



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická Fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracoval: Srbová Denisa
Vedoucí práce: Ing. Vrchota Jaroslav, Ph.D

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa SRBOVÁ**
Osobní číslo: **E13503**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (1999). *Personální management.* Praha: Grada.
Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika.
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada.
Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti.* Praha: Grada.
Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Denisa Srbová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za pomoc a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Současně děkuji zaměstnancům společnosti za ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných materiálů, podkladů a informací.

Obsah

1.	ÚVOD	4
2.	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1.	Definice pojmu řízení lidských zdrojů	5
2.2.	Historie a vývoj řízení lidských zdrojů	6
2.3.	Řízení, profil personalisty	7
2.3.1.	Pojem řízení.....	7
2.3.2.	Personalista, efektivní styl vedení	8
2.3.3.	Motivace	9
2.3.4.	Demotivace.....	11
2.3.5.	Koučování.....	12
2.4.	Personální činnosti.....	13
2.4.1.	Analýza pracovního místa	13
2.4.2.	Personální plánování	14
2.4.3.	Získávání a výběr pracovníků	15
2.4.4.	Job posting.....	16
2.4.5.	Hodnocení pracovníků.....	17
2.4.6.	Rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru.....	18
2.4.7.	Odměňování pracovníků	19
2.4.8.	Podnikové vzdělávání pracovníků.....	20
2.4.9.	Pracovní vztahy	22
2.4.10.	Péče o pracovníky.....	22
2.4.11.	Personální informační systém.....	23
3.	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	24
3.1.	Cíl práce.....	24
3.2.	Metodika práce	24
3.3.	Literární přehled problematiky.....	24

3.4.	Sběr informací	24
3.5.	Analýza interních dokumentů společnosti.....	24
3.6.	Srovnání teorie s praxí.....	24
3.7.	Pilotní dotazníkové šetření	25
3.8.	Dotazníkové šetření	25
3.9.	Návrh změn	26
4.	VLASTNÍ PRÁCE.....	27
4.1.	Společnost ČSOB	27
4.2.	Skupina ČSOB.....	28
4.3.	Skupina KBC Group.....	29
4.4.	Použité dotazníkové šetření	29
4.5.	Analýza a zhodnocení současného stavu.....	29
4.5.1.	Analýza pracovního místa	29
4.5.2.	Personální plánování	30
4.5.3.	Získávání pracovníků	31
4.5.4.	Hodnocení pracovníků.....	34
4.5.5.	Kdo je a kdo není hodnocen?	35
4.5.6.	Vyhodnocení uplynulého roku	35
4.5.7.	Sebehodnocení uplynulého roku	36
4.5.8.	Nastavení následujícího roku	36
4.5.9.	Rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru.....	38
4.5.10.	Odměňování pracovníků	39
4.5.11.	Složení mzdy zaměstnanců (= nárokové složky).....	40
4.5.12.	Podnikové vzdělávání.....	43
4.5.13.	Pracovní vztahy	45
4.5.14.	Péče o pracovníky.....	46
4.5.15.	Personální informační systém.....	47

4.6.	Návrhy zlepšení	48
4.6.1.	Jednotná databáze	49
4.6.2.	Uchazeči o pracovní místo	49
4.6.3.	Data o stávajících zaměstnancích	49
4.6.4.	Náklady na zavedení návrhu	50
4.6.5.	Přínosy návrhu.....	52
5.	ZÁVĚR.....	54
6.	SUMMARY	55
7.	POUŽITÁ LITERATURA	56
8.	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH	

1. ÚVOD

Zaměstnanci jsou klíčovým a hybným faktorem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Celá oblast řízení lidských zdrojů prošla od počátku svého formování velkou změnou. Za otce „moderní teorie organizačního managementu“ bývá označován Henri Fayol (Armstrong, 2006), který zformuloval principy personálního managementu. Svého významu nabývá až koncem dvacátého století, kdy většina organizací zjistila, že kvalita lidského faktoru a schopnost jejího využití pro organizaci je zásadní činitel pro dosažení výsledků a plnění strategie. Řízení lidských zdrojů je tedy nejen nový název, ale zároveň také novou koncepcí personalistiky, která vyjadřuje nové postavení v systému řízení organizace.

Analýzy efektivity a fungování organizací poukazují na to, že jedním ze základních faktorů úspěchu je schopnost zformovat a využít lidské zdroje. Nastává zde tedy jedna ze zásadních otázek a to tedy „kolik a jaké pracovníky podnik potřebuje a bude potřebovat“. Odpověď na tuto otázku není konečná, je to teprve první krok, který povede k efektivnímu řízení lidských zdrojů. Dále je nutné si určit „kde potřebné pracovní síly vzít“. Zodpovědět tuto otázku můžeme pouze na základě znalosti populačního vývoje obyvatelstva. Poslední a nejdůležitější otázkou pro organizaci je „jakým způsobem potřebné pracovní síly získat a udržet“.

Personální management organizace realizuje vrcholové vedení organizace, personální útvar a všichni vedoucí pracovníci. Každá z těchto složek hraje důležitou roli v řízení lidských zdrojů a pouze na základě jejich vzájemné a důsledné kooperace je možné dosáhnout žádoucího efektu. Řízení lidských zdrojů a zaměstnanost v organizaci vyžaduje do určité míry znalosti a informace, z nichž většina se týká procesů probíhajících mimo organizaci. Aby bylo možno využívat mimopodnikové informace, je nutno seznámit se i s pojmy z jiných oblastí jako je například statistika apod. (Koubek, 2004)

V této práci se budu zaměřovat na problematiku řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Výsledkem práce bude analýza řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru v porovnání s teoretickou rovinou, tak jak ji uvádějí odborníci. Budou zmapovány všechny oblasti personálního managementu a následně bude navrženo opatření, které povede ke zlepšení stávajícího stavu.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je v současné době nejdůležitějším faktorem úspěchu společnosti. Každá společnost je závislá na lidech a na jejich lidském kapitálu. Lidský kapitál společnosti tvoří lidé, kteří v ní pracují a na nichž je závislá úspěšnost podnikání. Bontis (1999) definoval lidský kapitál jako *„lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“*. Většina světových společností prohlašuje, že lidé jsou jejich největším bohatstvím, neboť prostřednictvím nich dosahují svých cílů.

Dle Armstronga (2006) je cílem řízení lidských zdrojů získání, ale především udržení kvalifikovaného a oddaného pracovníka. Pro společnost to znamená podnikat kroky, které by vedly k předvídání budoucí potřeby pracovníka a k následnému uspokojování této potřeby.

Ulrich a Lake (1990) uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna plnit své cíle. Doslova uvádějí *„systém řízení lidských zdrojů může být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“*.

Storey (1989) považuje řízení lidských zdrojů za *„soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“*. Storey dále uvádí 4 aspekty, které dle něj tvoří verzi řízení lidských zdrojů

1. Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. Ústřední role liniiových manažerů
4. Spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů

Schuler a Millan (2007) uvádějí ve svém díle teorii, která říká, že pokud má organizace správnou osobu na správném místě, nemusí dělat nic jiného. Pokud máte v organizaci špatnou osobu, není žádný systém řízení.

2.2. Historie a vývoj řízení lidských zdrojů

V literatuře můžeme nalézt mnoho pojmů a pojetí personalistiky. Mezi nejvíce rozšířené můžeme zařadit personální administrativu, personální řízení, personální práce aj. V praxi bývá personální řízení a řízení lidských zdrojů zaměňováno, v literatuře jsou tyto pojmy rozlišovány a jednotlivě popsány.

