výše variabilní pohyblivé odměny dle kompetenčního modelu hodnocení zaměstnance

Výsledný koeficient	1,05
Výše přiznané hrubé měsíční fixní mzdy (v Kč)	28.000
Výše variabilní odměny za hodnocené období (v Kč)	29.400

Cíle pro rozvoj kompetencí v dalším hodnocícím období

Pro zajištění dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnanců pro následující období navrhuji stanovit k hodnocení také navazující cíle pro rozvoj kompetencí, k jejichž splnění bude při další klasifikaci přihlíženo. Tyto cíle mohou být zaměřeny nejen na vzdělávání dle školícího plánu útvaru, ale také na rozvoj nad rámec těchto povinností. Kolik bude podmínek stanoveno, záleží na dohodě hodnotitele a pracovníka. Aby byla reflektována metoda SMART, musí být jednotlivé cíle srozumitelně formulovány, ohodnoceny procentuálním poměrem, jehož součet nesmí překročit 100 %, a musí být ohraničena doba pro jejich splnění. Tyto informace jsou pak zaznamenány do formuláře (viz příloha PII) a uloženy na úseku Lidské zdroje. Při dalším hodnocení slouží k obeznámení nadřízeného s posunem jeho pracovníka pro správné udělení hodnocícího koeficientu.

7.4.5 Bonus pool

Pro zavedení nového systému odměňování jsem považovala za nutné vyčlenit maximální výši finančních prostředků, jež může být rozdělena mezi pracovníky na základě přiznání nároku na pohyblivou část variabilní mzdy. V rámci požadavků na nový odměňovací systém jsem pro plán nákladů využila jednoduchého a transparentního vzorce:

$$\text{bonus pool} = \sum \text{fixních mezd přiznaných zaměstnancům} \text{ mzdovými výměry} * 115 \%$$

V rámci zásady opatrnosti jsem pro výpočet brala v potaz maximální možnou hodnocící sazbu, která uvádí, že všichni zaměstnanci ve společnosti budou podávat výjimečný výkon. Přestože nepředpokládám, že všichni dosahují hodnocení A, jedná se také o ochranné opatření z důvodu nábory nových pracovníků, kteří nebyli započítáni do bonus poolu v době jeho sestavování. V dalších letech po nastavení nového odměňovacího systému lze koeficient bonus poolu snížit např. dle posledního známého celkového nároku na pohyblivou část mezd.

Modifikací vzorce jsem získala bonus pool pro jednotlivé útvary:

$$\begin{aligned} &\text{bonus pool útvaru} \\ &= \sum \text{fixních mezd přiznaných zaměstnancům útvaru} \text{ mzdovými výměry} \\ &* 115\% \end{aligned}$$

Pro výpočet bonus poolu na konkrétní období je důležitá suma fixních mezd všech zaměstnanců. Při tvorbě projektu, se mi jevila jako ideální pro stanovení rozpočtu na první hodnoticí období suma fixních mezd platná k 1. 1. 2019.

$$\text{Bonus pool} = 1\,528\,975 * 115 \%$$

$$\text{Bonus pool} = 1\,758\,321 \text{ Kč}$$

Tab. 22 Výpočet bonus poolu

Skutečná variabilní odměna v roce 2018	Bonus pool pro hodnoticí období (1. 5. 2019-30. 4. 2020)	Změna
1 312 430 Kč	1 758 321 Kč	33,97 %

Skutečné náklady vynaložené na variabilní odměnu činily v roce 2018 1 312 430 Kč. Nový plán (bonus pool) pro hodnoticí období (12 měsíců) byl stanoven na 1 758 321 Kč. Nárůst ve výši 33,97 % reflektuje současnou situaci na pracovním trhu, kdy je zaměstnanců nedostatek a společnosti musí kvůli náboru kvalitních pracovníků nabídnout vyšší odměny. Jak jsem již uvedla, předpokladem je spíše úspora než překročení rozpočtu, protože ne všichni pracovníci na základě svého hodnocení na maximální odměnu dosáhnou.

7.5 Variabilní složka mzdy – ostatní odměny

Ostatní odměna variabilní části mzdy, bude jako doposud zahrnovat beze změn:

- mimořádnou odměnu;
- odměnu za práci nad rámec pracovních povinností;
- odměnu za doporučení nového pracovníka.

Udělení této prémie bude podléhat subjektivnímu zhodnocení přímého nadřízeného konkrétního pracovníka a nebude na něj mít vliv udělené hodnocení. Odměnu je možné udělit kdykoliv během hodnoceného období, kdy na ni bude zaměstnanci přiznán nárok. Schválení podléhá nadřízenému a úseku Lidské zdroje.

Nově doplňuji ostatní složku variabilní odměny o motivační odměnu, která má za cíl stimulovat zaměstnance, který jako jednotlivec podává nadstandardní výkon, avšak díky nesplnění kvantitativních kritérií nedosáhl na udělení pohyblivé variabilní odměny. Posouzení bude opět subjektivní ze strany přímého nadřízeného, avšak výše prémie bude omezena na max. 50 %

z měsíční fixní mzdy zaměstnance přiznané mzdovým výměrem. Odměnu je možné udělit na základě ročního hodnocení.

