



Návrh spolupráce
BD Advisory s.r.o.
pro společnost
České dráhy, a.s.



**Analýza efektivity mzdových nákladů a systému
odměňování**

(Včetně ohodnocení velikosti pracovních pozic a hlavních doporučení)

Návrh spolupráce společnosti BDA

Naše společnost BD Advisory s.r.o. (dále v textu uváděná jako „BDA“) připravila návrh spolupráce se společností České dráhy, a.s. (dále v textu uváděna jako „ČD“ nebo „Klient“) v oblasti odměňování.

Zadání ze strany Klienta

Vedení ČD má za úkol nalézt lepší nákladovou efektivitu a vzhledem k tomu, že mzdové náklady společnosti tvoří významnou část všech nákladů společnosti, nabízí se detailní audit také v této oblasti. Vzhledem k tomu, že společnost BDA se na trhu dlouhodobě zaměřuje na analýzy systémů odměňování a jejich praxe a audity efektivity využívání mzdových prostředků, poportal Klient společnost BDA o spolupráci v této oblasti.

Přístup BDA k řešení

BDA je připraveno poskytnout Klientovi podporu v této oblasti a připravilo tuto nabídku, která pokrývá nezbytně nutné kroky k tomu, aby bylo možné připravit:

- ⓐ analýzu **systému odměňování** (jeho nastavení)
- ⓐ detailní analýzu **praxe odměňování**
- ⓐ detailní audit **efektivity využívání mzdových prostředků**
- ⓐ porovnání výše odměňování s **externím trhem**
- ⓐ doporučení pro případné **zlepšení / modernizaci** systému odměňování a **jeho řízení**
- ⓐ součástí navrhovaného řešení bude také nezbytné **hodnocení velikostí typových pracovních pozic**

Aby bylo možné připravit **doporučení pro zlepšení řízení odměňování a zlepšení efektivity využití mzdových prostředků** v rámci GŘ (**Fáze 3**), bude nutné si nejprve „**zmapovat terén**“ a lépe pochopit současnou skutečnou praxi odměňování v ČD. Na základě této **diagnostiky (Fáze 2)** bude BDA schopno také určit nefunkční místa současného systému a jeho neefektivnost. Dále bude z analýzy jasné, jaká místa bude nutné změnit, a co to tato změna může znamenat pro odměňování současných zaměstnanců Klienta. Před samotnou analýzou ale bude nutné provést **hodnocení pracovních pozic (Fáze 1)** kvůli tomu, aby bylo vůbec možné analýzu provést (porovnání napříč společnostmi přes stejně velké pozice).

Analýzu a její výstupy bude moci Klient v budoucnu využít víceúčelově:

- ⓐ Bude vytvořena **struktura typových pozic** na GŘ
- ⓐ Každá typová pozice bude **ohodnocena analytickou metodikou** co do velikosti a zařazena do mzdové třídy (komplexní Matice pozic pro GŘ)
- ⓐ Toto rozřazení do používaných mzdových tříd na trhu ČR pak **umožní externí benchmark** v následujících letech, pokud se bude chtít Klient porovnat
- ⓐ Bude připravena **detailní analýza praxe odměňování** do úrovně jednotlivých zaměstnanců
- ⓐ Bude **identifikovaná příležitost k lepší efektivitě v oblasti mzdových nákladů** (typicky v rozsahu 3-10% celkových mzdových nákladů)
- ⓐ BDA identifikuje **slabá místa současného systému odměňování** a nastavených procesů odměňování
- ⓐ Výstupy mohou sloužit jako praktický podklad pro další **kolektivní vyjednávání o mzdové oblasti**
- ⓐ Bude připraven seznam doporučení pro **modernizaci systému odměňování**

Následující nabídka detailně popisuje úvodní 3 fáze projektu s cílem vytvoření nového systému odměňování.

Rozsah analýz

- Generální ředitelství Českých drah a.s. (GŘ)
- Všichni zaměstnanci jak na smluvních mzdách, tak i tarifní zaměstnanci
- Všechny složky odměňování



Fáze projektu

(Fáze 1A) Před samotným sběrem informací o typových pozicích (formou strukturovaných rozhovorů s vybranými manažery) poskytnete BDA školení na téma odměňování pro vybrané ředitele odborů.