Historicky nejstarším pojetím je označována personální administrativu neboli správa. Tento pojem můžeme chápat jako služby zajišťující administrativu spojenou se zaměstnanci a jejich prací vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti. Dále sem bývá zahrnováno pořizování dokumentů, jejich aktualizace a sběr informací o zaměstnancích. V dnešní době se tento pojem již nepoužívá, ale v určité podobě existuje dodnes, neboť je nedílnou součástí personalistiky.

Před 2. světovou válkou se začal formovat obor personalistiky, který se nazývá personální řízení. Ten vyjadřuje vše, co se vztahuje k zaměstnancům společnosti. Zaměstnanci využívají zdroje organizace, aby zajistili prosperitu a konkurenceschopnost organizace. (Šikýř, 2012)

Později se začal formovat nový obor personalistiky, který je nazýván personální řízení. Personální řízení byla využívána jako koncepce personální práce již před druhou světovou válkou v podnicích orientovaných na vývoz zboží a dále v podnicích orientovaných na eliminaci konkurence. Vedení těchto podniků dospělo k názoru, že zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti je pracovní síla. Personální řízení rozšířilo původní administrativu o personální koncepci, sociální politiku aj. Personální práce tímto nabývá na významu a stává se prioritní oblastí řízení organizace. (Kociánová, 2004)

Historicky nejmladší koncepcí personální práce je řízení lidských zdrojů, které se začalo formovat na přelomu 50. a 60. let „*Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činností organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.*“ (Koubek, 2006)

Úplné pojetí se objevilo až v 80. letech, kdy byly vytvořeny modely řízení lidských zdrojů. Jedná se o 4 základní modely, kterými jsou: model shody, model nejlepších výsledků, kontingenční model a harvardský systém

- Model shody – vychází z názoru, že lidské zdroje a struktura společnosti by měla být ve vzájemné shodě se strategií společnosti. Z tohoto důvodu nese i název „model shody“. Představitelé se domnívali, že existuje určitý cyklus lidských zdrojů, který tvoří:
 - Výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy
 - Hodnocení
 - Odměňování
 - Rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků (Armstrong, 2006)
- Model nejlepších výsledků
- Kontingenční model – tento model se zaměřuje na soulad mezi strategií organizace a lidských zdrojů
- Harvardský systém – tento systém je založen na tom, že problémy dosavadního řízení jsou řešitelné. Dle tohoto systému by se na pracovníky mělo pohlížet spíše jako na potenciální bohatství, než jen jako na položku zvyšující náklady organizace. Boxall (1992) uvádí řadu výhod, které tento systém přináší. Z těch nejhlavnějších můžeme uvést: *„rozšiřování kontextu řízení lidských zdrojů tím, že zahrnuje vliv pracovníků, organizaci práce a s tím související otázky stylu řízení“*.

Harvardský systém měl kladný dopad na praxi. A to hlavně důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se týká všech manažerů organizace nejen personalistů.

2.3. Řízení, profil personalisty

2.3.1. Pojem řízení

„Obecně je možné řízení definovat jako cílevědomou činnosti, využívající doporučení, metody, nástroje vedoucí k dosažení stanovených cílů společnosti, podniků, institucí, skupin a člověka. V posledních letech je u nás pojem řízení nahrazován pojmem management“. (Kareš, Drlíková & Brabcová, 2006)

2.3.2. Personalista, efektivní styl vedení

Rozhodující vliv na efektivnost práce má způsob, jakým manažeři vedou pracovníky. Ná-zory na vývoj vedení můžeme rozdělit do několika časových etap (Bělohávek, 2003).

1. Jako první názor bývá v literatuře uváděna teorie rysů, která se zaměřuje na popis rysů úspěšných vedoucích pracovníků a tvrdí, že dobrý vedoucí pracovník se jako takový rodí a nejde vychovat.
2. Během 40. let se začíná formovat nový přístup, který se zabývá správným způsobem chování. Tento přístup se výrazně liší od teorie rysů, jelikož zde se předpokládá, že úspěšnému stylu řízení se dá naučit.
3. V 60. letech se objevuje přístup, dle kterého neexistuje žádný univerzální styl řízení. Podle situationalistického přístupu vyžaduje každá situace jiný přístup.
4. Počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, souhrnně nazvané Nové vedení. Zdůrazňují emocionální, citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace.

Nejdůležitějším úkolem personalisty je sladění programů rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskou strategií tak, aby všechny tyto programy odpovídaly jejím potřebám. (Milko-vich & Boudreua, 1993)

Důležitou součástí práce personalisty je sledování vnitřního vývoje organizace. Pro jeho samotnou práci nestačí pouhá informovanost. Je nutné vyvozovat důsledky dle vývoje HR a informovat o těchto skutečnostech vrcholové manažery a zaměstnance. Z toho plyne, že personalista je prostředníkem v komunikaci mezi zaměstnanci organizace a organizací samotnou. Prioritou každého personalisty by měla být snaha zajistit spravedlivé a rovnocenné zacházení s každým zaměstnancem. Rozhodování o tom, koho přijme na pracovní místo, koho povýší, s kým rozváže pracovní poměr, by mělo být prováděno vždy s ohledem na spravedlivost. Pokud tuto skutečnost personalista opomíjí, dochází u zaměstnanců k pocitu nerovnoprávnosti, který může vést k nízké motivaci, nedosta- tečnému zájmu, případně až k absencím zaměstnance.

Model požadavků na kvalifikaci manažera zahrnuje především (Krninská, 2002):

- profesionalitu, zodpovědnost, samostatnost, kreativitu
- metodické zvládnutí řízení, znalost metod řízení
- umění vést pracovní tým, vytvářet klima pro efektivní práci

2.3.3. Motivace

Všechny organizace se snaží dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonů svých zaměstnanců, proto se zajímají, co pro dosažení této úrovně mohou udělat. Pro organizaci to znamená věnovat pozornost motivování lidí pomocí různých stimulů, odměn apod. Teorie motivace se zaměřuje na proces motivování. Vysvětluje, proč se zaměstnanci během své práce chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí. Cílem teorie motivace je získat především přidanou hodnotu. Tento pojem je v literatuře vysvětlován jako část výstupů, která přesáhne náklady. Toho lze podle mnoha autorů dosáhnout především pomocí svobody jednání a samostatného rozhodování. (Armstrong, 2006)

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol.(1991) jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší udělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Dle Bělohlávka (2003) mají motivy dvě složky:

- energizující – dávají energie k jednání lidí
- řídicí – udávají směr jednání

Motivy různých lidí se liší. Dříve se mnoho manažerů domnívalo, že jediným motivem zaměstnanců jsou peníze. Peněžní stimuly jsou do jisté míry velmi významným motivem, ale není to jediný prostředek k motivaci lidí. Různé typy lidí dávají přednost jiným motivům:

- osobní postavení – jedná se především o jistou potřebu vést lidi, řídit chod věcí, možnost rozhodovat se samostatně.
- pracovní výsledky výkonu – lidé, kteří dávají přednost tomuto motivu,

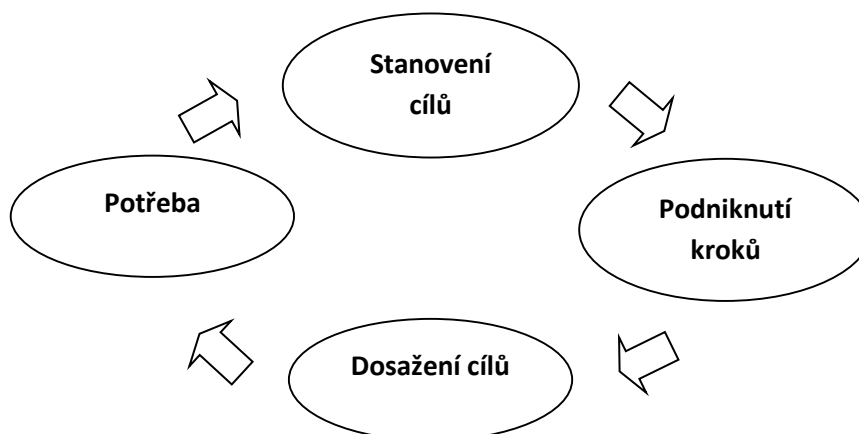
mají svou práci rádi a snaží se v ní vždy vyniknout. Rádi se srovnávají s ostatními a musí být vždy nejlepší.

