

Řízení mzdových nákladů prostřednictvím strategické segmentace pozic v konceptu Job Families

Paycosts management via strategic segmentation of jobs into Job Families

Martin Kopecký – Ivan Nový***

ABSTRAKT

Tématem článku je popis nově vyvinutého přístupu k řízení mzdových nákladů v komerčních společnostech prostřednictvím segmentace pozic v konceptu Job Families. Cílem článku je představit nový koncept a metodiku k řízení mzdových nákladů. Tento inovativní přístup byl vyvinut ke zlepšení řízení mzdových nákladů v komerčních společnostech. Novým přístupem tohoto konceptu je změna v řízení mzdových nákladů, které mohou být ve společnostech vnímány jako investice do lidských zdrojů. Kombinací správně nastaveného systému odměňování a aplikace strategické segmentace pozic lze na dlouhodobé bázi dosáhnout efektivnějšího nakládání se mzdovými náklady a posílení transparentnosti systému odměňování ve společnostech. Při vývoji konceptu Job Families byl kladen důraz na analýzu funkčních systémů odměňování v několika desítkách komerčních společností působících v evropských zemích. Na základě dlouhodobě analyzovaných dat, politik a systémů odměňování komerčních společností byl navržen koncept Job Families, který byl následně ověřen praktickou aplikací na systémech odměňování vybraných společností z různých sektorů a zemí Evropy. Cílem zkoumání bylo ověřit, že koncept je aplikovatelný a má pozitivní dopad na oblast řízení mzdových nákladů v komerčních společnostech.

Klíčová slova: Odměňování a benefity, Systém odměňování, Externí konkurenceschopnost, Interní rovnováha, Interní rovnováha, Lidské zdroje, Motivace zaměstnanců, Paycost management.

* Mgr. Martin Kopecký,

Afiliace: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žižkov, e-mail: xkopm900@vse.cz

Affiliation: University of Economics, Prague, Faculty of Business Administration, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žižkov, e-mail: xkopm900@vse.cz

** Prof. Ing. Ivan Nový, CSc.

Afiliace: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žižkov

Affiliation: University of Economics, Prague, Faculty of Business Administration, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žižkov

ABSTRACT

This article describes a new concept of paycosts management in commercial companies via the segmentation of jobs into Job Families. The purpose of this article is to introduce a new concept and methodology regarding the management of paycosts. This innovational approach was created to improve the paycosts management in commercial companies. Presented approach is innovative due to the change in the paycosts management which can be seen as an investment in human capital. The combination of necessary adjustments in the compensation system and application of strategic job segmentation enables more effective paycosts management and reinforces the transparency of compensation system in commercial companies on a long term basis. The Job Families concept is based on data retrieved from analysis of actual compensation systems, this analysis was put into practice in the area of commercial companies within the European region. The long term analyses of data and policies of compensation systems facilitated the creation of the Job Families concept, said concept was afterwards integrated into selected compensation systems of companies operating in various segments and various European countries. The main objective of the research was to verify that this concept is applicable and to verify its positive impact on the paycosts management in commercial companies.

Key words: Compensation and benefits, Compensation system, External competitiveness, Internal equity, Human resources, Employee motivation, Paycost management.

JEL classification: G30

Úvod

Článek je zaměřen na oblast řízení lidských zdrojů, konkrétně na proces odměňování a řízení mzdových nákladů. Cílem textu je představit nový koncept a metodiku k řízení mzdových nákladů. Tento přístup k řízení mzdových nákladů je zformulován v modelu strategické segmentace pozic v konceptu Job Families. V oblasti odměňování se vyskytuje pojem Job Families, ale je jím míněna poněkud jiná situace, která se vztahuje k tématu analýzy pozic. Tento přístup popisuje například George Milkovich, Job Families jsou podle něj tvořeny pozicemi seskupenými na základě náplně práce jako je marketing, strojírenství, administrativní a technická podpora (Milkovich et al., 2014, s. 104).

Tento přístup je odlišný od konceptu Job Families, který je popsán v tomto článku, poněvadž zde se nejedná o funkční skupiny, jako u Milkoviche, ale o pozice, které jsou strategicky navázány prostřednictvím konceptu Job Families na konkrétní strategii dané komerční společnosti. Východiskem a předpokladem tohoto modelu je tvrzení, že mzdové náklady jsou podstatnou částí celkových nákladů komerčních společností a efektivní hospodaření s těmito prostředky může napomoci společnostem ke zvýšení jejich efektivnosti a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. V rámci výzkumu a vývoje strategické segmentace pozic byla primárním zdrojem analýza stavu řízení mzdových nákladů a systémů odměňování v několika desítkách komerčních společností v evropských zemích. Analýzou politiky a praxe jejich systémů odměňování byly získány důležité informace pro modelaci strategické segmentace pozic a vývoje konceptu Job Families. Strategická segmentace pozic v konceptu Job Families je unikátním přístupem, který v komerčních společnostech doposud nebyl v této navržené podobě aplikován. Důležitou roli ve vývoji konceptu sehrály praktické zkušenosti získané v komerčních společnostech, kde formou řízených dotazů na vrcholové manažery firem byly získány cenné informace pro odladění navrhovaného řešení. Společnosti, které byly zahrnuty do výzkumu, byly vybrány podle několika kritérií, aby bylo možné zajistit co

nejobjektivnější výsledky zkoumání a následné ověření výsledků aplikace strategické segmentace bylo reprezentativní.

Jedním z kritérií byla regionální působnost jednotlivých společností, do výzkumu byly zahrnuty komerční společnosti z několika zemí: Česká republika, Slovensko, Bosna a Hercegovina, Maďarsko, Rumunsko, Rusko, Polsko, Rakousko, Nizozemí, Velká Británie, Švýcarsko. Dalším parametrem byla různorodost oblastí podnikání jednotlivých společností. Společnosti zahrnuté ve výzkumu byly z různých oborů a sektorů podnikání: rychloobrátkový sektor, finanční sektor, sektor IT/Telco, sektor služeb, sektor výroby, farmaceutický sektor. Dalším kritériem byla velikost společnosti, ve zkoumaném vzorku společností byly společnosti ve třech základních velikostech: do 500 zaměstnanců, 500 – 3 000 zaměstnanců a nad 3 000 zaměstnanců (velkých nadnárodních společností s desítkami tisíc zaměstnanců ve své struktuře).

Cílem výzkumu bylo ověřit, že navrhované řešení je aplikovatelné na společnostech z jakéhokoliv sektoru a oboru činnosti, bez ohledu na velikost a zemi působení.

Ve zkoumaném vzorku společností, které byly zapojeny do výzkumu, byly komerční společnosti s rozdílnou strukturou i složitostí interních procesů na škále: od pouze obchodních společností přes výrobně obchodní až po společnosti s vlastním vývojem, prodejem a výrobou.

Dalším zdrojem byly teoretické koncepty formulované vědeckými a odbornými autoritami z oboru řízení lidských zdrojů, pro ověření, že koncept strategické segmentace se již na trhu komerčních společností nevyskytuje. Cílem výzkumu vědeckých zdrojů bylo ověřit, že takto pojatý přístup k řízení mzdových nákladů není již někde ve vědeckém světě popsán a zdokumentován.

Cílem výzkumu a vývoje bylo popsat nový proces segmentace pozic dle konceptu Job Families. Výstupem a cílem tohoto článku je popis propojení firemní strategie ke konceptu Job Families, proces hodnocení pozic dle metodiky, která byla k tomuto účelu vyvinuta. Pozornost při vývoji tohoto řešení byla věnována i samotnému procesu segmentace pozic a jeho internímu schválení, který provází tento inovativní přístup. Praktická aplikace konceptu Job Families je popsána ve vazbě konceptu na odměňovací systém a další HR procesy v závěru článku.