7.6 Odměny z dohod konaných mimo pracovní poměr

Také koncept odměňování zaměstnaných mimo pracovní poměr by měl být lépe regulován vnitřním mechanismem. Samozřejmostí je zachování časové mzdy odpovídající počtu odpracovaných hodin. Pracovníci mohou být rovněž odměněni a motivováni mimořádnou odměnou na základě subjektivního hodnocení nadřazeného. Tato odměna nesmí přesáhnout 5 % ze součinu hodinové sazby a průměrného měsíčního pracovního fondu. Nárok na mimořádnou odměnu může vzniknout kdykoliv během roku. Hodnocení kompetenčním modelem není vhodnou variantou, jelikož práce konaná na základě dohod obvykle probíhá v ad hoc termínech dle potřeb jednotlivých útvarů a celková doba není nijak výrazná. Posoudit tedy všechny kompetence by bylo náročnější než užitek ze samotného výsledku.

7.7 Motivační program

Při úpravě Motivačního programu jsem zvolila korekci některých benefitů, které již neodpovídají požadavkům trhu, ale zaměřím se také na nové benefity.

Využívání služebního automobilu pro soukromé účely zachovávám v současném režimu. Rozšíření benefitu na řadové pracovníky by přineslo společnosti další administrativní a nákladovou náročnost, což není žádoucí. Rovněž benefit zvýhodněného volání ponechávám ve stávající podobě. Zde je možnost informovat se v pravidelných intervalech (např. ročních) u mobilního operátora zajišťujícího tuto službu, zda nepřichází v úvahu aktualizované výhodnější podmínky. Také Multisport karty považuji za optimální ponechat beze změn. Přestože není tento benefit příliš oblíbený, může dopomoci zaměstnancům se sedavým zaměstnáním k pohybu. Nahodilé benefity k různým událostem začleněné do ostatních jsou nastaveny optimálně, jelikož náklad na ně není příliš vysoký, a přesto vyvolá pozitivní reakci na straně zaměstnanců.

Dva dny nároku na Sick days jsou dle mého názoru vhodné, avšak vzhledem k tomu, že velké množství zaměstnanců má trvalé bydliště mimo místo výkonu práce, mohu si dovolit v organizaci přidat jeden den volna navíc. Uplatnění bude podléhat podobným podmínkám jako doposud Sick day, avšak volno bude sloužit pro neodkladné vyřizování na úřadech, např. při ztrátě dokladů nebo změně trvalého bydliště. Stejným způsobem chci nastavit také moderní formu benefitu, který zajistí zaměstnanci úhradu mzdy, jako by byl v zaměstnání,

pokud se bude během běžné pracovní doby věnovat dobročinné či charitativní činnosti. Podmínky jsou opět podobné jako u Sick days, avšak pracovník musí prokázat, že se skutečně neziskové činnosti věnoval. Tento druh odměny motivuje zaměstnance k pomoci druhým a rovněž podporuje současný trend CSR společností. Dvě poslední jmenovaná volna se od Sick days liší v tom, že nekrácený nárok na ně vzniká bez ohledu na den nástupu zaměstnance do organizace. Charity day lze navíc čerpat bez ohledu na zůstatek dovolené z předchozího období.

Tab. 23 Nadstandardní dny dovolené

Sick day	2
Free day	1
Charity day	1

Pro odhad celkových nových nákladů na nadstandardní dny volna beru v úvahu stejné podmínky využití jako pro odhad nákladů na Sick day a zvolím pro výpočet součin poslední známé průměrné denní sazby zaměstnanců a přepočteného stavu zaměstnanců k 1. 1. 2019. Celkové náklady na Charity day a Free day za jeden kalendářní rok jsem stanovila na 801 560 Kč.

Ve využití benefitu formou příspěvku na penzijní připojištění rozdělím zaměstnance do dvou skupin a zvýhodním pak ty, co jsou ve společnosti delší dobu. Pracovníci, jejichž pracovní poměr trvá do pěti let, budou mít stávající podmínky, avšak ti, jejichž doba zaměstnání překročila pět let, budou moci požádat o příspěvek až do výše 1 000 Kč. Samozřejmostí stále zůstává, že výše příspěvku zaměstnavatele se maximálně rovná výši příspěvku zaměstnance.

Tab. 24 Rozčlenění zaměstnanců využívajících příspěvek na penzijní připojištění

Průměrný počet zaměstnanců využívající benefit v roce 2018	79
Z toho počet zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle jak 5 let	15
Z toho počet zaměstnanců, kteří jsou ve firmě méně jak 5 let	64

Zde lze náklady odhadnout jen těžko, protože není jisté, že všichni zaměstnanci, kteří jsou v organizaci déle, než 5 let budou mít zájem zvýšit svůj příspěvek na maximální výši. Pro plán nákladů bych tedy uvažovala s navýšením v částce 7 500 Kč měsíčně, což odpovídá situaci, kdy by tito zaměstnanci změnili svůj příspěvek z dosavadní maximální hranice 500 Kč na novou maximální hranici 1 000 Kč.

Posledním ze stávajících benefitů je příspěvek na stravné. Jelikož hodnota stravovací poukázky neodpovídá průměrné ceně za polední jídlo v městech působení Trinity bank, považují za vhodné zvýšit hodnotu stravovacích poukazů. Po stručné analýze stravovacích zařízení se jako vhodná jeví stravovací poukázka v hodnotě 100 Kč. Podmínky pro vznik nároku na benefit zůstávají stejné stejně tak jako fakt, že 55 % hodnoty stravenky hradí zaměstnavatel.

Náklady na upravené stravovací poukazy mohou odvodit z denního fondu pracovní doby, který vynásobím hodnotou, kterou organizace bude nově na stravné přispívat a počtem zaměstnanců. Pro celý rok 2019 odhaduji tyto náklady na 1 960 310 Kč.