- přátelství – lidé preferují dobré přátelské vztahy na pracovišti. Nemají rádi hádky, vždy raději ustoupí.
- jistota – tento motiv spočívá v jistotě práce. Zaměstnanci se spokojí s málem. Netouží po vysokých příjmech ani postavení.
- odbornost – motiv se vyskytuje u lidí preferujících svůj profesionální rozvoj.
- samostatnost – možnost rozhodovat a pracovat samostatně.
- tvořivost – jedná se o potřebu vytvářet něco nového

Manažer nemůže přímo změnit motiv podřízených pracovníků, ale může na ně působit prostřednictvím stimulů, které jsou základem pro stimulaci práce. Základem stimulace práce je přímé ovlivňování motivace pracovníků, tj. změna pracovní ochoty pracovníků. K nejpříznivější ochotě dochází v případě, že je v souladu osobní zaměření zaměstnance se zájmy a cíli organizace. (Horalíková, 2004)

Lidé si během získávání zkušeností svými aktivitami, které směřují k uspokojení potřeb, všímají, že určité kroky vedou k dosažení jejich cílů, zatímco jiné jsou méně úspěšné. Některé aktivity přináší odměny, jiné vedou k neúspěchu nebo k trestu.

Obrázek 1: **Proces motivace**



Zdroj: Armstrong (2006)

Z tohoto schématu vyplývá, že proces motivace vychází z potřeb, které mohou být vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vedou k přání něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o kterých se předpokládá, že povedou k dosažení předem stanovených cílů. Pokud je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a předpokládá se, že pokud se v budoucnu objeví podobná potřeba, zopakuje se chování, které vedlo k uspokojení potřeb. Pokud není cíle dosaženo, je málo pravděpodobné, že se tyto kroky budou v budoucnu opakovat. Tento proces opakování kroků se nazývá upevňování přesvědčení. Ve svém dalším díle Personální řízení nazývá tento proces jinak, a to Zákon příčiny a účinků, kde ještě dodává, že po uspokojení potřeby se bude toto chování opakovat do chvíle, kdy se stane více či méně podvědomou reakcí na nějakou událost. (Armstrong 2000, 2006)

2.3.4. Demotivace

Jak již bylo zmíněno, každý člověk má nějaké potřeby, které se snaží uspokojit. Pokud se ale při uspokojení objeví nepřekonatelná překážka, která brání v dosažení cíle, dochází k pocitu frustrace. Lidé mohou na frustraci reagovat různě. Mezi nejhlavnější příznaky frustrace patří (Bělohlávek, 2003):

- Násilí
- Zadanou práci vzdát
- Hledání náhradního cíle
- Racionalizace

Ani jeden z těchto projevů není pro firmu vhodný. Jediná vhodná možnost je energizme, kdy člověk zesiluje své úsilí a snaží se danou překážku překonat a dosáhnout pocitu uspokojení.

2.3.5. Koučování

V poslední době hojně rozšířený termín koučink je považován za specifický a nejefektivnější způsob vedení lidí. Tato metoda má za účel pomoci manažerům, zaměstnancům nebo týmům nalézt a dosáhnout jejich potenciálu. Od ostatních metod se odlišuje svým průběhem, kdy nediktuje jasné úkoly a stanovení metody dosažení výsledku. Tato metoda učí zaměstnance najít cestu k řešení zadaného problému. Koučování je zaměřeno na proces ne na výsledek, kdy jsou zaměstnanci kladeny otázky, které ho nutí přemýšlet nad problémem a umožní mu zlepšit celkové vnímání reality. (Řehoř, 2012)

Role kouče

Každý správný kouč by měl mít několik vlastností, mezi které patří především (Fleming & Taylor, 2005) :

- Snaha o zlepšení výkonu
- Používat slova „my“, nikoliv „vy“
- Nepředpokládat žádné limity
- Trpělivost
- Stojí v pozadí, slávu přenechává jiným

Kouč vede zaměstnance k tomu, aby problém zpracovávali ve třech krocích (Krüger, 2004):

1. Emocionální objasnění – Co mi/nám vadí?
2. Racionální objasnění – Jak chápu/chápeme danou situaci?
3. Mentální program – Jaké jsou moje/naše představy pro překonání problému?

Vedoucí se snaží pracovníka navést na správné řešení a splnění daného úkolu. *Místo toho, aby řekl: „Máte vysoké náklady na obslužné činnosti, je třeba, abyste je snížil“, zeptá se pracovníka „Jaká je optimální míra nákladů na obslužné činnosti?“*. Touto formou je pracovník zatažen do uvažování o problému. Taková zkušenost je mnohem lepší, pracovník pochopí problém, uvažuje o něm a pochopí smysl práce. V případě změny

dokáže pružně reagovat na nové okolnosti. Proces koučování je oproti klasickému zapracování složitější a časově náročnější, ale pro organizaci je výhodnější a pro zaměstnance více motivující. (Bělohlávek, 2003)

2.4. Personální činnosti

Personální činnosti představují část práce personálního útvaru, který zajišťuje a organizuje činnosti pracovníků, kteří se podílejí na personálním řízení. V literatuře můžeme nalézt mnoho výkladů a názvů pro personální činnosti. Nejčastěji se objevují v následující podobě (Koubek, 2000) :

1. Analýza pracovního místa – jedná se o popis pracovního místa a náplně práce jednotlivých pracovníků
2. Personální plánování – aktuální i budoucí potřeba pracovníků, pracovní rozvoj zaměstnanců
3. Získávání a výběr pracovníků – publikace informací o pracovních místech, kompletace dokumentů od uchazečů, selekce CV, příprava pohovorů, výběr kandidáta a přijmutí kandidáta
4. Hodnocení pracovníků – hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, vyhodnocení, sdělování, dokumentace k hodnocení, opatření
5. Rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru – zařazení pracovníka, převedení, přeřazení, povýšení, propouštění
6. Odměňování – nástroj motivace zaměstnanců
7. Podnikové vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy- komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci, odbory, dokumentace, jednání, dohody
9. Péče o pracovníky – BOZP, hygienické podmínky, ergonomie práce
10. Personální informační systém – data týkající se pracovníků organizace

2.4.1. Analýza pracovního místa

Aby vedoucí pracovník věděl, koho s nabídkou volného pracovního místa oslovit, jaké metody pro získávání pracovníků zvolit, jaké dokumenty požadovat apod. musí nejprve znát potřebné informace o obsazovaném pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích, které toto pracovní místo vyžaduje. Můžeme tedy říci, že nejdůležitější fází v procesu získávání nových pracovníků je tedy analýza pracovního místa. (Kleibl a kolektiv, 1996)