Použitá metodika ve výzkumu

Ve výzkumu byla využita analýza dat získaných od společností, které byly zahrnuty do zkoumání. Byla analyzována data z oblasti mezd, tržní mzdová data, data týkající se hodnocení zaměstnanců, týmů a celých společností. Doplňujícími daty byly informace získané průzkumem realizovaným dotazníkovými šetřeními mezi manažery jednotlivých společností. V jednotlivých zkoumaných společnostech byly aplikovány případové studie. Cílem bylo ověřit platnost navrženého konceptu a byly realizovány modelace dopadů a možné scénáře navrženého řešení na mzdové rozpočty společností, kde se výzkum realizoval. Pomocí indukčně – deduktivního přístupu byl připraven navržený koncept.

Východiska a kontext pro strategickou segmentaci pozic v konceptu Job Families

Mzdové náklady a jejich význam v ekonomickém řízení komerční společnosti

Komerční společnosti v Evropě se potýkají se zvýšeným tlakem na efektivitu svého podnikání a bojují se snižujícím se množstvím prostředků na navyšování mzdových nákladů. Mzdové nárůsty se postupně snižují a to dává menší prostor pro řízení a úpravu mezd zaměstnanců. Společnosti se stále více zaměřují na zvyšování své efektivnosti a to se týká i oblasti řízení mzdových nákladů, které představují pro většinu společností významnou položku v celkových firemních nákladech. Tento předpoklad potvrzují i vědecké autority z oblasti odměňování jakými jsou například Lance and Dorothy Bergerovi: Mzdové náklady mnohdy představují jeden z největších výdajů společnosti. Manažeři jsou nuceni věnovat této oblasti stále větší pozornost při rozhodování o nákladech v oblasti lidských zdrojů v souvislosti se skutečným obratem společnosti (Berger, 2008, s. 125-126). Tento fakt byl ověřen dlouhodobým zkoumáním řízení mzdových nákladů a systémů odměňování v několika desítkách komerčních společností v Evropě. Bylo identifikováno, že mzdové náklady, představují, dle typu společnosti cca 20-70% všech nákladů společnosti. Na jedné části spektra se nacházejí společnosti s drahými vstupy a materiály, jako je například těžká výroba, ve středu se nacházejí banky a finanční instituce, jejichž mzdové náklady mohou představovat 45 až 55% všech nákladů. Na druhém konci spektra se pohybují IT společnosti, a společnosti poskytující služby, kde procento mzdových nákladů může tvořit až 70% všech nákladů. Z tohoto zjištění je patrné, že mzdové náklady jsou významná položka v hospodaření komerční společnosti, která má zásadní dopad na úspěšné a efektivní fungování téměř jakékoliv společnosti a její konkurenceschopnost.

V několika zemích Evropy byla provedena praktická pozorování a ověření vyvíjeného konceptu. Vstupním předpokladem bylo, že navržený přístup je aplikovatelný na jakoukoliv komerční společnost ve většině destinací ve světě. V mimoevropských lokalitách se mohou lišit důrazy a mohou hrát roli kulturní a ekonomické rozdíly, ale princip segmentace pozic v konceptu Job Families je aplikovatelný bez zásadního omezení a vlivu na funkčnost. Kromě lokality bylo cílem ověřit, že koncept je aplikovatelný ve společnostech o různé velikosti a oboru podnikání.

Předpokladem je, že komerční společnost by měla mít definovanou celkovou firemní strategii, která řeší, čeho chce ve svém podnikání dosáhnout a jak se k takto vytyčeným cílům dostat. Správně nastavená strategie definuje ve svých funkčních částech, jak bude vypadat příjmová a výdajová stránka podnikání. Jak zmiňuje autorita v oblasti odměňování Michael Armstrong, strategická provázanost praktického uplatňování odměňování zajišťuje, aby všechny kroky týkající se odměňování byly plánovány s ohledem na požadavky podnikové strategie a byly vytvářeny tak, aby podporovaly naplňování podnikových cílů (Armstrong, 2009, s. 22). Na tomto předpokladu se shodují i ostatní odborníci na oblast odměňování.

Navrhovaný přístup k řízení mzdových nákladů předpokládá, že na mzdové náklady, které patří k zásadním nákladovým položkám komerčních společností, lze nahlížet jako na investici, kterou společnost vynakládá a investuje do svých zaměstnanců. V rámci investice do lidských zdrojů společnosti začínají hledat cesty, jak efektivně investovat a redistribuovat mzdové prostředky do oblastí, které přinášejí nejvyšší přidanou hodnotu, posilují konkurenceschopnost a budují klíčové know-how. Zároveň pokud společnost vnímá na své mzdové náklady jako investici, stejně jako od každé investice očekává její návratnost a zhodnocení, kterého by mělo

být dosaženo díky podanému pracovnímu výkonu a výsledkům, které zaměstnanci svému zaměstnavateli doručí.

Dlouhodobým pozorováním na reprezentativním vzorku několika desítek společností se ukazuje, že důraz na oblast řízení výkonu a jeho propojení na odměňování je zcela jednoznačným trendem, který se v systémech odměňování zrcadlí a stále větší počet společností tento trend aplikuje do své praxe. V oblasti odměňování lze sledovat odklon od systémů odměňování, které odměňují zaměstnance na základě dosažené kvalifikace nebo let strávených v zaměstnání a odměňování za potenciál, který není podložen jednoznačně doručeným výsledkem.

Efektivní nakládání se mzdovými náklady – investice do lidských zdrojů

Oblast řízení mzdových nákladů je i otázkou rozdělení kompetencí v rámci konkrétní společnosti a důrazu, který je na řízení lidských zdrojů kladen. Jedním z kritických momentů rozdělení kompetencí v rámci řízení mzdových nákladů je vnímání procesu řízení lidských zdrojů jako procesu, který je více kvalitativní než kvantitativní podstaty, což zmiňuje i Armstrong: HR strategie se zaměřují na kvantifikovatelné oblasti, jakými je řízení zdrojů a osvojování dovedností, ale pracují rovněž s kvalitativními faktory: zapojení zaměstnanců, jejich nasazení a motivace, dobrý vztah zaměstnanců ke společnosti a vysoké standardy zaměstnavatele. Může být poměrně složité nastavit vztah mezi respektováním politik v jednotlivých oblastech a mezi výkonem jedince i organizace (Armstrong, Taylor, 2014, s. 20). Toto odpovídá situaci, kdy je oblast řízení lidských zdrojů vnímána jako „měkká“ a není jí dána odpovědnost za „tvrdou“ část řízení mzdových nákladů. Mzdové náklady jsou často řízeny financemi, které zpravidla k této oblasti zaujímá „makroekonomický“ přístup a mzdové náklady jsou vnímány jako jedno z nákladových čísel ve finálním finančním výkazu. Často je toto číslo jako celek za společnost nebo její divizi v souladu s plánem, ale to nemusí znamenat, že systém odměňování a distribuce na konkrétní zaměstnance je v pořádku a v souladu s firemní strategií.

Dalším předpokladem je, že oblast řízení mzdových nákladů a odměňování není pouze o číslech, ale je více o „příběhu za čísly“. Pokud je cílem společnosti řídit efektivitu investovaných prostředků do lidských zdrojů, společnost nevystačí pouze s pohledem ekonoma nebo finančního ředitele, ale potřebuje znát souvislost a historii rozhodnutí, které formovaly systém odměňování, který zabezpečuje rozdělení mzdových nákladů až na úroveň jednotlivých zaměstnanců a jejich mezd, jak je možné doložit v rámci analýzy systému odměňování. Analýza umožňuje exaktně vyčíslit neefektivitu systému odměňování a jeho praxe v průběhu definovaného časového úseku.