V první části (Fáze 1) se jedná o vytvoření principu interní rovnováhy, který řeší otázku struktury pracovních pozic a jejich zařazení do odpovídajících mzdových tříd. Struktura pozic a určení jejich velikosti je základním výchozím bodem každého systému odměňování. V tomto bodě je nutné naleznout shodu, jak bude vypadat struktura typových pracovních pozic na GŘ ČD. Každá pozice pak bude ohodnocena analytickou metodikou BDA a bude vytvořena tzv. Matice pozic.

Ve druhé části (Fáze 2) navrhujeme zmapovat stávající situaci v odměňování v pohledu na samotné nastavení stávajícího systému odměňování, a hlavně jeho praxe. Analýza pomůže Klientovi nahlédnout současnou situaci objektivním způsobem a zároveň identifikuje slabá a neefektivní místa hospodaření se mzdovými náklady společnosti. Nálezy analýzy umožní, na základě čísel a faktů, posoudit rizika a potřebu změny v jednotlivých částech systému odměňování. Analýza přinese detailní pohled na všechny oblasti odměňování. Výsledky analýzy by měly tvořit základ pro rozhodování vedení o změnách, které je zapotřebí zrealizovat v systému odměňování.

Ve třetí části (Fáze 3) na základě výstupů Fáze 2 shrneme pro vedení společnosti hlavní nálezy analýzy, které následně odprezentujeme. Zároveň připravíme seznam hlavních doporučení pro změny v systému a jeho řízení tak, aby byla dlouhodobě zlepšena efektivita hospodaření se mzdovými náklady společnosti. S nejvyšším vedením otevřeme diskuzi, která bude mít základ ve zrealizované analýze, o další modernizaci systému odměňování. BDA připraví návrh hlavních principů a základní architektury moderního systému odměňování.

Časový rámec projektu

Předpokládaný časový rámec a navržená cena jsou uvedeny na konci dokumentu v přehledu časového plánu aktivit. Termín realizace projektu bude navržen Klientem.

BDA přístup k řešení nastavení systému odměňování a jeho uvedení do praxe



Strategie odměňování je nástrojem, který podporuje celkovou strategii společnosti a napomáhá k jejímu naplňování. Stanovení strategie odměňování a změny v systému odměňování by měly vycházet z důkladné analýzy stávajícího systému odměňování a jeho praxe. Každý systém odměňování vychází z organizační struktury společnosti a jeho tvorba probíhá směrem shora dolů (top-down). Odměňovací systém by měl řešit otázku interní spravedlnosti (zařazení pracovních pozic do mzdových tříd), což má za cíl zvýšení transparentnosti a spravedlnosti k zaměstnancům. Zároveň by měl systém odměňování posilovat konkurenceschopnost k trhu práce. Mzdová politika by měla být účinným manažerským nástrojem, který umožňuje řízení mzdových nákladů, jejich optimalizaci a cílenou distribuci. Správně nastavený odměňovací systém umožňuje odměňovat podávaný pracovní výkon v krátkodobém i dlouhodobém pohledu. Při tvorbě nového systému odměňování by měly být vzaty v potaz klíčové pozice ve společnosti a řešit jejich odměňování koncepčně s cílem dosáhnout u těchto pozic stability a vysoké motivovanosti.

BDA přístup k nastavení systému odměňování

BDA na základě zkušeností z více než 300 realizovaných projektů u svých klientů vyvinulo unikátní postup při realizaci změn v systémech odměňování. Jedná se o přístup, který v přesně definovaných a vyzkoušených krocích dovede Klienta k nastavení systému odměňování. BDA má vlastní metodiku, která umožňuje hladký a úspěšný průběh projektu na straně Klienta a co nejefektivnější spolupráci v rámci projektu. Charakterizuje ji několik klíčových bodů:

- 🕒 Intenzivní spolupráce s Klientem při vytváření nového systému odměňování nebo změnách stávajícího systému
- 🕒 Zapojení BDA do projektu od jeho prvotních fází
- 🕒 Kontextuální vnímání oblasti odměňování
- 🕒 Průběžné řízení očekávání na straně Klienta
- 🕒 Intenzivní a efektivní práce s nejvyšším vedením 🕒

Co nejnižší zatížení zaměstnanců na straně Klienta

Design projektu

V jednotlivých částech projektu jsme připraveni projekt řídit dle jednoznačně nastavených cílů a milníků jednotlivých etap, které budou navrženy v rámci detailního projektového plánu. Zároveň budeme intenzivně zapojeni do samotného procesu realizace, abychom posílili důvěryhodnost finálně předkládaných výstupů. Za velmi důležitou považujeme komunikaci v rámci vedení celého projektu a vysokou angažovanost dodavatele v průběhu celého projektu. Navrhujeme vytvořit projektový tým, který se bude skládat ze zástupců zadavatele a konzultantů z řad BDA. V týmu by měli být zástupci HR a liniového managementu, případně zaměstnanci s hlubokou znalostí prostředí zadavatele. Celkově je náš přístup k designu projektu velmi praktický, neboť máme s tímto přístupem zkušenosti v projektech úspěšně realizovaných s našimi klienty.