V oblasti benefitů navrhuji také realizaci odměny kladoucí důraz na zdraví zaměstnanců. Mimo tzv. protichřipkové balíčky vitaminových doplňků, které zaměstnavatel realizuje pro pracovníky v období nepříznivém pro zdraví, zavádím příspěvek na zdravotní pomůcky. Na základě kopie dokladů bude moci zaměstnanec čerpat až 1 000 Kč v průběhu jednoho roku na zdravotní pomůcky jako jsou dioptrické brýle, balanční pomůcky pro správné sezení na židli apod. Schválení bude podléhat úsekem Lidské zdroje a nebude se vztahovat na volně prodejné a předepsané léky. Nárok na benefit vzniká po úspěšném absolvování zkušební doby. Společnosti to tedy přinese náklady ve výši 1 000 Kč na jednoho zaměstnance. Za předpokladu, že benefitu využít v kalendářním roce všichni zaměstnanci v pracovním poměru k 1. 1. 2019, byly by celkové náklady ve výši 142 000 Kč.

Tab. 25 Nová podoba Motivačního programu

Druh benefitu		Vznik nároku	Stručný popis	Doplňující komentář
1	Příspěvek na stravné	od nástupu	Stravovací poukazy v hodnotě 100 Kč	Zaměstnavatel se zavazuje hradit 55 % hodnoty stravného. Stravné připadá pracovníkovi za odpracování nejméně 4 hodin denně. Stravenky vydává úsek Lidské zdroje následující měsíc po nabytí nároku, nejpozději však do 15. dne v měsíci.
2	Příspěvek na penzijní připojištění	po zkušební době	Penzijní připojištění se státním příspěvkem	Výše příspěvku se rovná velikosti vlastního příspěvku zaměstnance, maximálně však do výše 500 Kč/měsíc u pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnání méně než 5 let, a 1 000 Kč/měsíc u pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnání déle jak 5 let.

Druh benefitu		Vznik nároku	Stručný popis	Doplňující komentář
5	Sick day	od nástupu	Placené volno, udělené za účelem náhlých zdravotních překážek pracovníka	Volno schvaluje přímý nadřízený a nelze jej udělit pracovníkovi ve výpovědní době, celkový počet dnů čerpaných jako Sick Day je 2. Volno lze uplatnit, pouze pokud je dovolená z předešlého kalendářního roku vyčerpána. Pokud pracovníkovi vznikne nárok na Sick day po 1. září daného období, má nárok pouze na 1 den.
6	Free day	od nástupu	Placené volno, udělené za účelem nutného vyřizování na úřadech.	Volno schvaluje přímý nadřízený a nelze jej udělit pracovníkovi ve výpovědní době. Volno lze uplatnit, pouze pokud je dovolená z předešlého kalendářního roku vyčerpána. Celkový počet dnů čerpaných jako Free say je 1. Nárok vzniká bez ohledu na den nástupu do organizace.
7	Charity day	od nástupu	Placené volno, udělené za účelem dobročinné činnosti zaměstnance	Volno schvaluje přímý nadřízený a nelze jej udělit pracovníkovi ve výpovědní době. Celkový počet dnů čerpaných jako Charity day je 1. Nárok vzniká bez ohledu na den nástupu do organizace.
8	Telefonní čísla	po zkušební době	Možnost přenést své telefonní číslo pod skupinu TRINITY BANK (max. 3 čísla/osoba)	Nadřízený a ředitel úseku Lidské zdroje může pracovníkovi schválit přenos telefonního čísla pod skupinu TRINITY BANK, kdy pracovník sdílí výhodné podmínky poskytované pro zaměstnavatele mobilním operátorem. Platby za sebe vykonává zaměstnanec sám. Při případném ukončení PP souhlasí Trinity bank s vyjmutím telefonního čísla ze skupiny a návratem pracovníkovi.
9	Zdravotní pomůcky	po zkušební době	Možnost čerpat až 1 000 Kč/ročně na zdravotní pomůcky	Na základě schválení úsekem Lidské zdroje je možné čerpat příspěvek na zdravotní pomůcky (mimo potravinové doplňky a léky na předpis).

Druh benefitu		Vznik nároku	Stručný popis	Doplňující komentář
10	Multisport karta	po zkušební době	Bezplatný vstup do sportovišť zajišťovaných programem Multisport	Pracovníkovi je zřízena karta, která je nepřenositelná, na jeho jméno. Paušální částka za kartu je 600 Kč (400 Kč platí zaměstnavatel, 200 Kč pracovník). Po skončení PP nebo odchodu na mateřskou dovolenou se karta vrací.

7.8 Vzdělání a rozvoj

V případě vzdělávání v rámci zvýšení znalostí v oblastech vykonávané práce nepovažují za nutné dělat změny. Zaměstnanec musí absolvovat vzdělávací aktivity vybrané nadřízeným pracovníkem, avšak může přijít také s vlastní iniciativou a po domluvě se zúčastnit školení s vlastním námětem. I zde však platí, že oblast musí korespondovat s podnikatelskou činností zaměstnavatele.

Jak vyplývá z mé předchozí analýzy vzdělávací benefit v podobě příspěvku na kurzy anglického jazyka je na vzestupu. V závislosti s tím je možné rozšířit možnost na výuku jakéhokoliv jazyka. Podmínky pro uplatnění doznají mírné změny v horní hranici, kterou zaměstnavatel na kurzy pracovníkovi přispěje. Zaměstnavatel bude stále hradit polovinu z celkového nákladu na měsíční kurzovné, avšak v maximální částce 1 000 Kč měsíčně na jednoho pracovníka. Kolik jazykových kurzů bude zaměstnanec navštěvovat, je pouze na jeho zvážení.