Oblast odměňování, která je řízena reaktivně a nemá vazbu na strategii společnosti, vede k nekonceptnímu a často neefektivnímu vynakládání mzdových prostředků. Vytváření neefektivity může výrazně ohrožovat v dlouhodobé perspektivě konkurenceschopnost společnosti. Oblast odměňování musí mít jasnou vazbu na strategii společnosti a v řadě konceptů definujících odměňovací strategii je důraz kladen na chování zaměstnanců jako například u Bergera: Výsledek je velmi jednoduchý - efektivní model umožňující rozdělení zdrojů a vytvoření možnosti ovlivnit požadovaný model chování, potažmo výkon (Berger, 2008). Přístup, který reprezentuje tento článek, je více orientován na systémové řešení oblasti řízení mzdových nákladů, než na chování a výkon jednotlivých zaměstnanců. Pozorování a analýzy systémů odměňování a jejich praxe ukázaly, že netransparentnost v oblasti odměňování se děje uvnitř společnosti hlavně na úrovni systému, formou výjimek a netransparentnosti, která zcela jednoznačně ovlivňuje atmosféru uvnitř společnosti, motivaci zaměstnanců a přispívá ke snižování podávaného pracovního výkonu a úroveň dosažených výsledků. Z pohledu zvenčí, může oslabovat konkurenceschopnost skrze vysoké náklady, nedostatek atraktivnosti pro potenciální zaměstnance, atd.

Příkladem může být situace, kdy společnost kvůli poklesu výkonu zavádí úsporná opatření. Tato úsporná opatření jsou často vedena „makro pohledem“: propustíme 15% zaměstnanců nebo nevyplatíme bonusy a dojde k aktuální úspoře a dosažení momentálního cíle. Tato řešení, jsou ve většině případů nekoncepční a ukazují na nedostatek kontroly nad procesem odměňování a řízení mzdových nákladů. Dopad těchto postupů je v celkovém efektu spíše diskutabilní, protože často dochází k porušení pravidel, nedodržení dohod, ztrátě motivace, důvěry zaměstnanců v systém a společnost samotnou. Dlouhodobé pozorování ukázalo, že proces odměňování je o dlouhodobém evolučním přístupu, než o prudkých zvratech a rychlých nekoncepčních rozhodnutích. Oblast odměňování je velmi citlivá na jakoukoliv nespravedlnost a dotýká se většiny zaměstnanců a jejich motivace. Jakékoliv nekoncepční změny a „prudké pohyby“ v oblasti odměňování vysílají silný signál, že vedení nemá řízení společnosti pod kontrolou.

Jedním z důležitých nástrojů, který má dopad na účinnou distribuci mzdových nákladů, je správně nastavená mzdová politika. Vývoj v této oblasti probíhá neustále a komerční společnosti se snaží nacházet co nejúčinnější přístupy s nakládání se mzdovými náklady.

Příkladem je situace v České republice v posledních dvou desetiletích. Po vstupu nadnárodních společností na trh došlo k prudkému rozvoji oblasti odměňování a motivace. Nadnárodní společnosti v rámci své strategie dosáhnout co nejrychlejšího rozvoje a nejlepší pozice na novém trhu, definovaly svou mzdovou politiku a porovnávaly se ke třetímu kvartilu (75. percentil) trhu v daném sektoru. To byla vysoce konkurenceschopná pozice, která umožňovala získat nej kvalitnější zaměstnance s nejlepším vzděláním, potenciálem a jazykovou výbavou. Po první expanzivní vlně však tento model vykazoval příliš vysokou nákladovost, a proto řada společností přistoupila k takzvaným „prolamovaným odměňovacím strukturám“, které byly postaveny na tom, že vysoké pozice a specialisté byly nadále porovnávány vůči třetímu kvartilu sektoru, ale nižší pozice ve výrobě a administrativě byly srovnávány s trhem na úrovni mediánu (50. percentilu) lokálních společností. Cílem tohoto řešení bylo udržet vysokou míru konkurenceschopnosti společností při nižších celkových mzdových nákladech.

Vzhledem k tomu, že v řadě sektorů je trh poměrně saturován a komerční společnosti nerostou příliš razantně, je zapotřebí o to větší úsilí věnovat efektivitě vynakládaných prostředků. Společnosti jsou nuceny řídit své mzdové náklady při dodržení definované konkurenceschopnosti, ale nemají k dispozici systémový nástroj, který by řešil efektivní distribuci mzdových nákladů ve vazbě na firemní strategii.

Pokud se společnost nechá vést pouze pasivním porovnáváním se s trhem (benchmarkingem), způsobuje to stav, že nejvíce a nejlépe placené bude mít podpurné pozice ve financích, IT a deklarované strategicky důležité pozice se budou nacházet až o jednotky desítek procent níže, přesto, že firemní strategie například definuje, že strategické jsou pro společnost procesy v obchodě, marketingu a výrobě. Jak vypadá podpora strategie společnosti v této optice? Vytváří se tím „začarovaný kruh“, který je na základě dat ze mzdových průzkumů obhájen, protože „takto se přeci chová trh“.

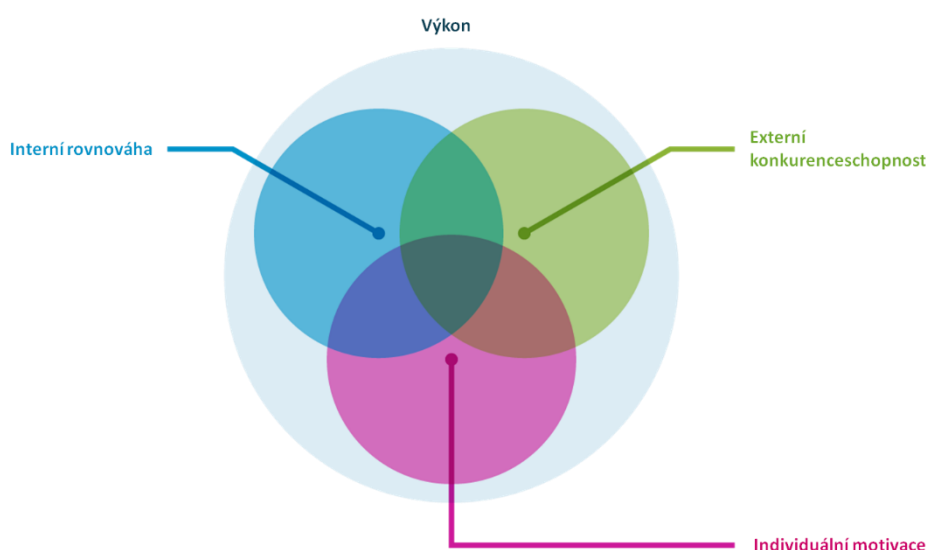
Odměňovací systém, nástroj na distribuci a řízení mzdových nákladů – metodické zjednodušení na čtyři principy

Hlavním nástrojem pro řízení mzdových nákladů je správně nastavený systém odměňování, který umožňuje řídit a distribuovat mzdové prostředky. Vzhledem k nejasné terminologii,

komplikovanosti v oblasti odměňování a různosti popisů systémů odměňování je v tomto článku použit zjednodušený model odměňování, který popisuje funkční systém odměňování ve čtyřech principech a čtyřech komponentách. Tento model dává dobrou možnost orientovat se v oblasti odměňování a přesně určit prostor, ve kterém je možné použít strategickou segmentaci pozic v konceptu Job Families.