Analýza pracovního místa poskytuje informace o účelu místa, proč existuje a jaký je jeho přínos pro organizace. Během analýzy dochází ke sběru informací o obsahu prací a tyto informace se dále analyzují. Sběr údajů se skládá z několika částí. Jako první je nutné získat potřebné dokumentace pro pracovní místo. Může se jednat například o informační nebo výcvikové příručky. Poté je sestavena dokumentace o celkovém účelu pracovního místa pro organizaci, kde se definuje odpovědnost, kterou zastává pracovník na pracovním místě, vzájemné vztahy s ostatními pracovníky apod. Dalším krokem při sběru údajů je evidence pracovních činností, kterou vede pracovník. Poslední krok tvoří pozorování při práci. (Armstrong, 2005)

Dle Koubka (2003) úspěch analýzy závisí především na kvalitě získaných informací. Z tohoto důvodu je nejčastějším problémem výběr zdroje informací. Nejlepším zdrojem informací bývá samotný pracovník, který má nejpodrobnější a nepřesnější informace o práci. Nevýhodou tohoto zdroje může být jistá subjektivita pracovníka a jeho vnímání samotné práce. Dalším zdrojem může být pozorovatel. Výhoda v tomto zdroji spočívá v možnosti zjistit spoustu užitečných informací, nevýhodou je snaha držitele pracovního místa dělat věci jinak, když je pod dohledem pozorovatele. Častým zdrojem informací bývá i bezprostřední nadřízený. Ten má většinou zcela povrchní znalosti o práci na pracovním místě. Jeho výhoda tkví v postavení, kdy může determinovat práci, která povede k splnění úkolu.

2.4.2. Personální plánování

Diagnostický přístup k plánování zaměstnanosti = plán zaměstnanosti, který odhaduje budoucí poptávku po zaměstnancích, a to jak v kvalitě tak kvantitě. Porovnává se očekávaná poptávka s aktuální pracovní silou, určuje nedostatek nebo přebytek zaměstnanců na základě strategie a cílů organizace. (Milkovich & Boudreau, 1988)

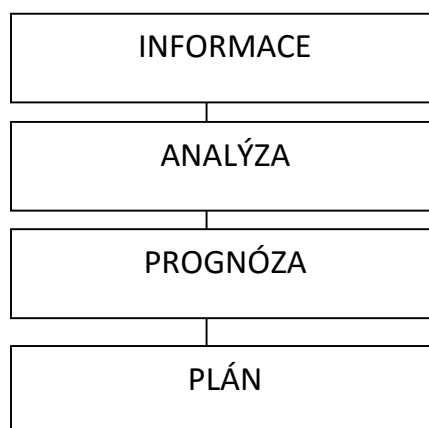
Můžeme říci, že cílem personálního plánování je zabezpečení podniku pracovní silou, která by byla v dostatečné kvantitě, ale také kvalitě. Tato pracovní síla by měla disponovat potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Dále by se mělo jednat o pracovníky s určitými osobnostními charakteristikami, kteří by byli motivováni k práci. Měli by být flexibilní a připravení na změny a důležitou roli hrají i přiměřené náklady na pracovní sílu. (Koubek, 2000)

Liff (2000) informuje, že plánování lidských zdrojů vychází z dlouhodobě vyzkoušených metod, které se aplikují do vyhodnocování nabídky a poptávky.

Foot a Hook (2002) tvrdí, že se zvyšují požadavky na nové dovednosti a na flexibilitu stávajících pracovníků, v důsledku měnících se pracovních metod. Z tohoto důvodu je nutno plánovat potřebu lidských zdrojů, které by odpovídali současné situaci.

Pro proces plánování pracovníků v organizaci je nejdůležitějším faktorem prognóza. V personálním plánování se jedná především o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci a prognózu zdroje, ze kterého je možné pracovní sílu získat. Každé plánování by mělo odpovídat určitému postupu, který je znázorněn v obrázku č. 2

Obrázek 2 : **Proces plánování pracovníků v podniku**



Zdroj: (Koubek, 2012)

2.4.3. Získávání a výběr pracovníků

Cílem je získat kvalitní zaměstnance, což by vedlo k uspokojení potřeby organizace po lidských zdrojích, a to s vynaložením přiměřených nákladů. (Armstrong, 2000)

Náborová politika tvoří kodex chování, který organizace následuje v hledání zaměstnanců na trhu práce. (G. A. Cole, 1990)

Hroník (2007) ve svém díle uvádí, že nové pracovníky můžeme získat ze dvou zdrojů.

Jedná se o:

- a) interní zdroj
- b) externí zdroj

a dále rozlišuje dva druhy síly, kterou personalisté používají při náboru nových zaměstnanců:

- a) vlastní – personální oddělení
- b) cizí – personální agentury a jiné externí firmy

Vnitřní zdroje se skládají z pracovní síly, která byla získána v důsledku technického rozvoje, nahrazování lidského faktoru stroji nebo moderní technologií, uvolňování, organizačních změn. Zájem samostatných zaměstnanců vykonávat jinou práci.

Mezi externí zdroje řadíme pracovní sílu, jako jsou například nezaměstnaní, registrovaní na úřadu práce, absolventi, zaměstnanci jiných organizací. V literatuře se dále vyskytuje pojem doplňkové zdroje, mezi něž patří důchodci, ženy v domácnosti, studenti a pracovní zdroje v zahraničí. (Koubek, 2000)

Existují 3 fáze získávání a výběru pracovníků (Armstrong, 2000):

1. definování požadavků – popis pracovního místa, požadavky organizace
2. přilákání uchazečů – průzkum zdrojů pracovních sil (vnitřní i vnější), inzerce
3. vybírání uchazečů – selekce CV, pohovory, testování, AC

2.4.4. Job posting

Jedná se o metodu obsazování volného pracovního místa. Nové pracovní pozice jsou zveřejněny v celé organizaci a dochází tak k propagaci volného pracovního místa. Ve většině případů se v oznámení specifikuje název pozice, výše platu a potřebná kvalifikace. (Byars & Rue, 1987)

Posláním výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů bude vhodným kandidátem na pracovní místo. Jak po kvalitativní stránce, ale i po osobnostní stránce. Je důležité mít

na paměti, že se nejedná jen o jednostrannou záležitost. Podnik si vybírá budoucího zaměstnance, ale pracovník si zároveň vybírá svého nového zaměstnavatele – organizaci. Velmi často se stává, že uchazeč pod dojmem jednání s představitelem podniku, práci nepřijme.

Rozlišujeme dvě fáze procesu výběru pracovníků: předběžnou a vyhodnocovací. Z čehož každá z nich se dále ještě dělí na další kroky, které je nutné vykonat před samotným přijmutím pracovníka.