Motivační program tedy doplním o následující:

Tab. 26 Nová podoba vzdělání a rozvoje

Druh benefitu		Vznik nároku	Stručný popis	Doplňující komentář
11	Odborné vzdělávání	od nástupu	Možnost doplnění odborných znalostí potřebných k vykonávání své pozice	Navrhuje a schvaluje přímý nadřízený v rámci schváleného rozpočtu. Aktivita je plně hrazena zaměstnavatelem.
12	Jazykové kurzy	od nástupu	Skupinová nebo individuální výuka na pracovišti	Zaměstnavatel hradí polovinu kurzovného, maximálně do výše 1 000 Kč/měsíc. Benefit je možné využít na výuku kteréhokoliv jazyka.

7.9 Tvorba vnitropodnikového předpisu

Aby se stal projekt odměňování povinným v celé organizaci, potřebuji jej začlenit do vnitropodnikové předpisové základny. Úprava bude závazná pro všechny zaměstnance, proto se bude jednat o předpis významnosti A. Vzhledem k tomu, že se úprava dotkne všech pracovníků, je potřeba počítat s otevřením připomínkového řízení, ve kterém budou mít možnost vznést připomínku zástupci odboru Compliance a Vnitřního auditu, Právního úseku, Dozorčí rada a vedoucí pracovníci všech útvarů, kterých se předpis dotkne (tzn., všichni vedoucí pracovníci v organizaci). Připomínky Právního úseku, odboru Compliance a Vnitřního auditu musí být dle vnitropodnikového schvalovacího mechanismu do předpisu zapracovány. K ostatním je povinno pouze přihlédnout.

Konkrétní úprava interního předpisu bude obsahovat veškeré informace o novém způsobu sestavování variabilní odměny včetně kvantitativních a kvalitativních kritérií pro skupiny zaměstnanců. Veškeré informace budou veřejně přístupné pro zaměstnance na intranetu v sekci Vnitřní předpisy, aby bylo udělování odměny transparentní a každý z pracovníků znal předem stanovené podmínky. Součástí bude také nový Motivační program včetně přesných podmínek jeho využívání. Přílohou předpisu budou formuláře (viz příloha PI a PII) pro sestavení hodnocení.

Po připomínkovém řízení je předpis předložen ke schválení na zasedání Představenstva a také Dozorčí rady, jelikož se jedná o předpis ovlivňující všechny zaměstnance společnosti. Pokud dojde ke schválení, bude předpis opatřen datem platnosti a účinnosti a zveřejněn. Pokud k akceptaci nedojde, je předpis vrácen úseku Lidské zdroje, jehož povinností je jej přepracovat a otevřít opět připomínkové řízení.

7.10 Časová analýza

Pro uvedení projektu odměňování v účinnost a pro časové vymezení termínů první realizace hodnotícího procesu považuji za nutné podrobit jej časové analýze a naplánovat dobu trvání všech potřebných činností. Pro zavedení systému odměňování jsem shledala jako rozhodující tyto činnosti:

Tab. 27 Časová analýza projektu odměňování

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání činnosti ve dnech	Činnost přecházející
A	Analýza systému odměňování společnosti, pozorování, rozhovory s pracovníky úseku Lidské zdroje	60	-
B	Vyhodnocení získaných informací	30	A
C	Konzultace výsledků s pracovníky úseku Lidské zdroje a zadání projektu	14	A, B
D	Práce na projektu (resp. tvorba vnitropodnikového předpisu upravujícího odměňování)	60	C
E	Realizace připomínkového řízení k předpisu	14	D
F	Zpracování připomínek do předpisu	7	E
G	Předložení předpisu ke schválení na pravidelném zasedání Představenstva	1	F
H	Předložení předpisu ke schválení na pravidelném zasedání Dozorčí rady	1	F
I	Vydání předpisu v platnost	1	G, H
J	Obeznamení zaměstnanců s novým předpisem formou Intranetového sdělení	1	I
K	Vydání předpisu v účinnost (počátek hodnoticího období)	7	J, I
L	Školení hodnotitelů a seznámení s organizačními termíny	14	K
M	Konec hodnoticího období	351	K, L
N	Realizace hodnoticích pohovorů, vyhotovení hodnoticích formulářů	14	M
O	Odevzdání všech dokumentů spojených s hodnocením	1	N, M

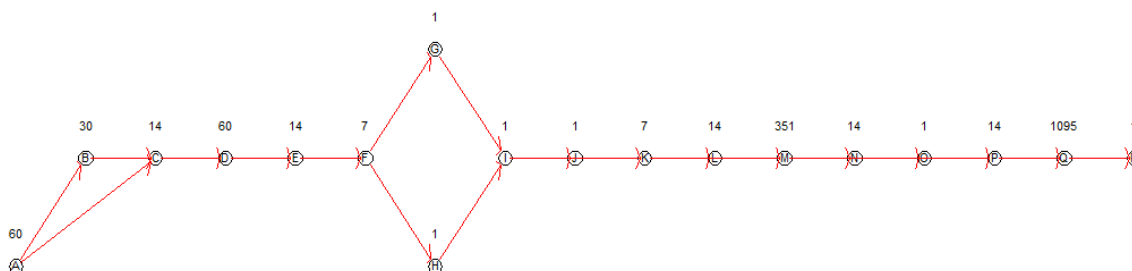
Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání činnosti ve dnech	Činnost přecházející
P	Zpracování hodnocení úsekem Lidské zdroje a realizace vzniklých nároků na variabilní odměny	14	N, O
Q	Archivační doba dokumentů spojených s hodnoticím obdobím	1 095	P
R	Skartace dokumentů spojených s hodnoticím obdobím	1	Q

