



---

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



**Analýza odměňování členů představenstev  
dceřiných společností**

## 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 českých drah se rozhodlo zrealizovat analýzu odměňování členů představenstev jednotlivých dceřiných společností a srovnat jejich odměňování s praxí na trhu v České republice. Konkrétně se jedná o tyto dceřiné společnosti: ČD Cargo, DPOV, ČD-IS, ČD-T, VÚŽ, DVI.

### 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 vytvořit **analýzu odměňování členů představenstev dceřiných společností**. Nabídka pokrývá aktivity, které jsou nezbytné pro realizaci výše zmíněného zadání:

Aby bylo možné vytvořit analýzu odměňování, a provést objektivní srovnání s trhem v České republice je nutné nejprve provést **hodnocení jednotlivých pracovních pozic členů představenstev (Fáze 1)**. Ohodnocení velikosti pozic umožní pracovní pozice zařadit do příslušných mzdových tříd a provést analýzu konkurenceschopnosti (porovnání s trhem a napříč společnostmi přes stejné velké pozice). Ve druhém kroku (**fáze 2**) bude detailně zanalyzován systém odměňování a jeho praxe členů představenstev. Odměňování bude následně porovnáno s trhem odměňování v České republice. Analýza poskytne ucelený objektivní pohled na oblast odměňování a vytvoří prostor pro případnou diskuzi nad systémem odměňování členů představenstev a jeho praxí. Na základě této **diagnostiky** bude BDA schopno také určit případná nefunkční místa současného systému a jeho neefektivnost.

Výstupem projektu (Fáze 1 a 2) bude komplexní analýza odměňování členů představenstev jednotlivých dceřiných společností, aby poskytovala jasný rámec pro řízení, nastavení nebo úpravy odměňování v budoucnu.

Dle dohody s Klientem nabídka nepokrývá celé řešení nastavení nového systému odměňování. Nabídka také nepokrývá konkrétní technický detail nastavení systému odměňování ani implementaci a následný změnový management.

Realizace projektu proběhne v prosinci 2019 - lednu 2020. Výstupy budou připraveny k 10. 1. 2020.

### Cíle projektu

**V první části (Fáze 1)** se jedná o vytvoření **principu interní rovnováhy, který řeší otázku velikosti pracovních pozic v rámci jednotlivých dceřiných společností a jejich zařazení do odpovídajících mzdových tříd**. Bude provedena detailní analýza jednotlivých pozic a provedeno hodnocení BDA analytickou metodikou.

**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 stávajícího nastavení odměňování. BDA provede detailní srovnání mezd členů představenstev s trhem odměňování v České republice. Nálezy analýzy umožní, na základě čísel a faktů, posoudit rizika a potřebu případných změn v jednotlivých mzdách. Analýza přinese detailní pohled na všechny oblasti odměňování. Výsledky analýzy by měly tvořit základ pro řízení odměňování členů představenstev.



## 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.

### 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 řešen:

- A **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):
  - A Mzdová data jednotlivých členů představenstev dceřiných společností
  - A Politiky/Směrnice/Pravidla pro odměňování
  - A Organizační struktury, popisy pracovních pozic (pokud jsou dostupné)
  - A Business dimenze jednotlivých dceřiných společností za účelem hodnocení velikosti pozic: obrat firmy, případně orientační výše jednotlivých rozpočtů členů představenstev
  - A Kolektivní smlouva
  - A Informace z performance managementu (Informace o řízení individuálního výkonu: dokumenty k hodnocení dlouhodobého výkonu, výsledky hodnocení atd.)
  - A Souhrnný přehled benefitů



## Fáze 1 | Ohodnocení velikosti pozic členů představenstev dceřiných společností

Před samotnou analýzou systému odměňování a srovnáním odměňování s trhem v ČR, navrhujeme detailně analyzovat obsahy a strukturu jednotlivých pracovních pozic členů představenstev. Cílem je získat přesnou informaci o jednotlivých pracovních pozicích a jejich detailní náplni. Jednotlivé pracovní pozice budou následně ohodnoceny BDA analytickou metodikou. Při hodnocení jednotlivých pozic členů představenstev budou brány v potaz dimenze jednotlivých dceřiných společností, aby bylo hodnocení jednotlivých pozic v rámci každé dceřiné společnosti i navzájem, co nejobjektivnější. Hodnocení velikosti pracovních pozic umožní následně relevantní srovnání s externím trhem. Ohodnocení velikosti pozic umožňuje i provést komplexní analýzu systému odměňování a efektivity vynakládaných mzdových nákladů.

U pozic jednotlivých členů představenstev budou brány v potaz následující dimenze každé dceřiné společnosti:

- Ⓐ Velikost společnosti (vyjádřeno ročním obratem, počtem zaměstnanců, výše rozpočtů)
- Ⓐ Složitost procesů dceřiné firmy
- Ⓐ Požadavky kladené na jednotlivé pozice
- Ⓐ Dopad pozice na celkové výsledky společnosti (velikost a složitost řízené organizační jednotky)

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

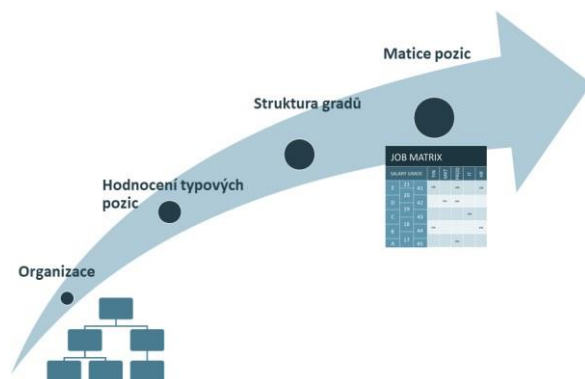
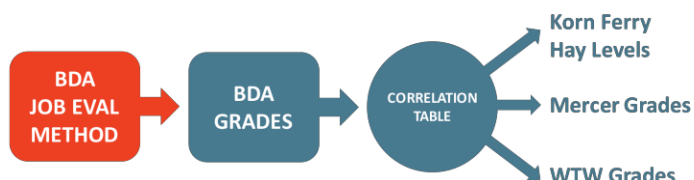