Navržený model systému odměňování je úspěšně využíván při výuce na půdě Vysoké školy ekonomické v Praze. Metodické zjednodušení usnadňuje komunikaci, sdělitelnost informací a postupů v oblasti odměňování. Model systému odměňování vychází z teze, že každý účinný a funkční systém odměňování v sobě musí obsahovat čtyři základní principy:

Obrázek 1 : 4 principy odměňovacího systému



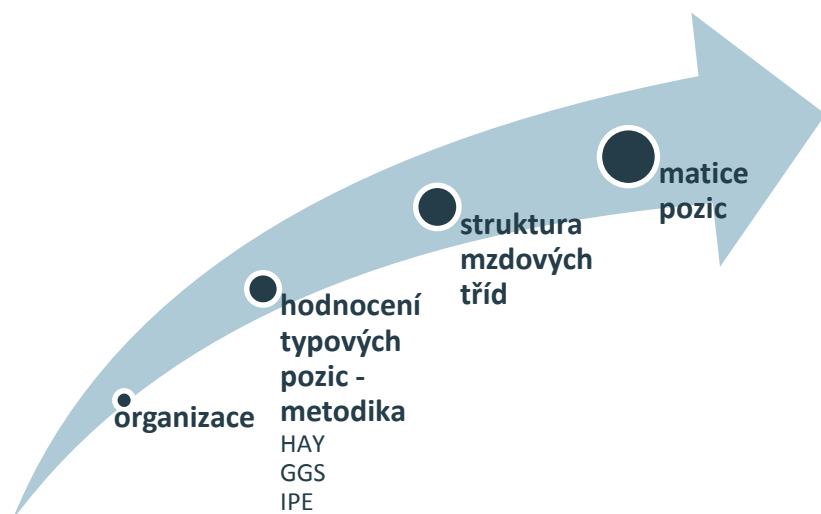
Zdroj: autor

První princip - interní rovnováha

V principu interní rovnováhy je řešena otázka, jak budou uspořádány jednotlivé pracovní pozice v rámci společnosti do struktury mzdových tříd. Jak definuje hodnocení velikosti pracovních pozic Mondy, hodnocení velikosti pozic je proces, který určuje poměrnou hodnotu pracovní pozice ve vztahu k jiné pozici. V podstatě určuje hodnotu pracovní pozice pro společnost. Hlavní cílem hodnocení pracovních pozic je odstranění vnitřní mzdové nerovnováhy, které existují kvůli nelogicky uspořádanému mzdovému systému (Mondy, 2014, s. 253). Rozřazení pracovních pozic do mzdových tříd je určeno skutečnou velikostí konkrétní pracovní pozice a jejím dopadem na celkové výsledky společnosti. Uspořádání pracovních pozic do hierarchie mzdových tříd má dopad na řízení mzdových nákladů prostřednictvím následného odměňování zaměstnanců, kteří na konkrétních pracovních pozicích pracují. Rozřazení pracovních pozic do mzdových tříd se uskutečňuje na základě využití nástrojů, které se nazývají metodiky hodnocení velikosti pozic. Existuje celá řada postupů, jak ohodnotit velikost pracovních pozic a rozřadit je do mzdových tříd. Konkrétně pro účely modelu systému odměňování byly vzaty v potaz analytické hodnotící metodiky, které jsou nejpřesnější a nejobektivnější. Analytické hodnotící metodiky umožňují přesné ohodnocení a určení velikosti

hodnocené pracovní pozice. S analytickými metodikami se pracuje v kontextu celkové strategie společnosti, její velikosti, složitosti procesů, které společnost užívá při svém fungování, její regionální nebo lokální působnosti a složitosti organizační struktury.

Obrázek 2



JOB MATRIX				Client: Company Country: Austria By: BDA		Date: 26.11.2012 Version: 2b Calibrated: Yes (by HRD)	
BDA Grade	Hay Grade	Mercer PC	GM	Operations	Finance, IT, Procurement	Marketing	HR
Q	23	65	Managing Director				
	22	63		Technical Director			
	21	62			Finance Director	Marketing Director	
P	21	61	Strategy Director				
	20	60					HR Director
	20	59		Plant Manager			
O	19	58		Production Unit Manager	Procurement Manager Finance Manager		
	19	57		Supply Chain Manager	Senior Accounting Manager IT Manager	Marketing Manager	C&B Manager
	18	56	Company Lawyer	Quality Assurance Manager	Financial Controller	New Product Development Manager	
N	17	55					HR Business Partner
	17	54		Division Manager	IT Project Manager		L&D Manager
M	16	53		Production Unit Manager Supply Chain Manager	Accounting Supervisor Finance Controller	Marketing Supervisor	
	15	52			IT Analyst Supply Chain Specialist		HR Coordinator
L	15	51			Jr. Finance Controller		
	14	50	Office Coordinator	Shift Supervisor I	Accountant Specialist IT Specialist	Marketing Coordinator	
K	14	50			IT Coordinator		
J	13	49		Shift Supervisor II Unit Assistant	Accountant		

Zdroj: autor

Kromě těchto kontextů vychází hodnocení „velikosti práce“ u jednotlivých pracovních pozic z popisů pracovních pozic (job description), které ve stručné podobě vystihují hlavní náplň pozice, její odpovědnosti, dimenze odpovědností, kvalifikační předpoklady a dovednosti nutné pro úspěšné zvládnutí pracovní pozice a několik dalších parametrů, které mohou být sledovány a zahrnuty do budoucího ohodnocení velikosti pracovní pozice.

Po ohodnocení velikosti jednotlivých pracovních pozic jsou tyto zařazeny do matice pozic, po jednotlivých organizačních jednotkách společnosti a zároveň mzdových třídách. Mzdové třídy jsou navázány na politiku odměňování dané společnosti a určují, v jakém mzdovém pásmu se bude daná pracovní pozice pohybovat. Matice pozic je jedním z hlavních řídicích dokumentů a nástrojů pro systém odměňování ve společnosti a je i zároveň hlavním výstupem principu interní rovnováhy.

Druhý princip - externí konkurenceschopnost

Tento princip řeší otázku, která je spojena s porovnáním se společností vůči konkurenčním společnostem a celkovému trhu práce. Ve chvíli, kdy má společnost díky aplikaci prvního principu utvořenou logickou strukturu pracovních pozic a má své pozice rozřazeny do mzdových tříd, může provést porovnání s ostatními společnostmi a trhem odměňování. Provést porovnání je možné pouze v případě, že k ohodnocení a rozřazení pracovních pozic byla využita některá ze standardních hodnotících metodik nebo je použita metodika s těmito nástroji kompatibilní. Hodnotící metodiky poskytují dodavatelé komerčních mzdových průzkumů a samotné porovnání se provádí na základě mzdových dat, která jsou na trhu k dispozici. Mzdová data jsou ve většině zemí Evropy poskytovány mezinárodními poradenskými společnostmi (Hay Group, Mercer, Hewitt, PWC, Towers Watson...), lokálními poradenskými společnostmi, státními institucemi.

Mzdová data jsou většinou poskytovány ve struktuře podle jednotlivých mzdových tříd příslušné hodnotící metodiky, proto je zapotřebí prostupnost a kompatibilita s danou metodikou, aby bylo možné mzdová data společnosti porovnat s trhem odměňování a bylo dosaženo relevantního výstupu.

Na základě externího porovnání se společností dostane informace o tom, jak je konkurenceschopná k danému vybranému trhu odměňování, kterým může být například trh lokálních společností, trh společností v daném sektoru a podobně. Dnes je na trhu tendence a trend porovnávat se s kombinací trhů (*např. Telekomunikační společnost bude porovnávat své odměňování vůči trhu mezinárodních společností, bude mít vytvořenu definovanou skupinu společností z různých sektorů, které vnímá jako zajímavé pro srovnání, z důvodu, že od nich přicházejí její noví zaměstnanci nebo naopak do těchto společností její zaměstnanci odcházejí. Dále pro ni budou zajímavá regionální mzdová data pro srovnání konkurenceschopnosti v regionech, kde působí a kde hledá své zaměstnance*).

Mzdové průzkumy jsou realizovány na roční bázi a jejich hlavní úlohou je poskytnout mzdová data, na základě kterých si potom společnosti mohou vymodelovat svou mzdovou politiku, která je v souladu s jejich strategií a je konkurenceschopná na trhu práce. Mzdové průzkumy poskytují informaci o základních mzdách, celkovém příjmu, roční predikci mzdových nárůstů v jednotlivých populacích zaměstnanců, přehledy odměňování v jednotlivých regionech, funkčních skupinách (prodej, finance, IT, nákup...). Dále mzdové průzkumy poskytují informativní přehledy o výšce užívaných variabilních složek, poskytovaných zaměstnaneckých výhodách atd.