Zadavatel bude průběžně informován o realizovaných aktivitách na straně dodavatele. Projekt bude zabezpečen odborníky ze strany společnosti BD Advisory, která připraví pro tento projekt tým s relevantními znalostmi a zkušenostmi. Celkový přístup k tomuto projektu bude vysoce profesionální a orientovaný na praktickou stránku, komunikaci a relevantní výstupy. Konkrétně budou za projekt zodpovědní * s podporou dalších zkušených konzultantů BDA.

Fáze 0 | Příprava projektu a sběr potřebných dat a informací



Na začátku projektu je cílem získat relevantní informaci o Klientovi, kontextu odměňování, reálných problémech, které Klient v oblasti odměňování, řízení mzdových nákladů a motivace zaměstnanců řeší. BDA se bude snažit dosáhnout co nejlepšího porozumění potřebám Klienta a zároveň se efektivně zorientovat v jeho prostředí a porozumět stávajícímu systému odměňování v kontextu řízení firmy.

Během této fáze je řešeno několik témat:

- 🕒 Stanovení **projektového týmu** ze strany Klienta a BDA
- 🕒 Návrh **projektového plánu** a jeho odsouhlasení
- 🕒 **Sběr dat** (ve strukturované podobě) **a informací ke stávajícímu systému odměňování** a jeho praxi potřebné pro samotnou realizaci projektu včetně poskytnutí konzultace stran správného porozumění sběrným podkladům (Excel soubor):
 - 🕒 Mzdová data
 - 🕒 Politiky/Směrnice/Pravidla pro odměňování
 - 🕒 Organizační struktury, popisy pracovních pozic (pokud jsou dostupné)
 - 🕒 Business dimenze za účelem hodnocení velikosti pozic: obrat firmy, případně orientační výše jednotlivých rozpočtů
 - 🕒 Kolektivní smlouva
 - 🕒 Informace z performance managementu (Informace o řízení individuálního výkonu: dokumenty k hodnocení dlouhodobého výkonu, výsledky hodnocení atd.)
 - 🕒 Souhrnný přehled benefitů

Fáze 1A | Školení vybraných manažerů GŘ

Pro zdárný průběh Fáze 1, zejména interviews s manažery a sběru informací o obsahu jednotlivých typových pozic, navrhujeme, aby vybraní vedoucí pracovníci GŘ byli proškoleni na téma moderních systémů odměňování se zaměřením na téma hodnocení velikostí pracovních pozic. Toto školení pomůže správně pochopit proces hodnocení a zvýší kvalitu poskytovaných údajů. Dále také urychlí proces analýzy obsahu a návrhu struktury (Fáze 1)

Cílová skupina a rozsah školení

- Ředitelé (vybraných) odborů na GŘ
- Předpokládáme 2 tréninkové skupiny (maximálně do 15 manažerů v jedné skupině)
- Rozsah školení: 1 den pro každou skupinu

Naše dlouholetá praxe ukazuje, že správně vytvořený a nastavený **systém odměňování představuje pouze polovinu úspěchu**. Druhou významnější polovinou je každodenní praxe a řízení odměňování.



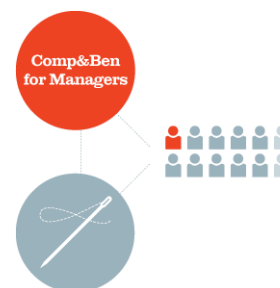
Cílem tréninku bude vysvětlit hlavní principy moderních systémů odměňování a motivace a zasadit je do širšího kontextu řízení společnosti. Zlepšení dovedností liniových manažerů v řízení odměňování a motivace zaměstnanců povede v důsledku ke zvýšení efektivity řízení vynakládaných mzdových prostředků společnosti.