Pro sestavení důvěryhodné časové analýzy projektu jsem využila programu WinQM s konkrétní metodou kritické cesty CPM. Výstup programu reprezentuje následující obrázek, který také uvádí dobu jednotlivých aktivit (Activity time), dobu, ve které je možné nejdříve (Early Start) a nejpozději (Late Start) začít činnosti realizovat, a okamžik, kdy je možné činnost nejdříve (Early Finish) nebo nejpozději (Late Finish) ukončit, aniž by došlo k překročení doby trvání projektu. Celková doba trvání projektu (od zahájení jeho tvorby po skartaci dokumentů spojených s prvním realizovaným hodnocením) je 1 685 dní, což odpovídá 4 letům a 225 dnům.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish
Project	1685				
A	60	0	60	0	60
B	30	60	90	60	90
C	14	90	104	90	104
D	60	104	164	104	164
E	14	164	178	164	178
F	7	178	185	178	185
G	1	185	186	185	186
H	1	185	186	185	186
I	1	186	187	186	187
J	1	187	188	187	188
K	7	188	195	188	195
L	14	195	209	195	209
M	351	209	560	209	560
N	14	560	574	560	574
O	1	574	575	574	575
P	14	575	589	575	589
Q	1095	589	1684	589	1684
R	1	1684	1685	1684	1685

Obr. 20 Časová analýza projektu odměňování
dle WinQM

Následující obrázek znázorňuje časovou analýzu projektu pomocí grafického výstupu z programu WinQM:



Obr. 21 Grafické znázornění časové analýzy projektu odměňování dle WinQM

7.11 Nákladová analýza

Za nutné náklady vynaložené na realizaci projektu považují mzdu pracovníka úseku Lidské zdroje, který na předpise pracoval, a také mzdu jednoho interního právníka, který dozoroval nad plněním všech zákonných povinností. K implementaci projektu není třeba žádného speciálního programového vybavení, všechny výpočty a formuláře lze vytvořit prostřednictvím nástrojů Microsoft Office. Podnikatelskými licencemi tohoto programu společnost disponuje, proto jsou náklady nulové. S malou finanční částkou uvažují na tisk formulářů a školicích materiálů.

Tab. 28 Specifikace nákladů spojených s implementací projektových návrhů

Druh nákladu	Odhad nákladů v Kč
Mzda pracovníka úseku Lidské zdroje (cca 40 hodin)	3 500
Mzda interního právníka (cca 30 hodin)	3 100
Tisk	600
CELKEM	7 200

7.12 Riziková analýza

Tvorba nového projektu s sebou nese také případná rizika. Riziková analýza by měla dopomoci takové situace včas odhalit a případně v rámci možností eliminovat. Pro zajištění hladkého průběhu projektu jsem označila pět potenciálních rizik:

- odchýlení se od časového plánu;
- vznik dalších dodatečných nákladů;
- nespokojenost zaměstnanců s novým Motivačním programem;
- nízká autorita při realizaci hodnocení;
- špatně zvolená kvantitativní kritéria.

Tato nebezpečí byla doplněna o pravděpodobnost jejich vzniku. V následujícím kroku byla jednotlivým rizikům přiřazena jejich závažnost pro případy, že by nastaly. Celkové rizikivosti bylo dosaženo pomocí součinu pravděpodobnosti vzniku a závažnosti při případném vzniku.

Pro stanovení pravděpodobnosti jsem využila následující škály:

Tab. 29 Stanovení pravděpodobnosti rizik

Míra pravděpodobnosti	Slovní určení
0,25	nízká pravděpodobnost
0,50	střední pravděpodobnost
0,75	vysoká pravděpodobnost
1,00	jistota

Pro význam rizik jsem stanovila následující charakteristiku:

Tab. 30 Stanovení významnosti rizik

Míra významnosti	Slovní určení
0,25	nízká významnost
0,50	střední významnost
0,75	vysoká významnost
1,00	kritická významnost

Následující tabulka analyzuje možná rizika:

Tab. 31 Celková rizikovost projektu

Riziko	Pravděpodobnost	Významnost	Celková rizikovost
Odchýlení se od časového plánu	0,50	0,25	0,125
Vznik dalších dodatečných nákladů	0,25	0,25	0,063
Nespokojenost zaměstnanců s novým Motivačním programem	0,25	0,50	0,125
Nízká autorita při realizaci hodnocení	0,25	0,75	0,188
Špatně zvolená kvantitativní kritéria	0,25	0,75	0,188

7.12.1 Eliminace rizik

Za jednu z nejvíce rizikových položek jsem označila nízkou autoritu při realizaci hodnocení. Pokud nebudou zaměstnanci a vedoucí pracovníci brát hodnocení s dostatečnou vážností, nebude zavedený způsob výpočtu odměny efektivní. Tomuto riziku se lze vyhnout důkladným školením pracovníků úsekem Lidské zdroje s důrazem na závažnost celého procesu. Vzhledem k tomu, že jsou v organizaci zaměstnávání lidé se smyslem pro zodpovědnost, je pravděpodobnost vzniku tohoto jevu nízká.

Stejnou míru rizika nesou také špatně zvolená kvantitativní kritéria. Přestože předcházela jejich stanovení důkladná analýza, je možné, že se v praxi zvolené podmínky neosvědčí a splnění kritérií bude pro zaměstnance absolutně nedosažitelné nebo naopak příliš snadné. Proto je nutné po dobu prvního hodnotícího období sledovat vývoj situace se zvýšeným zájmem

a pro následující období případně kritéria upravit.