V principu externí konkurenceschopnosti se neřeší pouze srovnání s trhem (benchmarking), který je relativně pasivní. Společnost by se v prvním kroku měla rozhodnout, kolik bude na základě své firemní strategie investovat do lidských zdrojů a na základě svého business modelu a business plánu z kalkuluovat objem mzdových nákladů – investic do lidských zdrojů, které bude ochotna a schopna v daném roce vydat, aby byla schopna splnit své business cíle. Objem mzdových nákladů určuje hladiny mezd, které bude schopna společnost svým zaměstnancům platit a ty by měly být srovnány s definovaným trhem. Srovnání nákladů, které má společnost k dispozici určuje i na jaké pozici na trhu se bude nacházet. Tato poloha je definovaná mzdovou politikou a může být například vyjádřena jako medián (50. percentil) zvoleného trhu. Toto nastavení znamená, že středy mzdové politiky se budou nacházet přibližně na hladině mediánu zvoleného trhu. Z hlediska konkurenceschopnosti se v tomto procesu nacházejí dvě dynamiky, jedna je dosažení co nejvyšší konkurenceschopnosti na trhu práce a druhá je vynaložení co nejmenších nákladů, aby byla nastavena udržitelná konkurenceschopnost z hlediska nákladů. Výsledkem je mzdová politika, která reflektuje obě dynamiky a řídí otázku konkurenceschopnosti v rámci odměňovacího systému.

Princip interní rovnováhy v kombinaci s principem externí konkurenceschopnosti vytvářejí samotný základ systému odměňování. V nastavení těchto dvou principů se pracuje s pracovními pozicemi, analýzou mzdových dat, modelací mzdových politik, ale neřeší se individuální zaměstnanci ani konkrétní mzdy. Ve chvíli, kdy je nastaven systém, přichází na řadu pohled na individuální zaměstnance a mzdy a jejich srovnání s deklarovanou odměňovací strategií a politikou.

Třetí princip - individuální motivace zaměstnanců

Jakmile společnost nadefinuje svou mzdovou politiku, porovná jednotlivé individuální mzdy svých zaměstnanců se stanovenou politikou, má možnost posoudit na kolik je v souladu ve své praxi s deklarovanou politikou. V tomto bodě přicházejí ke slovu nástroje na řízení individuálních mezd, kterými jsou mzdová rozpětí jednotlivých mzdových tříd, pravidla pro řízení základních mezd (úprava po adaptační periodě, roční úpravy mezd, úpravy v rámci změn pracovních pozic). Dále sem patří pravidla pro nástupní mzdy nových zaměstnanců, nastavení variabilního odměňování, mimořádných odměn a benefitů.

Čtvrtý princip - propojení systému odměňování na proces hodnocení pracovního výkonu

Čtvrtým principem, který systém odměňování činí efektivním a plně funkčním je princip propojení systému odměňování na výkon, jedná se o výkon firemní, týmový či individuální. Tento princip umožňuje budovat výkonově orientovanou firemní kulturu a odměňovat zaměstnance na základě reálně podávaného pracovního výkonu a doručených výsledků. Princip řízení pracovního výkonu v propojení na odměňování je založen na tom, jak ohodnotit skutečně podávaný pracovní výkon a redistribuovat mzdové prostředky mezi zaměstnance, kteří podávají nejlepší pracovní výkon na úkor těch zaměstnanců, jejichž pracovní výkon je nedostatečný. Pracovní výkon by měl být zohledněn na krátkodobé bázi, která se odráží nejčastěji ve variabilních složkách mezd a i na dlouhodobé bázi, která má dopad například na roční úpravu základních mezd nebo na úpravu mzdy při změně pracovní pozice a výplatu dlouhodobých incentivních složek.

Koncept Job Families – strategická segmentace pozic

Pozorováním a analýzou systémů odměňování a dopadů na řízení mzdových nákladů bylo potvrzeno, že společnosti sice v principu interní rovnováhy mohou určit objektivní velikost pracovních pozic ve svém systému, ale nemají k dispozici nástroj, který by umožnil systémově

distribuovat mzdové náklady do oblastí, které jsou pro společnost kritické a strategicky nejdůležitější. Na základě tohoto zjištění, byl vyvinut nový unikátní přístup ke strategické segmentaci pozic v konceptu Job Families, která má za úkol dlouhodobě zabezpečovat systémovou distribuci mzdových prostředků – investic do lidských zdrojů do pozic, které jsou pro konkrétní společnost stěžejní a z hlediska naplňování firemní strategie nejdůležitější. Cílem tohoto řešení je zvýšit efektivitu vynakládaných mzdových nákladů na dlouhodobé a udržitelné bázi.

Přístup k řízení odměňování skrze koncept Job Families představuje rozpracování principu interní rovnováhy v systému odměňování a strategické řízení oblasti odměňování. Tento přístup vyžaduje aktivní přístup společnosti. Základem je, že si společnost na základě své firemní strategie rozčlení procesy do kategorií, na škále od klíčových - core až podpůrné - support a začne primárně distribuovat své prostředky do oblasti, kterou definovala ve své strategii jako core business.

Např. Pokud se jedná o výrobně prodejní společnost, klíčové procesy se nacházejí v oblasti prodeje, marketingu a části výroby, kde se generuje nejvyšší přidaná hodnota a leží klíčové „know how“ společnosti. Definují se procesy, které jsou důležitou podporou klíčovým procesům a procesy, které poskytují čistou podporu (administrativní, organizační...).

Pouhé rozřazení procesů do těchto kategorií však není dostatečné, poněvadž v efektivním řízení odměňovacího systému je důležité řídit mzdové náklady až na úroveň každé jednotlivé mzdy v systému. Dosažení tohoto cíle je možné skrze strategickou segmentaci pozic v konceptu Job Families.

Pokud je definováno v příkladu výrobně prodejní společnosti, že prodej je klíčový proces, v tomto procesu jsou na úrovni pracovních pozic zastoupeny pozice obchodníků, kteří realizují obchody, jsou v přímém kontaktu s klienty, nesou klíčové kontakty a přímo ovlivňují prodejní výsledky atd...je možné říci, že jsou pro společnost nejdůležitější a reprezentují „core business“. V prodejním procesu, který je z hlediska řízení společnosti jednoznačně klíčový, se ale zároveň nacházejí pracovní pozice, které jsou přímou podporou klíčového procesu (Core Support), například prodejní analytici. Analytici jsou v tomto procesu důležití, jsou blízko ke klíčovým pozicím, ale například nejsou z podstaty své pozice zapojeni do jednání s klientem a přímého obchodování, což je může kvalifikovat do přímé podpory klíčového procesu. Nejvíce je to vidět na čistě podpůrných pozicích, které se budou v klíčovém procesu také vyskytovat, jako např. asistentky, které zdaleka nejsou klíčové a poskytují v rámci procesu čistou podporu (Support), často administrativního a organizačního charakteru.

Strategická segmentace

Strategická segmentace pozic přímo navazuje na firemní strategii a odráží její důrazy v definovaných parametrech, které jsou u jednotlivých pracovních pozic hodnoceny. Strategická segmentace je součástí systému odměňování, konkrétně prvního principu interní rovnováhy. Stejně jako se liší mezi sebou jednotlivé firemní strategie, stejně tak jsou odlišné sady kritérií pro segmentaci pozic v jednotlivých společnostech. Na základě vydefinované firemní strategie je zapotřebí definovat klíčové procesy, které se v dané společnosti nacházejí. Důležité je, aby se vedení konkrétní společnosti shodlo na své firemní strategii a způsobu, jak budou firemní cíle dosaženy. V některých případech je těžké a politicky neprůchozí stanovit klíčovost jednotlivých procesů. V takové situaci je důležité segmentovat strategičnost na úrovni jednotlivých pracovních pozic. Cílem je pro konkrétní společnost stanovit kritéria, která jsou nejdůležitější při dosahování firemních cílů. V systému odměňování je žádoucí dosáhnout toho,

aby umožnil rozlišit na úrovni jednotlivých pracovních pozic v procesu a zabezpečit, že společnost bude vysoce konkurenceschopná v pozicích, které definuje jako svůj „core business“. Podpůrné pracovní pozice ve stejném procesu mohou být placeny v souladu s podobnými pozicemi v podpůrných procesech.