Předběžná fáze začíná v okamžiku, kdy organizace zjistí potřebu obsadit volné místo. Ihned po té následuje krok, který jasně definuje pracovní místo. Dále se stanoví potřebná kvalifikace budoucího pracovníka a během třetího kroku se specifikují konkrétní požadavky (věk, praxe, osobní vlastnosti aj.). Vyhodnocovací fáze přichází na řadu až s určitým časovým odstupem a skládá se z mnoha kroků, jež nemusí být vždy provedeny. Jedná se například o zkoumání dotazníků, předběžný pohovor, testování uchazečů, interview, zkoumání referencí, rozhodnutí o výběru, informování uchazečů o rozhodnutí. (Koubek, 2000)

2.4.5. Hodnocení pracovníků

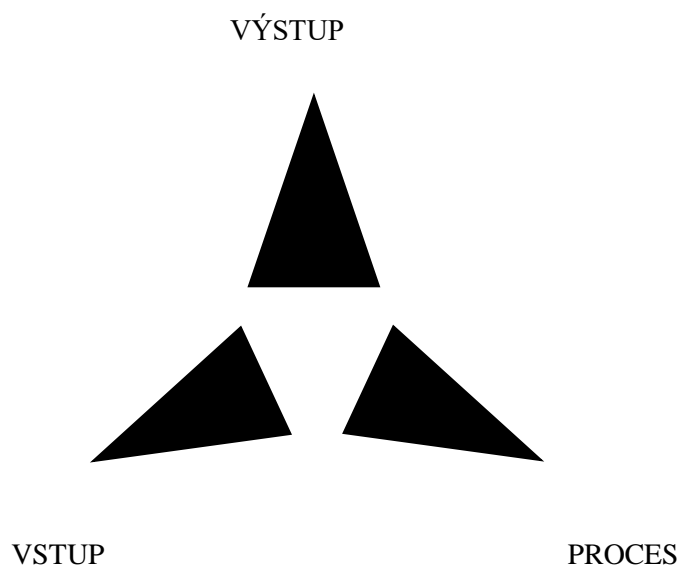
V literatuře se setkáváme se rozdělením hodnocení na:

1. formální hodnocení
2. neformální hodnocení

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) tvrdí, že se jedná o formální hodnocení pracovního výkonu, které zahrnuje sdělování hodnocení pracovníkovi a informování o tom, zda je možné výkon zlepšit, případně jak tohoto zlepšení dosáhnout.

Hroník (2007) uvádí, že existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby bylo hodnocení pracovníků účinné, měl by se hodnotitel zaměřit na všechny 3 oblasti současně.

Obrázek 3 : **Oblasti hodnocení pracovníků**



Zdroj: Hroník, 2007

Každý vedoucí pracovník by měl mít představu o podávaných výkonech zaměstnanců v organizaci a měl by minimálně dvakrát ročně provádět hodnocení zaměstnanců a to vždy za jejich přítomnosti, aby měli možnost k vyjádření názoru na hodnocení. (Halík, 2008)

V této souvislosti informuje McCormack (1997), že není vždy možno poměřovat pracovníka s podnikovými normami. To nutně neznamená, že by pracovník odváděl špatný výkon. Některé podnikové normy mohou být špatně nastaveny.

2.4.6. Rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru

V zásadě se dá říci, že procesem rozmíst'ování se snaží podnik přiřadit na pracovní místo správného pracovníka, který by optimálně využil své pracovní schopnosti k dosažení stanovených cílů. „*Nejpřesněji lze rozmíst'ování pracovníků definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly, s pracovními místy*“. Během procesu rozmíst'ování proti sobě stojí pracovníci se svým profilem, který vychází z profesně – kvalifikační charakteristiky. A na straně druhé pracovní místo, jehož profil vyplývá z analýzy pracovního místa. (Koubek, 2000)

S procesem rozmístování se předpokládají i aktivity, které souvisejí s uvolňováním zaměstnanců z pracovního poměru. K ukončení může docházet z několika důvodů (Vaverčáková, 2006):

- odchod z vlastního rozhodnutí
- propouštění z ekonomických důvodů
- penzionování
- úmrtí

Každý personalista, který snižuje počet pracovníků, by měl mít na paměti, že propouštění nesmí ohrozit pověst organizace jako atraktivního zaměstnavatele. (Koubek, 2001)

2.4.7. Odměňování pracovníků

„V odměňování zaměstnanců jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci“. Systém odměňování se skládá jak z peněžních, ale i nepeněžních odměn. Za peněžní odměny jsou považovány pevné a pohyblivé mzdy, platy a zaměstnanecké výhody. Do nepeněžních výhod zahrnujeme faktory, jako jsou pochvaly, úspěch, kariérní růst aj.

Základem odměny je plat nebo mzda, která je tvořena určitým tarifem za vykonanou práci. Plat nebo mzdy určuje penzijní nároky a životní pojištění. K základu může organizace přidávat určité dodatky, které jsou závislé například na délce praxe, schopnostech aj. Mezi dodatky k základní peněžní odměně se řadí (Armstrong, 2000):

- Individuální výkonnostní odměny
- Mimořádné odměny
- Prémie
- Provize
- Odměna závislejší na délce zaměstnání
- Odměna podle kvalifikace
- Odměna podle schopností
- Příplatky

Pojem zaměstnanecká výhoda Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) popisují jako určitý požitek, který je poskytován zaměstnanci ke mzdě. Tato výhoda může mít jak peněžní

formu, tak podobu výhod nepeněžitě hodnoty. Zaměstnanecké výhody mají určité charakteristické vlastnosti. Mezi základní vlastnosti řadíme nezávislost na zásluhách, většinou nestimuluje ke krátkodobému výkonu a poslední základní charakteristikou je jejich obtížná rušitelnost. Pokud jsou zavedeny, pracovníci si na ně zvyknou a berou je jako samozřejmou součást pracovních podmínek. V posledních letech se do zaměstnaneckých výhod začali zařazovat pojmy jako sick days, cafeteria systém aj.

Cafeteria systém

Mnoho výhod a vnějších odměn v rámci organizace bývá poskytnuto všem zaměstnancům na všech úrovních. Zaměstnavatel poskytuje určité procento k platu a nechává na výběru zaměstnance formu benefitu, který zvolí. (Kettner, 2002)

2.4.8. Podnikové vzdělávání pracovníků

Každý zaměstnavatel má povinnost pečovat o rozvoj zaměstnanců. Za odborný rozvoj zaměstnanců se považuje zvyšování a prohlubování kvalifikace. Za zvýšení kvalifikace je považována změna hodnoty kvalifikace. Lze jej dosáhnout například dalším studiem, vzděláním, školením aj. Pokud zaměstnanec zvyšuje svou kvalifikaci, vykonává ji se souhlasem zaměstnavatele a zaměstnanci tudíž náleží náhrady mzdy nebo platu a pracovní volno, které je nutné pro studium. Náhrada mzdy nebo platu odpovídá průměrnému výdělku.

Za prohlubování kvalifikace chápeme doplňování a rozšiřování kvalifikace. Zaměstnavatel má právo zaměstnanci nakázat postupné prohlubování kvalifikace. Za prohlubování se považují například školení aj. Jelikož je tato účast povinná, zaměstnanci za ni náleží mzda nebo plat. Stejně tak veškeré náklady spojené s prohlubováním jdou za zaměstnavatelem, který je hradí většinou v plné výši. (Koval, Rau, 2010)

Coleman a Barrie (1998) ve svém díle uvádějí teorii, se kterou se jiní autoři neztotožňují. Jejich teorie pojednává o tom, že manažeři neškolí zaměstnance jen proto, že jim na nich záleží. Ale především proto, že to vede ke zvýšení zisků organizace. Dle jejich názoru samotné samostudium zaměstnanců je nedostačující. Zaměstnanec se naučí věc špatně a během samostudia ho nikdo neopraví, což vede k tendenci tuto věc dělat úplně špatně.

Horalíková (1999) rozděluje vzdělání pracovníků do dvou skupin. A to na vzdělávání přímo na pracovišti a na vzdělávání mimo pracoviště.