Výhody navrhovaného školení

- Rozvinout dovednosti a znalosti liniových manažerů v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců
- Zkalibrovat vnímání liniových manažerů o oblasti odměňování napříč celou společností
- Vysvětlit role liniového manažera v procesu odměňování
- Interaktivní formou a řešením modelových případů poskytnou manažerům možnost zorientovat se v řešení každodenních situací v oblasti odměňování
- Zvýšit transparentnost prostřednictvím komunikace hlavních principů systému odměňování a řízení očekávání

Charakteristika tréninku a jeho cíle a zaměření

Trénink přináší vhled do principů odměňování, řízení výkonu a motivace. Ukazujeme strategickou linku mezi firemní strategií a odměňovacím systémem. Naše zkušenost ukazuje, že liniovní manažeři se chtějí více soustředit na praktické aspekty odměňování a rozdělení rolí. Z tohoto důvodu jim přinášíme konkrétní informaci o jejich roli v procesu odměňování a motivace zaměstnanců a stejně tak i podáváme informaci, jaké jsou role ostatních v tomto procesu (Top management, HR,...). Zároveň se soustředíme na trénink role liniových manažerů v řízení základních mezd, variabilních složek a dalších komponent odměňování.





Fáze 1 | Struktura pracovních pozic a určení jejich velikosti

Jako předpoklad samotné analýzy systému a praxe odměňování a srovnáním výše mezd GŘ s externím trhem, navrhujeme nejprve provést hodnocení velikostí typových pracovních pozic na GŘ a jejich zařazení do mzdových tříd používaných na trhu ČR.

Současný systém tarifních stupňů není dostačující pro provedení zamýšleného srovnání s trhem, kdy není možné srovnávat hladiny odměňování pouze přes názvy jednotlivých pozic, ale je nutné použít srovnání přes mzdové třídy používané na trhu ČR.

Nejprve bude nutné analyzovat obsahy všech typových pozic GŘ a poté připravit návrh **struktury typových pozic**, který si následně odsouhlasíme s řediteli jednotlivých odborů GŘ.

Odsouhlasená struktura pracovních pozic bude následně **ohodnocena BDA analytickou metodikou**. Hodnocení velikosti pracovních pozic pomůže Klientovy vybudovat základ pro vytvoření principu interní rovnováhy ve společnosti a následné relevantní srovnání s externím trhem. Ohodnocení velikosti pozic umožňuje provést komplexní analýzu systému odměňování a efektivity vynakládaných mzdových prostředků.

BDA metodika umožňuje **přesně ohodnotit velikosti každé pracovní pozice ve společnosti, na základě jednoznačně stanovených parametrů:**

- Ⓐ Potřebné znalosti pro úspěšný výkon pracovní pozice
- Ⓐ Úroveň manažerských a komunikačních dovedností
- Ⓐ Náročnost řešení problémů
- Ⓐ Možnost volnosti rozhodování v procesu
- Ⓐ Odpovědnost za výsledky
- Ⓐ Míra kontroly ze strany vedení
- Ⓐ Dimenze odpovědnosti



Vstupy: (nutné pro hodnocení velikosti pracovních pozic)

- Ⓐ **Organizační struktura** a existující **popisy typových pozic** (v jakékoli podobě, elektronická, papírová, sken)
- Ⓐ **Rozhovory s vybranými řediteli a vedoucími:** Informace o procesech a pozicích získá BDA na základě rozhovorů s vybranými řediteli odborů GŘ. Navrhovanou součástí řešení je seznámení se s jednotlivými provozními jednotkami Klienta.
- Ⓐ **Ukazatele dimenzí** a informace o rozpočtech (za účelem pochopení rozsahu povinností) a případné diferenciaci hodnocených manažerských pozic.

Každá pracovní pozice bude hodnocena v rámci jednotlivých kritérií BDA analytické metodiky, výsledkem bude bodový zisk, který určí velikost hodnocené pozice. Na základě ohodnocení umožňuje provést přesné rozřazení pracovních pozic do odpovídajících mzdových tříd. Analytická metodika nabízí možnost komunikovat velikost pracovních pozic do společnosti, zdůvodnit velikost pracovních pozic na základě jednoznačně stanovených kritérií. **Tento přístup výrazně posiluje důvěryhodnost celého systému odměňování**, který je na tomto základu postaven. Následně po implementaci umožňuje transparentní řízení mzdových nákladů, systému odměňování a komunikaci s managementem.

BDA analytická metodika umožňuje převod výsledků hodnocení na ostatní globálně používané struktury mzdových tříd (Mercer, Hay, TW). Výhodou tohoto navrhovaného řešení je vyšší přesnost hodnocení velikosti pracovních pozic, dále větší flexibilita v následném využití mzdových dat z trhu odměňování v ČR pro účely mzdového srovnání s trhem.