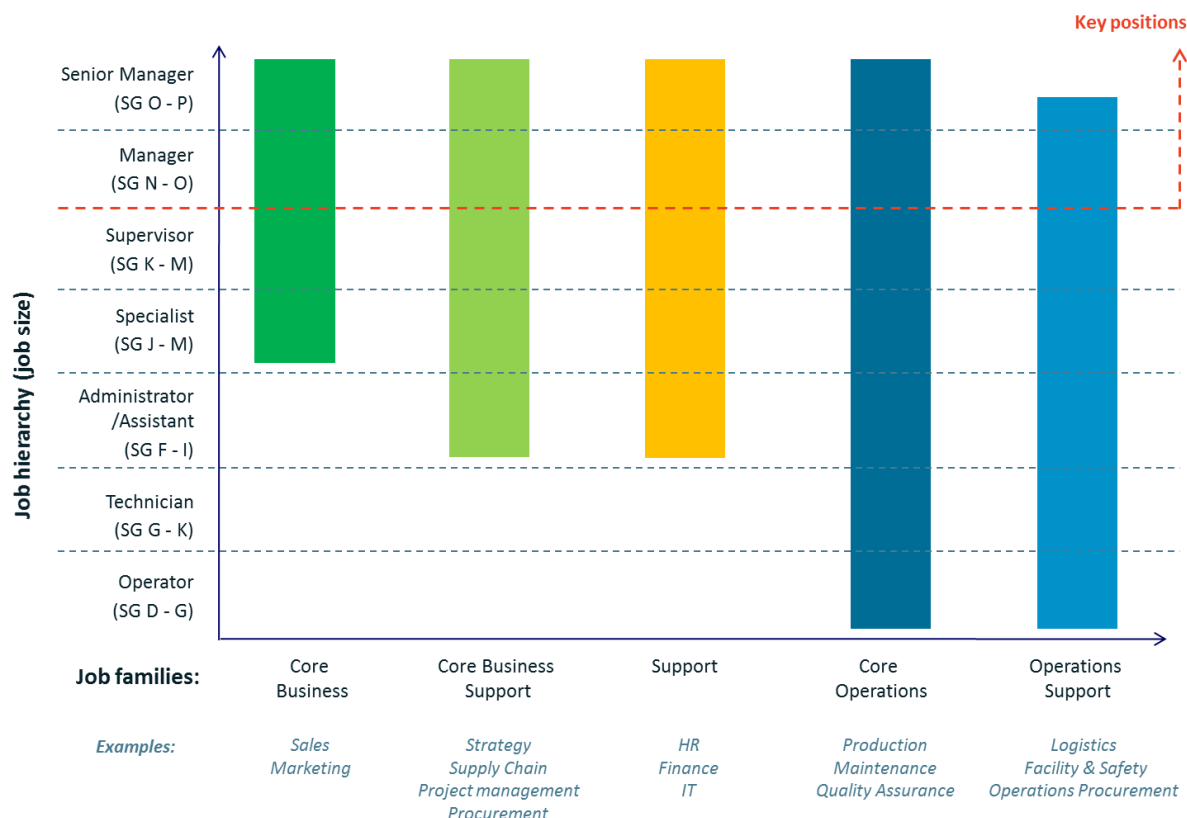
Aplikace konceptu Job Families, zabezpečuje výrazně lepší distribuci mzdových prostředků a zvýšení efektivnosti systému odměňování. Z dlouhodobého hlediska Job Families koncept posiluje konkurenceschopnost v klíčových pozicích bez navýšení mzdového rozpočtu. *Například tento model umožňuje platit společnosti své nejlepší obchodníky blízko třetího kvartilu trhu (75. percentil) a podpůrné pozice na mediánu (50. percentil). Při čemž míra redistribuce záleží na strategickém rozhodnutí společnosti a manažerské odvaze.*

Propojení firemní strategie do definování konceptu Job Families

Aplikace konceptu Job Families je individualizovaná pro každou společnost, nejedná se o univerzální šablonu, která je aplikovatelná ve stejných parametrech na všechny společnosti. Tento přístup vyžaduje definování konkrétní strategie pro konkrétní společnost. Společnost ve své strategii definuje nejenom své klíčové procesy, ale říká, na kterých procesech bude v budoucnosti stavět a kde potřebuje být nejvíce konkurenceschopná. Aplikace firemní strategie do konceptu Job Families je realizována v několika krocích a implementace tohoto přístupu musí být podpořena robustním přístupem a procesem, který je transparentní a srozumitelný.

Stanovení počtu jednotlivých Job Families je individuální a může se lišit mezi jednotlivými společnostmi. Typicky se používají tři Job Families, které rozdělí firemní procesy do tří kategorií: „Core Business“ – klíčové procesy vázané na hlavní aktivity a unikátní znalosti, „Core Support“ přímá podpora klíčových procesů a „Support“ čistě podpůrné aktivity a vzdálené od samotného „core businessu“. Počet Job Families však může být i vyšší, zvláště pokud má společnost komplexnější „value chain“ a kromě výroby a prodeje se též zabývá například vývojem. V tomto pohledu je stanovení počtu Job Families skutečně arbitrární.

Obrázek 3



Zdroj: autor

V prvním kroku se ve společnosti definuje, které procesy jsou uvnitř firmy klíčové, a očekává se, že tak tomu bude i v budoucnu.

(např. Pokud se jedná o společnost, která je svým zaměřením výrobně-prodejní a má unikátní produkt, klíčové procesy se budou primárně nacházet v prodeji, marketingu a části výroby, kde se nacházení unikátní znalosti a buduje se vztah se zákazníkem).

Poté, co jsou definovány klíčové procesy, které jsou odvozeny z firemní strategie, je zapotřebí určit, které další procesy blíže podporují tyto klíčové procesy. V příkladu výrobně-prodejní společnosti se může jednat o proces nákupu, logistiky a podobně. Dalším typem procesů jsou procesy podpůrné, které mohou v extrémním případě řešit například outsourcingem, jedná se typicky o procesy ve financích, IT, HR, administrativě, facility managementu.

Klasifikace a rozřazení procesů musí ve společnosti proběhnout s odsouhlasením nejvyšším vedením. Pokud jsou ve společnosti rozřazeny procesy, je zapotřebí stanovit parametry, které budou na úrovni jednotlivých pracovních pozic měřeny a hodnoceny a určí příslušnost k jednotlivým Job Families. Tento krok je opět striktně vázán na firemní strategii příslušné společnosti a měl by co nejpřesněji vyjadřovat její potřeby.

Např. pokud je pro společnost stěžejní přímý prodej, bude jeden z vysoko hodnocených parametrů aktivní kontakt se zákazníkem. Většinou se definuje v této fázi pět až sedm parametrů, které jsou primárně zaměřeny na vliv pozice na celkovou firemní strategii a procesy. Jako vedlejší parametry lze sledovat ty, které jsou ve vazbě na specifika dané pozice v perspektivě jejího držitele, kde typickým parametrem může být nedostatečnost kandidátů na trhu, specifické know-how, zvýšené náklady na neobsazenou pozici:

Obrázek 4

Job Family Assignment Criteria		Weight	Core Business	Core Business Support	Support
Company strategy	Impact on company results and value generation	30%	●	◐	◑
	Contribution to the company strategy definition and execution	25%	●	◐	◑
	Customer facing	20%	●	◐	◑
Job holder	Core or specific know-how	15%	●	◐	◑
	Market scarcity	10%	●	◐	◑

Zdroj: autor

V druhém kroku je zapotřebí ohodnotit příslušnost každé pracovní pozice k příslušné Job Family. Každý z definovaných parametrů má svou definovanou škálu hodnocení a na základě hodnocení získává každá pracovní pozice bodový zisk, který je vážen dle důležitosti jednotlivých parametrů. Konkrétní podoba parametrů a jejich vážení je pro každou společnost individuální a je postaveno na základě definované strategie. Přiřazení pozic do Job Families není jediným vstupem. Předpokladem pro aplikaci strategické segmentace pozic je nastavený funkční systém odměňování, který ve svém prvním principu řeší otázku velikosti a hierarchie pracovních pozic v systému odměňování. Návrh rozřazení pracovních pozic do jednotlivých Job Families musí být kalibrován vedením společnosti a schválen.