**Vstupy:** (nutné pro hodnocení velikosti pracovních pozic)

- Ⓐ **Organizační struktura** a existující **popisy pozic** (v jakékoli podobě, elektronická, papírová, sken)
- Ⓐ **Business dimenze** a ukazatele o rozpočtech (za účelem pochopení rozsahu povinností) a případné diferenciaci hodnocených manažerských pozic.

Každá pracovní pozice člena představenstva bude ohodnocena v rámci jednotlivých kritérií BDA analytické metodiky, výsledkem bude bodový zisk, který určí velikost hodnocené pozice. Ohodnocení umožní provést přesné rozřazení pracovních pozic do odpovídajících mzdových tříd. Analytická metodika nabízí možnost komunikovat velikost pracovních pozic do společnosti, zdůvodnit velikost pracovní pozice 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.



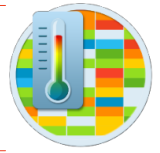
**Pracovní pozice všech členů představenstev budou přesně ohodnoceny a rozřazeny do příslušných mzdových tříd v souladu s jejich velikostí a vlivem na celkové výsledky jednotlivých dceřiných společností.** Přesné zařazení umožňuje případnou kalibraci zařazení pozic do struktury mzdových tříd a umožňuje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

## Výstupy Fáze 1:

- Ⓐ Matice všech pozic členů představenstev jednotlivých dceřiných společností dle mzdových tříd
- Ⓐ Každá pozice bude detailně ohodnocena a zařazena do mzdové třídy

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

## Fáze 2 | Analýza odměňování členů představenstev jednotlivých dceřiných společností a srovnání s trhem práce



BDA provede komplexní analýzu systému odměňování a jeho praxe pro pozice členů představenstev jednotlivých dceřiných společností, 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**. 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 členů představenstev v rámci jednotlivých dceřiných společností) a zároveň získá přehled, jak je jeho systém odměňování členů představenstev konkurenceschopné 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 případně nastavit odměňování členů představenstev.

### BDA připraví několik pohledů na praxi odměňování členů představenstev jednotlivých dceřiných společností a zasadí ji do širšího kontextu:

- A Business Performance:** odměňování ve vazbě na plnění cílů jednotlivých dceřiných společností

*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

*Cílem je zjistit, zda je odměňován individuální výkon zaměstnanců ve vazbě na výsledky jednotlivých dceřiných společností*

- A Benefitů a zaměstnanecké výhody:** Analýza poskytovaných výhod členům představenstev a jejich konkurenceschopnost na českém trhu

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

### Analýza efektivity mzdových nákladů

Tato část analýzy BDA přináší jedinečný pohled na využití mzdových nákladů v rámci odměňování členů představenstev. 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

**Jsme schopni najít  
v systému  
neefektivity v  
rozmezí 3–12 %  
celkových mzdových  
nákladů**

jako investici do lidských zdrojů (spíše než jako nákladovou položku), kterou chce mít klient pod kontrolou a řídit ji, s co nejvyšší návratností.

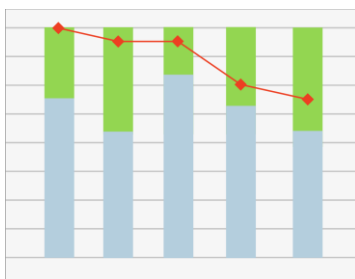
BDA odprezentuje v ucelené podobě výsledky analýzy vedení společnosti a upozorní na rizikové oblasti systému a jeho exekuce. BDA připraví celkový pohled na odměňování členů představenstev jednotlivých dceřiných společností a zároveň detailní informaci o konkurenceschopnosti jednotlivých členů představenstva na trhu práce. BDA připraví v rámci prezentované analýzy doporučení pro změny, které by měly proběhnout v rámci systému odměňování a jeho praxe pro členy představenstev dceřiných společností.

### 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.



### 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
	+	+	✓
	✓	✓	✓
		-	

## Cena projektu a časový rámec

Fáze projektu	Aktivity	Předpokládaný časový rámec	Navrhovaná cena
<b>1   Ohodnocení pozic členů představenstev dceřiných společností a určení jejich velikosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓜ Ohodnocení velikosti pozic všech pozic členů představenstev</li> <li>Ⓜ Jednotlivé pozice členů představenstev jsou zařazeny do mzdových tříd</li> <li>Ⓜ Matice pozic členů představenstev všech dceřiných společností</li> </ul>		
<b>2   Analýza odměňování a srovnání s trhem pro členy představenstev</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓜ Shromáždění a vyčištění mzdových dat</li> <li>Ⓜ Analýza systému odměňování a jeho praxe</li> <li>Ⓜ Analýza efektivnosti mzdových nákladů</li> <li>Ⓜ Prezentace výsledků analýzy vedení</li> <li>Ⓜ Doporučení pro nastavení systému odměňování</li> </ul>		
<b>Celkem cena za Projekt</b>		<b>6 týdnů</b>	<b>425 000,-</b>

*Ceny jsou uvedeny bez DPH v CZK.*

*Cestovní náklady jsou započítány v ceně projektu.*

*Fakturaci navrhujeme po ukončení a odevzdání 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](http://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 Remunration 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 s nejvyšším 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