Všechny pracovní pozice budou přesně ohodnoceny a rozřazeny do příslušných mzdových tříd v souladu s jejich velikostí a vlivem na celkové výsledky společnosti. Přesné zařazení umožňuje kalibraci zařazení pozic do struktury mzdových tříd a umožňuje faktickou diskusi s managementem o velikostech pracovních pozic. Přesné ohodnocení velikosti každé pracovní pozice umožňuje skutečně relevantní a přesné porovnání pozic v rámci jednotlivých organizačních útvarů a porovnání k odpovídajícím pozicím na trhu.

2-stupňová kalibrace Matice pozic

V rámci hodnocení velikosti pracovních pozic navrhujeme použít **dvoustupňovou kalibraci výsledků hodnocení velikostí pracovních pozic:**

- Ⓐ Kalibrace s jednotlivými členy představenstva ČD (kalibrace uvnitř jednotlivých organizačních jednotek - úseků)
- Ⓐ Finální kalibrace Matice pozic pro celé GŘ s celým PČD (napříč celou organizací)

Výstupy Fáze 1:

- Ⓐ Struktura typových pracovních pozic pro GŘ
- Ⓐ Kalibrační a schvalovací schůzky s nejvyšším vedením ČD (dvoustupňová kalibrace)
- Ⓐ Matice všech typových pracovních pozic dle mzdových tříd a jednotlivých funkčních skupin (obchod, provoz, finance...) **kteřá bude kalibrována a odsouhlasena nejvyšším vedením**

		JOB MATRIX				
SALARY GRADE		FIN	MKT	PROD	IT	HR
E	21	41	JOB		JOB	JOB
	20		JOB	JOB		
D	19	42				
	18	43			JOB	
B	17	44	JOB			JOB
	16	45		JOB		

Fáze 2 | Analýza systému a praxe odměňování. Audit efektivity a využití mzdových nákladů



BDA provede komplexní analýzu systému odměňování a jeho praxe ve společnosti ČD, která dá Klientovi přesnou představu o jeho aktuální situaci v oblasti odměňování, jak na úrovni systému, tak na úrovni konkrétních individuálních mezd. Analýza identifikuje **neefektivitu v oblasti řízení mzdových nákladů a jejich vyčíslení**. Neefektivita zpravidla představují prostor pro úsporu v jednom z největších nákladů společnosti, nebo představují příležitost pro posílení konkurenceschopnosti Klienta zvýšením motivace jeho zaměstnanců. BDA provede **srovnání individuálních mezd s trhem práce**. Nejvhodnější referenční trh (např. medián trhu všech společností) bude navržen BDA a následně potvrzen dohodou s Klientem. Bude brán v potaz sektor, ve kterém Klient působí. Na základě analýzy získá Klient přehled o své interní rovnováze (tzn., jak jsou nastaveny mzdy v rámci jednotlivých mzdových tříd a funkčních skupin) a zároveň získá přehled, jak je jeho systém odměňování konkurenceschopný vzhledem k trhu práce v ČR. Analýzu provedeme na základě mzdových dat poskytnutých Klientem v pohledu: **základní mzda, celkový příjem** (základní mzda + cílová variabilní složka mzdy) a **reálně vyplácený příjem** (celkový příjem + mimořádné odměny, příplatky, náhrady...). Analýza rovněž identifikuje **potenciální kritické a problematické oblasti** v současnosti, ale i s výhledem do budoucna. Analýza mzdové praxe a trendů je **základním podkladem pro budoucí rozhodování managementu**, na jakých principech chce nastavit mzdovou strategii a politiku v budoucnu. Analýza také ukáže možnou cestu ke vhodnější re-distribuci mzdových prostředků do pozic, které jsou pro firmu klíčové.

BDA připraví několik pohledů na praxi odměňování ve společnosti ČD a zasadí ji do širšího kontextu:

- A Business Performance:** Porovnání relativního objemu mzdových prostředků s plněním cílů jednotlivých týmů a úseků ve společnosti

Cílem je zjistit, jak systém odměňování a jeho praxe ve své současné podobě podporuje realizaci firemní strategie, a jak jsou provázány výsledky společnosti s investovanými mzdovými prostředky.
- A Performance Management:** Analýza vazby odměňování na výkon jednotlivých zaměstnanců a týmů

Cílem je zjistit, zda je odměňován individuální výkon zaměstnanců ve vazbě na výsledky společnosti a jednotlivých firemních týmů.
- A Funkční skupiny:** Analýza dle typických funkčních skupin zaměstnanců (prodej, provoz, finance, ...)
- A Benefity a zaměstnanecké výhody:** Analýza poskytovaných výhod a jejich konkurenceschopnost na českém trhu

Cílem je ukázat, jaká je konkurenceschopnost ČD v poskytovaných zaměstnaneckých výhodách, které by měly být součástí celkové odměny zaměstnance.