Potencionální riziko odchýlení se od časového plánu je především v prvním období středně pravděpodobné, avšak jeho významnost je nízká. Důležité je pečlivě předchozí plánování termínů, které je polovinou úspěchu. Naplánování strategie projektu, stanovení termínů a obeznámení všech zainteresovaných pracovníků zajistí hladký chod projektu.

Hrozbou může být také nespokojenost zaměstnanců s nově navrženým Motivačním programem. Toto riziko je středně významné, jelikož může ovlivnit motivaci zaměstnanců, avšak vzhledem k modernějšímu přístupu k benefitům není toto riziko příliš pravděpodobné.

Nabídka Motivačního programu po dlouhou dobu stagnovala a modernizace je logickým prvkem pro vyrovnání se konkurenčním firmám.

Jako nejméně rizikové byl shledán vznik dalších vícenákladů nad rámec stanoveného plánu. Pro tento případ je možné v rámci omezitelnosti začlenit do plánu nákladů rezervu, která bude sloužit na případné další finanční výlohy spojené se zaváděním projektu. Mezi takové náklady lze zařadit např. pomoc externího právníka z důvodu nedostatečných znalostí právníka interního. Dle oslovené agentury poskytující právní služby se hodina poradenství pohybuje okolo 800 Kč. V případě, že by se jednalo o nucené poradenství v 1/2 doby, kterou na projektu strávil interní právník, je částka 12 000 Kč (15 hod*800 Kč/hod). Vynásobením s celkovou mírou rizikovitosti tohoto problému dostávám částku 756 Kč (12 000 Kč*0,063), která je finančním ohodnocením daného rizika.

7.13 Shrnutí projektu

V rámci mé diplomové práce jsem vypracovala projekt optimalizace systému odměňování. Pohnutkami pro tento projekt byla pro zaměstnavatele tíživá situace na trhu práce, která nutí společnost ztraktivňovat systém odměňování kvůli přilákání nové pracovní síly, dále požadavek regulátora trhu na revizi udělování odměn a případné doplnění o aktuální informace. Jelikož si společnost přála ponechat pevné složky mezd beze změny a nesdílet mechanismus obchodních odměn, zaměřuje se můj projekt na variabilní část mzdy a odměnu formou benefitů.

V první části projektu byla nastolena kvantitativní kritéria, která umožňují oddělit základní skupinu pracovníků od vybraných pracovníků, kteří nesou specifická rizika, čemuž se musí kritéria přizpůsobit. Splnění této podmínky pouze informuje, zda má nebo nemá pracovník na odměnu nárok. V jaké výši odměna bude, stanoví až zhodnocení kvalitativních kritérií. Pro jednodušší a přesnější klasifikaci jsem stanovila kompetenční profil, který definuje jednotlivá kritéria odrážející uznávané hodnoty v organizaci. Dle množství hodnocených podmínek dochází k odlišení útvarů obchodu od útvarů podporu a zahrnutí specifika kontaktu s klientem. Výsledkem hodnocení každé oblasti je koeficient (resp. písmeno), z něhož je prostým průměrem získán koeficient konečný. Součinem měsíční fixní mzdy zaměstnance společně s výsledným koeficientem dochází k výměru výše pohyblivé části mzdy za hodnotící období (12 měsíců).

V případě, že zaměstnanec nedosáhne na splnění kvantitativních kritérií, nemá na pohyblivou odměnu nárok. Pokud se však jedná o pracovníka, který dle svého nadřízeného podává nadstandardní výkon mezi ostatními kolegy, může dojít k udělení motivační odměny max. do výše 50 % z měsíční fixní mzdy zaměstnance přiznané mzdovým výměrem.

Motivační program realizovaný pomocí benefitů hraje při odměňování také důležitou roli. V mém případě byl benefitní režim společnosti doplněn o dva dny nadstandardního volna a příspěvku na zdravotní pomůcky. Rovněž stravování nabylo mírné změny zvýšením hodnoty stravovacího poukazu z důvodu přizpůsobení se trhu.

Projekt odměňování doznal modernizace a aktuálnosti vzhledem k současnému stavu společnosti. Dobře nastavená a různorodá kvalitativní kritéria zaručí transparentní podmínky získání pohyblivé odměny a jasně daná kvantitativní kritéria nastolí v systému transparentnost a jednoznačnost. Projekt rovněž bere v potaz nejen specifika základní skupiny pracovníků a vybraných pracovníků, ale i různorodost náplně práce pracovníku back office a front office. Začlenění mechanismu odměny i kompetenčního rámce do vnitropodnikové předpisové základny zajistí závaznost a významnost úpravy pro všechny pracovníky. Provádění hodnocení jedenkrát za 12 měsíců zaručuje jednoduchost a časovou nenáročnost. Požadavky na administrativu jsou také minimální.

Pomocí nákladové analýzy jsem zjistila, že projekt nevykazuje nikterak vysoké nákladové požadavky a je tedy poměrně nenáročný. Pomocí rizikové analýzy jsem následně stanovila několik potenciálních hrozeb; jejich celková míra rizikovosti je však nízká a pomocí navržené eliminace jim lze předejít.

Celý systém je nastaven natolik motivačně, aby podnítil v zaměstnanci zájem o dění ve společnosti a chuť k vlastnímu rozvoji.

ZÁVĚR

Primárním cílem této diplomové práce bylo navrhnout legislativně správný odměňovací systém, jenž bude v souladu s dlouhodobými cíli, vizemi a hodnotami zvolené organizace a bude vycházet z principu celkové odměny.