Aplikace „kalibrace“ a schválení při stanovování velikosti pracovních pozic a strategické segmentace pozic v konceptu Job Families

Aplikace konceptu Job Families vyžaduje i následnou kalibraci výsledů hodnocení a rozřazení procesů a pozic do jednotlivých kategorií Job Families. Samotné hodnocení pozic je striktně kontextuální a zohledňuje manažerské rozhodnutí. Zpravidla se v procesu kalibrace aplikuje kalibrační komise, která se může skládat z generálního ředitele, finančního ředitele, HR ředitele, manažera odměňování a zástupce největších firemních celků (výroba, prodej...). Toto těleso je schopno zhodnotit finálně rozložení pracovních pozic v systému a zajistit soulad s firemní strategií. Důležitý je i princip sponzoringu celého procesu hodnocení, který dává principu interní rovnováhy dostatečnou váhu a kredibilitu. Výsledkem hodnocení a kalibrace je schválená matice rozřazení pozic do mzdových tříd a jednotlivých kategorií Job Families, která se zpravidla schvaluje na období jednoho roku. Kalibrační komise schvaluje i průběžné změny hodnocení pozic, které ve společnosti nastávají v průběhu roku.

Obrázek 5

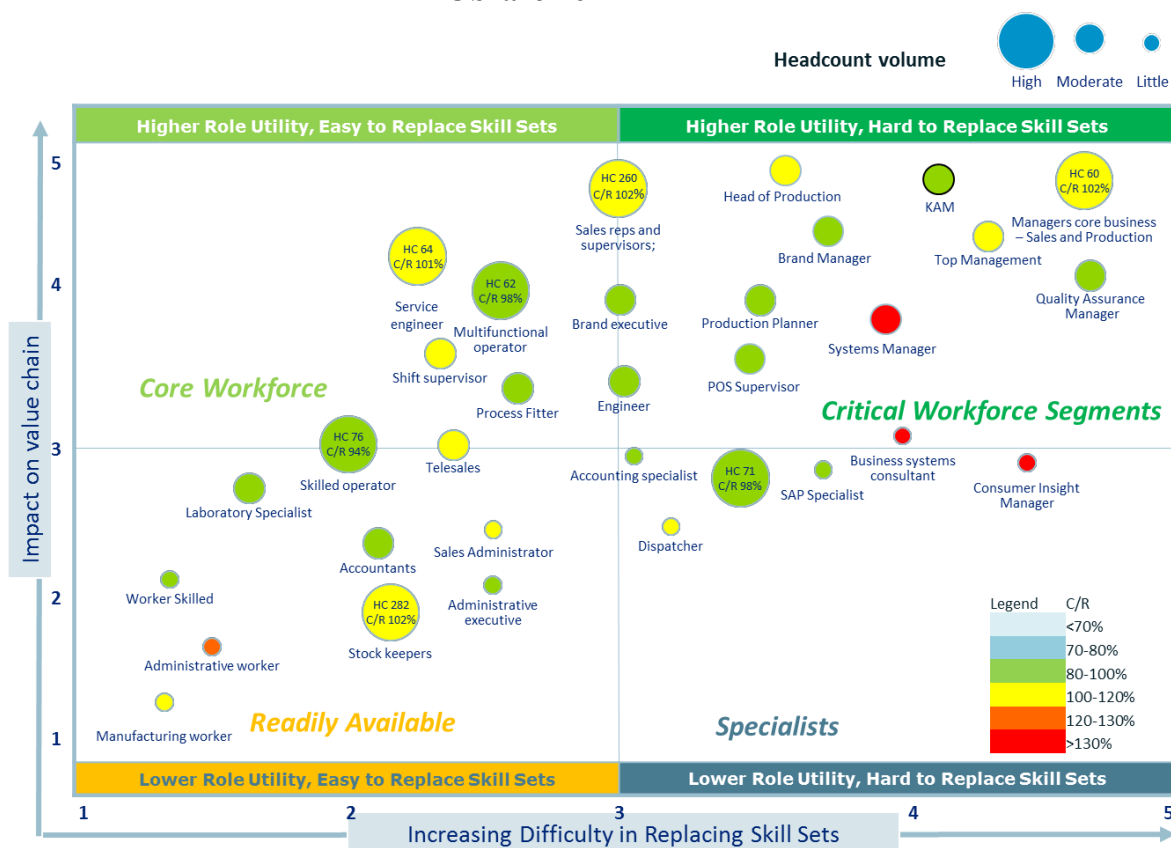
Job Family	Job Family Description	Example of typical jobs
Core Business	Commercial functions/jobs with a direct impact on the company results (revenues/profit) through direct customer interactions or responsibility for core company processes. Typically they contribute to definition of the company strategy and direction in the commercial area. They have specific skills and knowledge in the commercial area and require proper training and longer term experience to become fully trained and performing.	Sales Brand Marketing
Core Business Support	Functions and/or jobs contributing to the company results indirectly through providing support to Core Business family jobs and ensuring environment or information for their performance (as such, core business KPIs may be applied as well). May be consulted during the company strategy definition as knowledge and information holders. Their know-how is specific to Company's environment and processes.	Supply Chain Marketing Services Procurement Project Management
Support	Back-office and administrative functions and/or jobs with low influence on company results, but with high cross-functional interaction and contributing to a smooth operation of the company while securing and managing resources or assets (funds, people, infrastructure, market reputation). Their know-how may be specialized, but is not too specific to Company's - typically universal specialization and knowledge of the market practice is required.	Human Resources Finance IT Corporate Affairs
Core Operations	Mainly production functions and/or jobs with a direct impact on the company results (production volumes and/or operations effectiveness) through responsibility for or involvement in the core company processes. May be consulted during the company strategy definition as specific know-how holders. They have specific skills and knowledge in the production area and require long term experience and development to become fully skilled. It is difficult to find such specific know-how on the market and thus the cost of replacement on these jobs are high.	Production Maintenance Quality Assurance
Operations Support	Functions and/or jobs contributing to the operational results indirectly through providing support and services to Core operations family jobs and ensuring good conditions for their performance (as such, core operations KPIs may be applied as well). Their know-how may be somewhat Company specific, but can be replaced quickly with a proper on-the-job training.	Logistics Facility Management Health & Safety Operations Procurement

Zdroj: autor

Na základě ohodnocení pozic v systému je firemní organizační struktura rozřazena a může přijít analytická fáze, která zkoumá, jak odpovídá distribuce mzdových prostředků definované strategii. V rámci nadefinovaných parametrů a jejich ohodnocení je možné sledovat distribuci pracovních pozic a četnost zaměstnanců, kteří pozice vykonávají.

Jako příklad je uvedena výrobně-prodejní společnost z České republiky a její distribuci zaměstnanců v konceptu Job Families:

Obrázek 6



Zdroj: autor

Cílem je zanalyzovat, jak je úspěšná distribuce mzdových prostředků do populací, které jsou v konceptu Job Families definovány.