Analýza efektivity mzdových nákladů

Tato část analýzy BDA přináší jedinečný pohled na využití mzdových nákladů v rámci společnosti. Jsme schopni identifikovat příležitosti, které by jinak nebyly rozpoznány. Víme přesně, na co se chceme při analýze zaměřit, abychom zjistili neefektivnost skrytou v rámci praxe odměňování.

Pomáháme našim klientům pochopit, jak efektivní jsou v řízení svých mzdových nákladů. Mzdové náklady vnímáme inovativně jako investici do lidských zdrojů (spíše než jako nákladovou položku), kterou chce mít klient pod kontrolou a řídit ji, s co nejvyšší návratností.

**Jsme schopní najít
v systému
neefektivity v
rozmezí 5–10 %
celkových mzdových
nákladů**

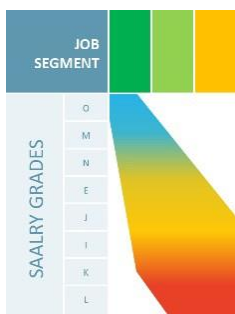
BDA odprezentuje výsledky analýzy vedení společnosti, interpretuje je v návaznosti na strategii firmy a dopadu na mzdové náklady společnosti, a upozorní na rizikové oblasti systému a jeho exekuce. Identifikujeme a vyčíslíme případné potenciální úspory a neefektivitu vynakládaných mzdových nákladů. BDA připraví v rámci prezentované analýzy doporučení pro změny, které by měly proběhnout v rámci systému odměňování a jeho praxe. Zároveň budou navrženy postupy pro nastavení systému odměňování.

Příklady výstupů analýzy:



Tzv. **scattergram** je základním výstupem, který identifikuje pouze základní **trendy** praxe odměňování a ukazuje, do jaké míry je firma na trhu práce konkurenceschopná či nikoliv.

BDA poskytuje **detailnější** pohled na rozložení mzdových nákladů. Výstup, tzv. „**koberec**“ ukazuje, v jakých odděleních dochází k „**přehřátí**“ či naopak k „**podchlazení**“ mezd, a to po jednotlivých úrovních mzdových tříd. BDA tuto analýzu provede i na základě „job families“ přístupu.

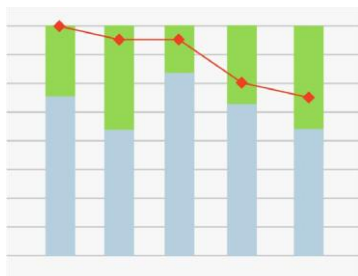


BDA Inovace: Strategická Segmentace pozic

Inovativní přístup vyvinutý BDA k analýze distribuce nákladů v souladu s firemní strategií

Připravíme pro Vás scénář „What IF?“ a na základě naší jedinečné metodiky a zkušeností ukážeme realitu distribuce mzdových nákladů.

Identifikujeme **rozpory mezi deklarovanou strategií a realitou**. Jsme schopní **kvantifikovat všechny dopady současného nastavení systému odměňování a praxe do mzdových nákladů**. Pokud se vám tato logika bude líbit, můžeme tento přístup pomoci implementovat do vaší celkové HR strategie.



Odměna za výkon

Návratnost investic: Korelace mezi vyplacenými odměnami (investice do lidských zdrojů) a výsledky společnosti, jednotlivých týmů a jednotlivců.

Analýza **variabilních složek** ve vazbě na podávaný **výkon zaměstnanců** a srovnání s běžnou praxí na trhu. Tento typ výstupů je dobrým základem pro nastavení systému řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců a jeho vazbu do odměňování.

Součástí provedené analýzy bude i analýza poskytovaných zaměstnaneckých výhod a jejich konkurenceschopnost oproti trhu v ČR.