Za dílčí cíle bylo určeno zajištění pomocí nového systému odměňování jednoduchosti, srozumitelnosti a co nejnižší časové i administrativní náročnosti při realizaci odměňování. Proces odměňování měl mít jasně stanovená pravidla a měl být podložen jednoznačnými kritérii výkonu zaměstnanců. Nový systém měl zajistit rovné a transparentní podmínky pro všechny pracovníky.

Pomocí rešerše byly analyzovány české a cizojazyčné literární prameny, které vytvořily teoretický rámec pro praktickou část diplomové práce. V praktické části došlo k analytickému zkoumání aktuálního stavu odměňovacího systému ve vybrané společnosti. Získaná data byla východiskem pro optimalizaci systému odměňování.

V první fázi projektu byla stanovena nová kvantitativní kritéria pro udělení variabilní odměny, na něž navazovala kvalitativní kritéria. Ta odrážejí hodnoty ve společnosti uznávané a chování, které chce organizace odměnit. Pro zhodnocení naplnění kvalitativních kritérií byl stanoven jednoduchý proces hodnocení, který zabezpečil rovný přístup ke všem zaměstnancům. Mechanismus celého systému byl nastolen jednoduše, srozumitelně a transparentně.

Druhá fáze se zabírala efektivním nastavením benefitů a možnostmi vzdělávání a rozvoje. Začleněním do vnitropodnikové předpisové základny došlo ke stanovení závaznosti odměňovacího systému pro všechny zaměstnance. Ve finále byl projekt podroben nákladové a časové analýze a byla odhalena případná rizika včetně možností jejich eliminace.

Výsledkem části praktické je projekt, který navrhuje nastavení optimálního odměňovacího mechanismu ve vybrané společnosti. Jednou z dalších možných problematik k řešení v návaznosti na této práci je zvýšení efektivity práce zaměstnanců úseku Lidské zdroje např. pomocí nastavení dalších interních procesů nebo implementace nového personálního informačního systému.

Tvorba projektu obohatila mé znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků, což se promítlo také do mého profesního života. Pevně věřím, že byl můj projekt přínosný také pro organizaci, jelikož bude v modifikované formě v organizaci implementován.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: New York, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. 6th ed. London: Kogan Page, 265 s. ISBN 978-0-7494-7682-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT, 2017. *Pracovní právo*. 7., dopl. a přepr. vyd. Praha: C.H. Beck, 477 s. ISBN 978-80-7400-667-8.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. 8th ed. Harlow: Pearson, 659. ISBN 978-1-292-11956-4.
- BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ a kol., 2018. *Abeceda personalisty*. 8. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 576 s. ISBN 978-80-75854-120-8.
- ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 7. června 2006, zákoník práce*. In: Sbíрка zákonů České republiky [online]. Částka 84, s. 3146 – 3241 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>
- ČESKO, 2004. *Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 23. července 2004, zákon o zaměstnanosti*. In: Sbíрка zákonů České republiky [online]. Částka 143, s. 8270 – 8316 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4447>
- ČESKO, 2012. *Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 22. března 2012, nový občanský zákoník*. In: Sbíрка zákonů České republiky [online]. Částka 33, s. 3146 – 3241 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>
- ČESKO, 1993. *Usnesení č. 2/1993 Sb. ze dne 28. prosinec 1992, usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součástí ústavního pořádku České republiky*. In: Sbíрка zákonů České republiky [online]. Částka 1, s. 17 - 23 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5989>
- ČESKO, 1992. *Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 18. prosinec 1992, Zákon České národní rady o daních z příjmů*. In: Sbíрка zákonů České republiky [online]. Částka 117, s. 3473 - 3491

[cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2640>

DANĚK, Matěj, Magdaléna VYŠKOVSKÁ a Jaroslava FOJTÍKOVÁ, 2018. *Zaměstnávání cizinců na území České republiky*. 1. vyd. Olomouc: ANAG 375 s. ISBN 978-80-7554-148-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HAŇDIÁK, Michal, 2016. *Manažment rozvoja ľudských zdrojov: (princípy, procesy, metódy, nástroje)*. 1. vyd. Žilina: Eurokódex, 196 s. ISBN 978-80-8155-068-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

JUSTICE, 2019. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2019-03-21] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=359758&typ=PLATNY>

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. 1. vyd. Praha: Linde, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MORAVSKÝ PENĚŽNÍ ÚSTAV – SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO, 2017. *Výroční zpráva za rok 2017*. Zlín, 60 s.

MORGAN, Jacob, 2014. *The future of work: attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization*. Hoboken: Wiley, 234 s. ISBN 978-1-118-87724-1.

MPU BANKA A.S., 2018. *Výroční zpráva za rok 2018*. Zlín, 70 s.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NULÍČEK, Michal, 2017. *GDPR - obecné nařízení o ochraně osobních údajů*. Praha: Wolters Kluwer, s. 525. ISBN 978-80-7552-765-3.

ŠUBRT, Bořivoj, 2016. *Obsluha mzdy a platu*. 2. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 583 s. ISBN 978-80-7554-008-9.

ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ a kol., 2017. *Abeceda mzdové účetní*. 27. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 631 s. ISBN 978-80-7554-062-1.

TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

TRINITY BANK A.S., 2019. *Rozhovory s pracovníky úseku Lidské zdroje*. Zlín.