Metody vzdělávání na pracovišti (Horalíková, 1999):

1. instruktáž výkonu práce – nejrozšířenější metoda vzdělávání, která spočívá v zácviku nováčka zkušenějším pracovníkem
2. coaching – viz kapitola 2. 3. 4.
3. mentoring – obdoba coachingu, pracovník si vybírá svého mentora, který mu radí, pomáhá, usměrňuje a stimuluje
4. counselling – nejnovější metoda z oblasti vzdělávání pracovníků. Jedná se o konzultace problému a ovlivňování
5. asistování – zkušenější pracovník dostane na zapracování nového zaměstnance, kterému pomáhá se zadanými úkoly a vysvětluje mu postupy práce
6. pověření úkolem – pověření úkolem je konečnou fází předcházející metody, kdy školený pracovník dostane úkol od svého školitele a tento úkol musí splnit
7. rotace práce – někdy se pro tuto metodu používá termín cross training. Rotace práce spočívá v prostrídání pracovních míst v určitém časovém období
8. pracovní porady – účastníci jsou obeznámeni s novými problémy a úkoly

Vzdělávání mimo pracoviště:

1. přednáška – přenos, tok informací
2. přednáška spojená s diskuzí- efektivnější metody než předchozí. Nejedná se pouze o jednostranný tok informací. Pracovník je vtažen do diskuze a o daném problému přemýšlí
3. demonstrování – metoda se orientuje na zprostředkování znalostí
4. případové studie – nejčastěji se využívá u kreativních pracovníků. Pracovníci dostanou zadaný problém, ke kterému mají zpracovat návrh řešení
5. workshopy - jedná se o jednu z forem případové studie, kdy je problém řešen prostřednictvím týmu

6. brainstorming – další z forem případové studie, kdy jsou pracovníci vyzváni, aby navrhovali možnosti řešení problému
7. simulace – pracovníci dostanou scénář skutečného problému na daném pracovním místě a během zadaného časového limitu mají učinit rozhodnutí vedoucí k vyřešení problému
8. hraní rolí – metoda je orientována na praktické zkušenosti pracovníků
9. assessment centre – jedná se jak o metodu výběru, tak i vzdělávání pracovníků
10. outdoor training – hry, které plní manažeři a učí se tak dovednostem, koordinaci a komunikaci

2.4.9. Pracovní vztahy

Ve většině případů probíhá práce ve vzájemných těsných vazbách na spolupracovníky, které přináší všechny možné důsledky, které přítomnost lidí přináší. Výjimkou jsou jen firmy tvořené jednotlivci nebo izolovaná pracoviště. Na pracovišti vznikají vztahy různých kvalit, intenzit a dochází k vzájemné interakci, soutěžení anebo spolupráci mezi pracovníky. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003)

2.4.10. Péče o pracovníky

Dle Beaulieu (1987) je péče o pracovníky jednou ze zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnancům poskytovány za to, že jsou členy organizace. Můžeme je rozdělit do základních skupin:

1. právně vyžadovatelné,
2. pojištění,
3. platba za neodpracovanou dobu,
4. odchod do důchodu

V literatuře nalezneme primární důvody, které organizaci vedou k poskytnutí této péče.

Kleibl, Dvořák a Šubrt (2001) sem řadí:

- snahu stát se atraktivní firmou
- motivace k výkonu
- stabilizaci klíčových zaměstnanců organizace

2.4.11. Personální informační systém

Human resource information system (HRIS) – personální informační systém

Koubek (2003) uvádí, že se zpravidla jedná o počítačový systém pro získávání, zpracování a uchovávání informací týkajících se pracovníků a jejich práce, pracovních míst a jejich charakteristik a vůbec všech aspektů fungování člověka v organizaci. V poslední době vstupují do podnikových personálních informačních systémů i informace týkající se vnějších faktorů podnikové personální práce (např. informace o populačním vývoji trhu práce aj.)

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1. Cíl práce

Cílem praktické části je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na zhodnocení současného stavu oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti ČSOB a navrhuje zlepšení pro fungování této oblasti. Společnost působí na trhu již řadu let a za tuto dobu prošla vývojem ve všech oblastech a stala se jednou z nejsilnějších bank na našem území, která každoročně získává ocenění nejlepšího zaměstnavatele. Při realizaci praktické části bylo využito několika metod, které jsou blíže specifikovány v metodice práce.

3.2. Metodika práce

Metodika práce je rozdělena do několika základních částí.

3.3. Literární přehled problematiky

První část metodiky je zaměřena na zpracování literárního přehledu problematiky řízení lidských zdrojů, která vznikla z dostupných informací prostřednictvím odborné literatury.

3.4. Sběr informací

Další částí je sběr informací, které byly primárně získávány z rozhovorů s personalisty společnosti a studováním poskytnutých interních informací banky. Dále byly informace získávány z veřejně dostupných webových stránek společnosti za účelem představení společnosti a celé skupiny.

3.5. Analýza interních dokumentů společnosti

Analýza interních dokumentů je zásadní částí této práce, neboť na základě těchto informací je možno srovnávat současný stav lidských zdrojů s teoretickou rovinou.

3.6. Srovnání teorie s praxí

Teoretická část popisovala systém řízení lidských zdrojů z pohledu odborníků, tak jak by měl správně systém fungovat a navazovat na všechny části. Srovnání ukazuje reálnou podobu fungujícího systému řízení lidských zdrojů vzhledem k „ideální“ podobě tak, jak ji uvádí teorie.

3.7. Pilotní dotazníkové šetření

Před samotným rozdáváním dotazníku respondentům proběhla pilotní verze dotazníkového šetření, kdy sestavený dotazník byl rozdán 6 vybraným pracovníkům. Jednalo se o pracovníky vykonávající svou práci na různých úrovních – část respondentů byli řadoví pracovníci, další pracovníci zastávají manažerské pozice na úrovni B -4 a B -2. Dotazníky byly vytvořeny přes webové stránky, které umožňují sestavení interaktivního formuláře, kde respondenti vyplňují a zaškrťávají odpovědi a formulář sám generuje následující otázku na základě předchozí odpovědi. Cílem této části bylo ověření srozumitelnosti, vhodnosti otázek v dotazníku, návratnosti a zpracování výsledků šetření. Během pilotní verze bylo zjištěno několik nedostatků především v nejasnosti položených otázek. Některé otázky byly nahrazeny nebo přeformulovány tak, aby byly pro pracovníky srozumitelné. Do některých otázek byly přidány další možnosti odpovědí, na které byl autor upozorněn díky zpětné vazbě dotazovaných respondentů. Pilotní verze byla spuštěna po dobu 2 dnů, po té byly dotazníky přepracovány a následovalo rozdávání dotazníků všem vybraných respondentům společnosti.

3.8. Dotazníkové šetření

V sestaveném dotazníku bylo celkem 17 otázek. Snahou bylo to, aby alespoň vždy jedna otázka byla zaměřena na jednotlivou část HR managementu. Úvod dotazníku seznamuje respondenty s účelem vyplňování, co je cílem a výstupem dotazníku a také se samotným autorem práce. Jak již bylo zmíněno, dotazník byl sestaven na webových stránkách, které zajišťují, že odpovědi respondentů jsou vždy anonymní. Na konci úvodní části nalezne respondent instrukce k vyplnění dotazníku.

Hlavní část dotazníku obsahuje samotné otázky, vzor dotazníku a sestavení otázek naleznete v přílohách práce. Prvotní otázky jsou takové, na které respondent dokáže jednoduše odpovědět. Stěžejní otázky se zaměřují na samostatný výzkum a poslední část tvoří osobní otázky týkající se respondenta.