	CAT 1	CAT 2	CAT 3
	+	+	✓
	✓	✓	
		-	

Výstupy Fáze 2

- Ⓐ Analýza nastavení systému a procesů odměňování
- Ⓐ Analýza aktuální praxe odměňování
- Ⓐ Audit efektivního využití mzdových prostředků
- Ⓐ Report externí konkurenceschopnosti odměňování ČD
- Ⓐ Výsledky analýzy systému odměňování a jeho praxe ve formě PowerPointu, prezentace bude obsahovat také doporučení pro zlepšení a změny systému odměňování v budoucnu
- Ⓐ Zdrojové excelové soubory s detailem individuálních mezd, které poskytují srovnání individuálních mezd zaměstnanců s trhem v ČR

Fáze 3 | Hlavní nálezy a jejich interpretace. Doporučení. Strategický workshop



Hlavní nálezy a jejich prezentace a interpretace

Na základě výsledků analýzy BDA připraví sumář hlavních nálezů, které odprezentuje Klientovi:

- 1) První prezentace Ředitelce odboru Personálního
- 2) Prezentace nejvyššímu vedení (PČD)

Před prezentací nejvyššímu vedení společnosti může BDA provést finální úpravu výstupů, pokud se na tom dohodne s Klientem po prezentaci 1).

Doporučení pro úpravy systému odměňování

Na základě výstupů **Fáze 1 (Struktura pozic a hodnocení jejich velikosti)** a **Fáze 2 (Analýza systému a praxe odměňování a mzdových nákladů)** BDA připraví doporučení pro případné budoucí úpravy systému odměňování, které se mohou týkat těchto oblastí:

- 1) **Modernizace** systému odměňování
- 2) Nastavení **hlavních principů** (interní rovnováha, externí konkurenceschopnost)
- 3) Vazba odměňování na výkon (**Pay for Performance**)
- 4) **Dlouhodobá strategie** v oblasti odměňování: základní principy nastavení odměňovacího systému, aby umožnil dlouhodobě efektivní využívání mzdových prostředků
- 5) Nastavení **moderních procesů řízení** odměňování: roční úprava mezd, management základní mzdy, řízení variabilních složek mzdy, komunikace celkového balíčku odměňování

Doporučení budou rozdělená do 2 skupin:

- 1) Okamžitá zlepšení (**Quick Fixes**)
- 2) **Dlouhodobé strategické úpravy** systému a procesů

Strategický Workshop s nejvyšším vedením

Cílem strategického workshopu bude s nejvyšším vedením nalézt konsenzus nad případnými změnami, které doporučíme provést v systému odměňování. Podkladem pro diskusi budou výsledky zrealizované analýzy, které poskytnou Klientovi objektivní pohled na stávající nastavení systému odměňování, a hlavně jeho praxe.

Výstupy Fáze 3:

- 1) Hlavní **nálezy a doporučení** BDA
- 2) Strategický **workshop** s PČD

Cena projektu a časový rámec

Fáze projektu	Aktivity	Předpokládaný časový rámec	Navrhovaná cena
1A Školení pro vybrané vedoucí pracovníky (ŘO)	^A 1-denní školení o oblasti odměňování se zaměřením na hodnocení velikosti pracovních pozic (předpoklad: 2 skupiny po max 15 účastnících)	2x 1 den (předchází interviews)	84 000,- (2 dny školení 42 000,- /den)
1 Struktura pracovních pozic a hodnocení jejich velikosti. Kalibrace	^A Struktura pozic na GŘ (analýza vstupů) ^A Interviews s vybranými vedoucími pracovníky (3 dny) ^A Ohodnocení velikosti všech pozic (odhad 250 typových pozic)	5 - 6 týdnů	626 000,- (cena zahrnuje 3 dny interviews)
	^A Kalibrace jednotlivých úseků GŘ (3 dny včetně přípravy) ^A Kalibrace a schválení matice pozic s členy představenstva (1 den včetně přípravy)	3 dny + 1 den	168 000,- (4 dny kalibrace 42 000,- /den)
2 Analýza systému odměňování a jeho praxe. Audit efektivity mzdových nákladů. Srovnání s trhem	^A Shromáždění a vyčištění mzdových dat ^A Analýza nastavení systému a procesů odměňování ^A Analýza aktuální praxe odměňování ^A Audit efektivního využití mzdových prostředků ^A Externí konkurenceschopnost	3 - 4 týdny	520 000,-
3 Hlavní nálezy a doporučení. Strategický workshop pro PČD	^A Popis hlavních nálezů analýzy ^A Presentace výsledků ŘO Personální ^A Presentace výsledků PČD ^A Seznam klíčových doporučení pro další práci se systémem a procesy odměňování ^A 1 strategický workshop s vedením ČD	1 týden	145 000,- (cena zahrnuje 1 strategický workshop)
Celkem cena za Projekt		10 – 12 týdnů	1 543 000,-

Ceny jsou uvedeny bez DPH v CZK.