TRINITY BANK A.S., 2019. *Interní materiály*. Zlín.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŽŮREK, Jiří, 2018. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 343 s. ISBN 978-80-7554-152-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
CSM	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EBT	Earnings Before Taxes
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
IČ	Identifikační číslo
MPU	Moravský peněžní ústav – spořitelní družstvo (resp. MPU banka a.s.)
NOZ	Nový občanský zákoník
PIS	Podnikový informační systém
PO	Právnícká osoba
PP	Pracovní poměr
SP	Sociální pojištění
TB	TRINITY BANK a.s.
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ZP	Zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Subjekty pracovního práva	13
Obr. 2 Kolektivní vyjednávání.....	15
Obr. 3 Proces personálního řízení v organizaci	25
Obr. 4 Proces Talent Managementu	31
Obr. 5 Faktory ovlivňující mzdovou politiku	35
Obr. 6 Odměny za práci dle Zákoníku práce	38
Obr. 7 Strategie odměňování dle Armstronga	39
Obr. 8 Systematický vzdělávací proces dle Koubka.....	44
Obr. 9 Model celkové odměny	45
Obr. 10 Logo Trinity bank.....	49
Obr. 11 Vývoj instituce Moravský peněžní ústav – spořitelní družstvo.....	52
Obr. 12 Organizační hierarchie společnosti.....	54
Obr. 13 Hodnoty firemní kultury společnosti	57
Obr. 14 SWOT analýza Trinity bank.....	61
Obr. 15 Rozklad peněžité odměny Trinity bank.....	66
Obr. 16 Vývoj variabilní části mzdy v jednotlivých měsících roku 2018	68
Obr. 17 Motivační program Trinity bank	72
Obr. 18 Mechanismus výpočtu pohyblivé části variabilní složky mzdy	81
Obr. 19 Proces hodnocení kompetenčním modelem	90
Obr. 20 Časová analýza projektu odměňování dle WinQM.....	103
Obr. 21 Grafické znázornění časové analýzy projektu odměňování dle WinQM.....	104

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Srovnání dohod konaných mimo pracovní poměr.....	24
Tab. 2 Vybrané benefity a jejich daňový dopad	42
Tab. 3 Fluktuace zaměstnanců Trinity bank v letech 2017-2018	60
Tab. 4 Vývoj variabilní části mzdy v letech 2016-2018.....	67
Tab. 5 Výše variabilní odměny v jednotlivých měsících roku 2018	67
Tab. 6 Atraktivita benefitu využívání služebních automobilů v roce 2018.....	72
Tab. 7 Atraktivita stravovacích poukazů v roce 2018	73
Tab. 8 Plánované náklady na stravovací poukazy v roce 2018	73
Tab. 9 Skutečné náklady na stravovací poukazy v roce 2018	73
Tab. 10 Analýza nákladů na stravování v roce 2018.....	74
Tab. 11 Analýza nákladů na penzijní připojištění v roce 2018	74
Tab. 12 Atraktivita benefitu zvýhodněného volání	75
Tab. 13 Atraktivita benefitu Multisport karta v roce 2018	76
Tab. 14 Náklady vynaložené na Multisport karty.....	76
Tab. 15 Náklad vynaložené na výuku anglického jazyka v roce 2018.....	77
Tab. 16 Kvantitativní kritéria pro výpočet pohyblivé části variabilní odměny	82
Tab. 17 Vzorové stanovení známek dle kompetenčního modelu hodnocení zaměstnance.....	93
Tab. 18 Vzorové stanovení výsledného koeficientu dle kompetenčního modelu hodnocení zaměstnance.....	93
Tab. 19 Vzorové stanovení výsledného výše variabilní pohyblivé odměny dle kompetenčního modelu hodnocení zaměstnance.....	93
Tab. 20 Výpočet bonus poolu	95
Tab. 21 Nadstandardní dny dovolené	97
Tab. 22 Rozčlenění zaměstnanců využívajících příspěvek na penzijní připojištění.....	97
Tab. 23 Nová podoba Motivačního programu	98
Tab. 24 Nová podoba vzdělání a rozvoje	100
Tab. 25 Časová analýza projektu odměňování	102
Tab. 26 Specifikace nákladů spojených s implementací projektových návrhů	104
Tab. 27 Stanovení pravděpodobnosti rizik	105
Tab. 28 Stanovení významnosti rizik	105
Tab. 29 Celková rizikovost projektu.....	106

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Hodnoticí formulář

PII: Cíle pro rozvoj kompetencí

PIII: Organizační struktura Trinity bank

PŘÍLOHA P I: HODNOTICÍ FORMULÁŘ

TRINITY BANK

Roční hodnocení

Období od do

Jméno zaměstnance	
Pozice	
Útvar	
Jméno hodnotitele	
Pozice	

	Slovní hodnocení	Známka	Koef.
Expertíza a důvěra			
Proaktivita a integrita			
Výjimečnost a orientace na cíl			
Proklientský přístup			

Výsledný koeficient	
Výše přiznané hrubé měsíční fixní mzdy (v Kč)	
Výše variabilní odměny za hodnocené období (v Kč)	

Připomínky zaměstnance

Datum		Podpis zaměst- nance ¹	
Datum		Podpis hodnotitele	

¹ Uvedení podpisu zaměstnance neznamená bezpodmínečně jeho souhlas s uvedenými údaji, ale vyjadřuje skutečnost, že byl s těmito údaji seznámen a že provedl jejich kontrolu.

PŘÍLOHA P II: CÍLE PRO ROZVOJ KOMPETENCÍ

TRINITY BANK

Cíle pro rozvoj kompetencí

Období od do

Jméno zaměstnance	
Pozice	
Útvar	
Jméno hodnotitele	
Pozice	

	Stanovené cíle rozvoje	Cíle v %	Plnění na konci období	Splnění cílů v %
		Dead-line		
1.				
2.				
3.				
4.				

Datum		Podpis zaměstnance	
Datum		Podpis hodnotitele	