Příkladem může být následující obrázek, který ukazuje situaci výrobně prodejní společnosti, která nejvíce prostředků investuje do svých podpůrných pozic na úkor „core business“ pozic:

Obrázek 7

Job Family		Core Business	Core Support	Support
Biz Performance		100%	100%	100%
BDA Salary Grade	R	77% 3	130% 1	
	Q	107% 3		
	P	90% 4		
	O	96% 6	122% 3	67% 1
	N	86% 16	97% 1	122% 3
	M	90% 15		68% 5
	L	91% 39	73% 8	99% 3
	K	82% 15	88% 4	90% 6
	J	91% 11	95% 31	128% 6
	I		84% 25	110% 9
	H			
	G			125% 9
	F			117% 2
	All	90% 113	90% 73	107% 44

Zdroj: autor

Analýza systému odměňování a jeho praxe umožňuje kvantifikovat množství mzdových prostředků, které jsou vynakládány v nesouladu s firemní strategií.

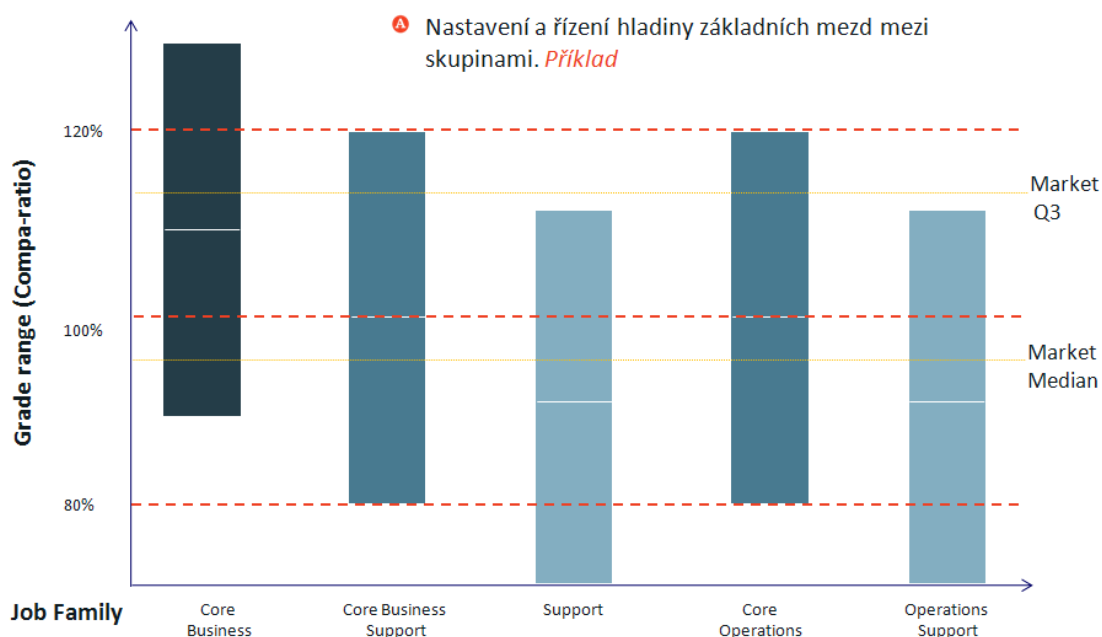
Nastavení mzdové politiky v konceptu Job Families

Analýza řízení mzdových nákladů slouží jako podklad pro návrh mzdové politiky, která je řídicím článkem dlouhodobé distribuce mzdových prostředků. Princip, jak je definována mzdová politika je poměrně jednoduchý, a může mít následující podobu:

Například pro populaci dělníků a nižších specialistů má společnost definovanou mzdovou politiku na mediánu (50. percentilu) trhu všech společností v ČR, v pozicích specialistů a nižšího managementu na medián konkrétního sektoru a v pozicích vysokých specialistů a managementu se porovnává ke třetímu kvartilu (75. percentilu) konkrétního sektoru.

Mzdová politika usměrněna skrze Job Families koncept, který řídí polohu mezd jednotlivých kategorií pracovních pozic v souladu s jejich polohou k definovanému středu mzdové politiky. Diferenciace mezi jednotlivými Job Families opět závisí na strategickém rozhodnutí společnosti. Konkrétní podoba diferenciace mezi jednotlivými Job Families je zachycena na následujícím obrázku:

Obrázek 8



Zdroj: autor

Nastavení mzdové politiky je zpřesněno v rámci užití konceptu Job Families. Míra diferenciací mezi jednotlivými skupinami pozic je odvozena od základní mzdové politiky a řízena v rozmezí, které je typicky definováno jako procento ke středu mzdové politiky. Individuální mzdy v systému jsou řízeny prostřednictvím definovaných pravidel a „compa-ratia“, což je poloha individuální mzdy vůči středu dané mzdové politiky.

Například pro rozlišení mezi jednotlivými Job Families je možné diferenciovat střed politiky o +/- 5%, což v praxi znamená, že společnost platí své „Core pozice“ na 105% své politiky, „Core Support“ na 100% mzdové politiky a podpůrné pozice (Support) na 95% mzdové politiky. Výhodou tohoto řešení je dosažení lepší diferenciací v rámci pozic a zároveň možnost řídit systém v rámci jedné mzdové politiky.

Závěr

Na základě praktických zkušeností se podařilo ověřit a potvrdit předpoklad, že koncept Job Families je aplikovatelný v komerčních společnostech nejenom v Evropě. Bylo ověřeno na několika desítkách společností, že strategická segmentace pozic v konceptu Job Families má pozitivní dopad na zvýšení efektivnosti hospodaření se mzdovými náklady. U žádné ze zkoumaných společností nedošlo po aplikaci strategické segmentace ke zhoršení hodnot hospodaření se mzdovými náklady, což bylo doloženo analýzami jejich odměňovací praxe.

Pozorováním bylo potvrzeno, že nezbytným předpokladem pro úspěšnou aplikaci strategické segmentace pozic v konceptu Job Families je soulad s firemní strategií a správně nastavený systém odměňování. Pro úspěšnou aplikaci není podstatný ani sektor podnikání zkoumané společnosti. Na základě analýz bylo identifikováno, že z hlediska velikosti společnosti je tento přístup vhodný pro společnosti střední s 500 až 3 000 zaměstnanci a větší velikosti nad 3 000 zaměstnanců. Jednou z podstatných podmínek je i „sponzoring“ nejvyššího vedení společnosti, který zvyšuje akceptovatelnost a kredibilitu celého systému odměňování.

Zavedení strategické segmentace pozic v konceptu Job Families dle provedených analýz, přineslo ve zkoumaných komerčních společnostech efektivnější distribuci mzdových nákladů v řádu jednotek procent typicky mezi 2 až 8 % z celkového objemu mzdových nákladů, což lze z hlediska finančních prostředků vynakládaných na odměňování zaměstnanců považovat za přínosné a důležité.

V rámci výzkumu a analýzy odborných zdrojů z oblasti řízení lidských zdrojů bylo ověřeno, že v odborných zdrojích nebyla strategické segmentace v konceptu Joba Families popsána a toto téma nebylo dosud zpracováno v tomto smyslu, jak to popisuje tento článek.

Závěrem je možné zkonstatovat, že strategická segmentace pozic je účinným nástrojem pro řízení mzdových nákladů v komerčních společnostech s prokazatelným efektem na distribuci mzdových prostředků. Je aplikovatelná na všechny zkoumané typy společností z hlediska jejich velikosti, regionální působnosti a oboru činnosti.

Literatura:

- [1] ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2014: *Handbook of Human Resources Management Practise*, 13th Edition, London, Kogan Page, s. 20, 2014.
- [2] ARMSTRONG, M. 2009: *Odměňování pracovníků*, Praha, Grada Publishing, s. 22, 2009.
- [3] BERGER, LANCE R., BERGER, DOROTHY R. 2008: *The compensation handbook*, New York, McGraw-Hill Companies, s. 125-126, 2008.
- [4] MILKOVICH G., NEWMAN J., GERHART B. 2014: *Compensation*, 11th edition, New York, McGraw-Hill, s. 104, 2014.
- [5] MONDY, R. WAYNE, MONDY, B. JUDY. 2014: *Human Resources Management*, 13th edition, Essex, Pearson Education, s. 253, 2014.