Fakturace: Fakturaci navrhujeme po ukončení jednotlivých fází projektu. V rámci projektu nebudou mimo tyto navržené ceny fakturovány Klientovi žádné vícepráce a náklady.

Představení společnosti

Společnost **BD Advisory s.r.o.** byla založena v roce 2009. Hlavní činností je poskytování poradenství a realizace projektů v oblasti odměňování, motivace, řízení výkonu zaměstnanců a organizačního rozvoje klientů. BDA disponuje špičkovými odborníky s praktickou znalostí problematiky odměňování a motivace. Zrealizovali jsme více než 300 projektů v oblasti odměňování v ČR a na Slovensku a v dalších zemích Evropy.

více na www.bdadvisory.eu

Referenční projekty

Níže uvádíme přehled vybraných projektů, které jsme realizovali u našich klientů:

Výroba:



Česká zbrojovka a.s.

Analýza systému odměňování pro největšího českého výrobce zbraní
Návrh nového systému odměňování pro dělnickou populaci
Podpora HR při hodnocení pracovních pozic



Brose (CZ)

Analýza systému odměňování a praxe odměňování
Návrh a design nového motivačního schéma ve výrobě
Doporučení pro změny systému



Faurecia (CZ)

Revize velikosti typových pozic napříč všemi českými závody vč. modrých límečků
Analýza systému odměňování a jeho praxe a doporučení pro změny systému
Comp&Ben trénink pro senior management



Kayaku Safety Systems

Hodnocení velikosti pracovních pozic
Analýza systému odměňování a praxe odměňování



IVECO Czech republic, a.s.

Hodnocení velikosti typových pozic
Analýza současné praxe odměňování a identifikace rizikových oblastí
Tvorba katalogu pracovních pozic



O-I Manufacturing Czech republic, a.s.

Analýza systému odměňování a jeho praxe
Doporučení nové strategie odměňování
Total Remuneration Statement.



TOYODA GOSEI

Toyota Gosei Czech, s.r.o.

Analýza systému odměňování
Doporučení nové strategie odměňování
Merit round



Hanon systems

Analýza systému odměňování pro českou automobilovou továrnu
Hodnocení velikosti pracovních pozic a tvorba matice, její kalibrace a schválení vedením
Podpora CLA vyjednávání
Comp&Ben trénink pro HR a liniové manažery



Subterra a.s.

Tvorba organizačního modelu a HR poradenství
Analýza systému odměňování



Vesuvius Česká republika, a.s.

Ohodnocení velikosti pracovních pozic
Analýza systému odměňování a jeho praxe
Doporučení strategie odměňování



Nissens Slovakia

Design a implementace nového systému odměňování.
Trénink liniiových manažerů.
Analýza HR procesů v organizaci.



Zentiva a.s. (Europe)

Hodnocení velikosti pracovních pozic ve 12 evropských zemích (kalibrace snejvyšším vedením)
Poradenství v oblasti řízení odměňování pro management
Revize a návrh interních směrnic



ČSOB banka

Hodnocení velikosti pracovních pozic
Analýza systému odměňování a praxe odměňování
Návrh strategické segmentace pracovních pozic



O2 Telefonica

Hodnocení velikosti pracovních pozic
Analýza systému odměňování a efektivity mzdových nákladů
Návrh mzdové politiky
Comp&Ben trénink HR zaměstnanců.



Heineken

Hodnocení velikosti pracovních pozic a jejich schválení Top managementem
Analýza systému odměňování a praxe odměňování
Návrh a implementace změn v systému odměňování
Nové motivační schéma pro zaměstnance

Nadnárodní společnosti globálně:



Nestlé Global (CH)

Spolupráce na budování dovedností v oblasti Comp&Ben
Globální workshop pro Comp&Ben manažery společnosti



SABMiller Europe AG

Evropský projekt na odměňování, kalibrace zařazení pracovních pozic do mzdových tříd
Analýzy odměňovacích systémů v rámci 9 zemí
Kalibrace odměňovacích systémů pro výrobní část společnosti v 12 evropských zemích
Doporučení strategie odměňování



McDonald's

Tvorba katalogu pracovních pozic
Hodnocení velikosti pracovních pozic
Analýza systému odměňování a praxe odměňování
Návrh a implementace nového systému odměňování a mzdové politiky