V dotazníku byly použity uzavřené otázky, které nabízejí možnosti ano, ne, spíše ano, spíše ne apod. Po důkladném zvážení byla do některých otázek zařazena i možnost odpovědi nevím. Tato možnost odpovědi je použita pouze u otázek, kde je pravděpodobnost, že respondent nezná a není schopen odpovědět na položenou otázku. Velkou nevýhodou této možnosti je zkreslení dat.

V závěru dotazníku byl prostor pro připomínky respondentů k dotazníku a byla zde i možnost vepsání emailové adresy pracovníků pro případné zaslání výsledků šetření. Této možnosti využilo celkem 5 dotazovaných. Konec dotazníku obsahoval poděkování za čas věnovaný vyplnění.

Dotazníkové šetření proběhlo v pobočce společnosti ČSOB a to konkrétně na pobočce Balabenka, kde je soustředěn back office společnosti.

Celkem bylo osloveno 51 pracovníků společnosti a návratnost dotazníků činí 89%. Výsledky dotazníkového šetření byly konzultovány s přímým nadřízeným a zároveň odpovědným pracovníkem pro spolupráci s autorem práce. Konzultace se týkala výsledků některých otázek. Jednalo se především o témata v oblasti vzdělávání pracovníků a každoročního hodnocení pracovníků. Během konzultace došlo k dohodě mezi autorem práce a vedoucím pracovníkem, že bude autorovi práci umožněno zúčastnit se výběrových řízení na pozici Specialista klientské akceptace – full time a part time. Za výhodu použité metody (dotazníkové šetření) je považována nízká časová náročnost a jednoduchost v prezentaci výsledků výzkumu. Velká nevýhoda spočívá ale především ve velké možnosti zkreslení dat, kterou přisuzuje možnosti prezentovat se v lepším světle či neschopnosti správně rozhodnout.

3.9. Návrh změn

Výsledkem práce je navržení opatření, které povede ke zlepšení současného stavu. Tento návrh bude sdělen organizaci i finančním vyčíslením návrhu, který by měl zvýšit efektivitu.

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Společnost ČSOB

Československá obchodní banka, a. s. (dále jen ČSOB) se sídlem na Praze 5, Radlické 333/150, byla zapsána do obchodního rejstříku 21. prosince 1964. Je vedena u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou B 5446. ČSOB vystupuje jako akciová společnost, jejíž základní kapitál tvoří hodnota 5 855 000 020 Kč.

ČSOB je dceřinou společností belgické KBC Bank NV, která je jejím akcionářem od roku 1999. KBC Bank NV je bankou regulovanou Belgickou národní bankou, která je součástí bankopojišťovací finanční skupiny KBC Group. Tato skupina se orientuje především na trhy v Belgii, České republice, Slovenské republice, Bulharsku, Maďarsku a Irsku.

ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. V roce 1999 byla privatizována a majoritním vlastníkem se stala KBC Bank, která je dceřinou společností mezinárodní skupiny KBC Group. Od roku 2007 je jejím jediným akcionářem.

ČSOB poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví působí Banka pod základními značkami – ČSOB (pobočky), Era (finanční centra) a Poštovní spořitelna (obchodní místa České pošty).

KBC Group NV, resp. KBC Bank NV ovládá ČSOB prostřednictvím rozhodování jediného akcionáře v působnosti valné hromady ve smyslu zákona o obchodních korporacích. Ovládající osoba vykonává svůj vliv rovněž prostřednictvím svých zástupců v orgánech ČSOB, zejména v dozorčí radě a případně v představenstvu společnosti. Jde především o kooperaci a koordinaci v oblasti konsolidovaného řízení rizik, výkonu auditu a plnění obezřetnostních předpisů stanovených bankám a dalším finančním institucím právními předpisy. (čsob.cz).

V tabulce č. 1 jsou zaznamenány základní údaje týkající se banky.

Tabulka 1: **Základní informace o společnosti**

Základní informace o ČSOB	
Obchodní firma	Československá obchodní banka, a. s.
Sídlo	Radlická 333/150, Praha 5, ČR
Právní forma	akciová společnost
Základní kapitál	5 855 000 020 Kč (splaceno 100%)
Předmět podnikání	banka
Den zápisu	21. 12. 1964
Orgán dohledu	Česká národní banka
Čistý zisk (I. pololetí 2015)	7,1 mld. Kč
Vklady (I. pololetí 2015)	689 mld. Kč
Počet zaměstnanců banky	7 406
Počet klientů banky	2,85 mil.
Orgán dohledu	Česká národní banka (ČNB)
Internetová adresa	www.csob.cz

Zdroj: výroční zpráva ČSOB

4.2. Skupina ČSOB

Skupina ČSOB je tvořena bankou a společnostmi, s nimiž je ČSOB propojena. Finanční skupina ČSOB zahrnuje strategické společnosti v ČR ovládané přímo či nepřímo ČSOB, případně KBC, které nabízejí finanční služby, a to: Hypoteční banku, Českomoravskou stavební spořitelnu, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring, skupinu Patria (od 1. ledna 2015 součást skupiny ČSOB), ČSOB Pojišťovnu a ČSOB Asset Management. Do produktového portfolia skupiny ČSOB (divize Česká republika) kromě

standardních bankovních služeb patří: financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření), pojistné produkty, penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa (csob.cz)

4.3. Skupina KBC Group

Jedná se o bankopojišťovací skupinu, která se zaměřuje na klientelu v oblasti fyzických osob, privátního bankovníctví, malých a středních podniků. Geograficky působí především na domácím trhu v Belgii, dále se orientuje na český, slovenský, bulharský a maďarský trh. V poslední době se v omezené míře orientuje také na Irsko. V současné době obsluhuje zhruba 10 milionů klientů a zaměstnává přibližně 36 tisíc zaměstnanců. (csob.cz)

4.4. Použité dotazníkové šetření

K zhodnocení současného stavu v organizaci bylo použito dotazníkové šetření. Dotazník obsahoval celkově 17 otázek. Dotazníkové šetření proběhlo výhradně v pobočce back office organizace. Celkově se dotazníkové šetření zúčastnilo 51 respondentů, kdy většinu dotazovaných tvořily ženy, konkrétně se jedná o 39 žen. Polovina dotazovaných žen v organizaci pracuje více jako 5 let. Druhá polovina odpověděla, že na svém pracovním místě působí méně než 3 roky. Přičemž 20% z nich pracovalo v organizaci již na jiné pozici. Muži, kteří mají početně menší zastoupení, pracují v organizaci více jak 3 roky. Na většinu pozic je potřebná vysokoškolská kvalifikace, což dokazuje i výsledek dotazníkového šetření, kdy celkem 94% zaměstnanců odpovědělo, že mají vysokoškolské vzdělání. Formulář dotazníku můžeme nalézt v přílohách práce.

4.5. Analýza a zhodnocení současného stavu

4.5.1. Analýza pracovního místa

Jednou ze zásadních fází v procesu řízení lidských zdrojů je analýza pracovního místa. Je tedy nutné stanovit potřebné informace pro obsazování pracovního místa. Mezi tyto informace patří vazby na ostatní pracovní místa, odpovědnost pracovníků, přínos pro organizaci a podmínky pro vykonávání dané práce. Výstupem celé analýzy je detailní popis pracovního místa, na základě čehož zjistíme požadavky na uchazeče.

Detailní popis pracovního místa dostává i každý zaměstnanec v den svého nástupu na nové pracoviště. Popis pracovního místa se využívá i v celé řadě jiných oblastí v rámci

systemu řízení lidských zdrojů. Výsledek analýzy má význam například i pro správné a spravedlivé odměňování pracovní pozice (výpočet základní mzdy), stanovení postupu vzdělávání a zácviku pracovníka, hodnocení práce zaměstnance na pozici aj.

ČSOB používá vedle pojmu pracovní místo i spojení pracovní role, kterým definuje požadavky na pracovníka, aby mohli vykonávat danou práci. Nejedná se tedy o úkoly, které jsou stanoveny v popisu pracovního místa, jedná se spíše o to, jaká práce se od pracovníka očekává. Pro lepší pochopení slouží tabulka č. 2 a příloha č. 1

Tabulka 2: Rozdíl mezi pracovní rolí a popisem práce

Pracovní pozice	Pracovní role	Popis práce
Klientský poradce	Klientský poradce se zaměřením na investice	Poskytování služeb a poradenství v oblasti investic
	Klientský poradce se zaměřením na RET úvěry	Poskytování poradenství v úvěrové oblasti

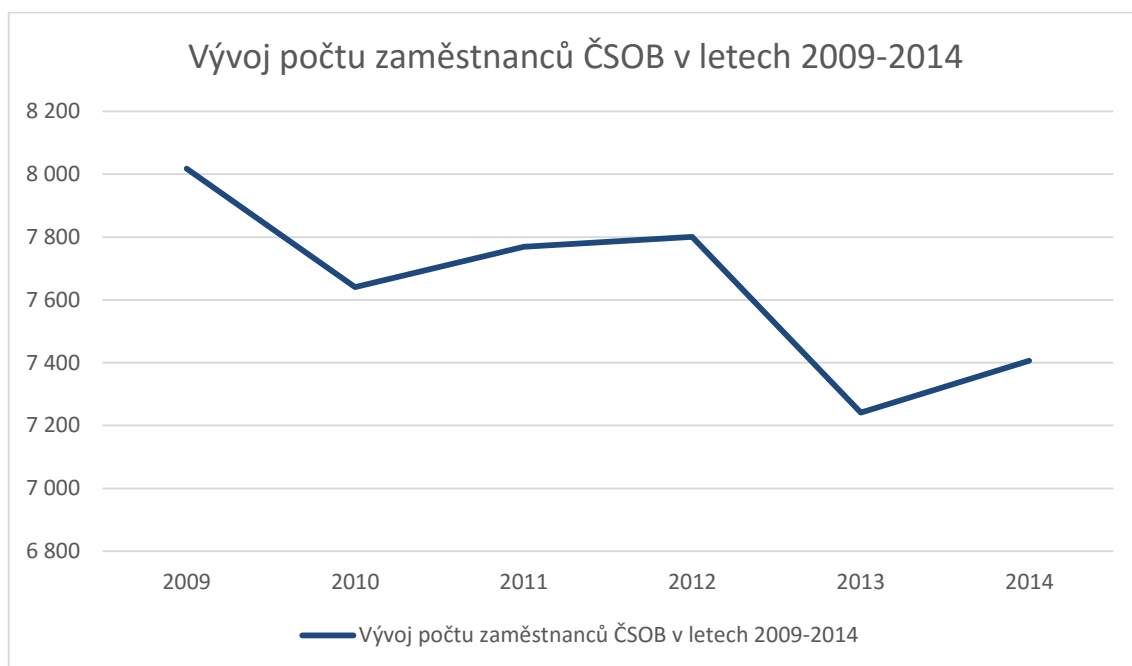
Zdroj: interní informace ČSOB, přepracováno autorem

4.5.2. Personální plánování

Pod pojmem personální plánování si každý člověk představuje něco jiného. Na personální plánování se může nahlížet hned z několika úhlů pohledu. Jedna z možných variant, jak chápat tento pojem, je vnímat personální plánování jako ucelený soubor, který je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Druhou možností je vnímání plánování jako systému plánování firmy. V konečné fázi personální plánování navazuje na dlouhodobou strategii organizace.

V následujícím grafu vidíme vývoj počtu zaměstnanců společnosti v letech 2009- 2014

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců ČSOB



Zdroj: Výroční zprávy organizace, přepracováno autorem

Graf vypovídá o dlouhodobém trendu společnosti v letech 2012-2013, kdy ČSOB rozhodla o rozsáhlém propouštění zaměstnanců. Původní čísla hovořila o propuštění až 440 zaměstnanců v roce 2012. Díky rezervám v nepersonálních nákladech nemuselo být propuštěno všech 440 zaměstnanců, své pracovní místo opustila zhruba třetina zaměstnanců. Ti pracovali především na pozicích v podpůrných útvarech. Důvodem, který vedl k takto razantnímu kroku, byla nízká ziskovost banky.

Banka zajišťovala zaměstnancům pomoc při hledání nového pracovního místa. Pro propuštěné zaměstnance byly organizovány workshopy, které měly za úkol zlepšit orientaci na trhu práce, pomoci při hledání nového zaměstnání a především motivovat k hledání nového zaměstnání. V příštích letech (tj. rok 2013) se opakoval cyklus propouštění, které nebylo již tak veliké. V tomto případě se jednalo o ukončení pracovního poměru nejen s běžnými zaměstnanci, ale zároveň také se zkušenými manažery.

4.5.3. Získávání pracovníků

ČSOB má stanovena pravidla pro obsazování volných pracovních míst a odpovědné osoby, které odpovídají za nábor nových pracovníků, tj. recruiter nebo KAM. Celý proces má stanoven pevný řád, kterým se pracovníci nábory musí řídit.

Prvním krokem je definování požadavků manažera na obsazované pracovní místo, tj. typ obsazované pozice, náplň práce, požadované vzdělání budoucího zaměstnance. Tyto podklady po vypracování předá na oddělení nábory, kde příslušný recruiter nebo KAM¹ rozhodne o způsobu výběrového řízení. Dle úrovně obsazované pozice je určen počet a úroveň zaměstnanců dohlížejících na výběrové řízení. Tento postup je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 3: Schéma postupu výběrového řízení

Pracovní pozice	Pohovor s uchazečem		Psychologické testy		Odborné testy	AC
	Povinně	na vyžádání	povinně	na vyžádání		
Tarifní pracovník	přímý nadřízený člen FET	vyšší nadřízený		F ²	I	F
Obchodní pozice	přímý nadřízený člen FET	vyšší nadřízený		F	I	ano
Manager B -4	přímý nadřízený člen FET	vyšší nadřízený		F	I	ano
Manager B -3	manager B -2 člen FET	vedoucí ŘLZ	ano		I	ano
Manager B -2	manager B -1 člen FET	vedoucí ŘLZ	ano		I	ano
Manager B -1	nadřízený člen představenstva výkonný ředitel ŘLZ člen FET	člen představenstva	ano		I	ano

zdroj: interní informace banky

Z tabulky vyplývá zásadní pravidlo, kterému podléhá každé výběrové řízení v ČSOB a to je zásada 4 nebo 6 očí. Důležité je rozdělení kompetencí členů FET. Key Account Manager spolupracuje při výběru nových zaměstnanců výhradně se členy představenstva a manažery B -1. Za práci s ostatními manažery je odpovědný recruiter.

Při obsazování volného pracovního místa v ČSOB jsou preferováni stávající zaměstnanci. To v praxi znamená obsazení pracovního místa z interních zdrojů. Důvodem tohoto přístupu je stabilizace a kariérní růst zaměstnanců. Pro vyhlášení interního výběrového řízení se používá firemní intranet. Zpravidla je takového výběrové řízení vyhlášeno 14 dní před vyhlášením externího výběrového řízení.

¹ KAM = Key Account Manager

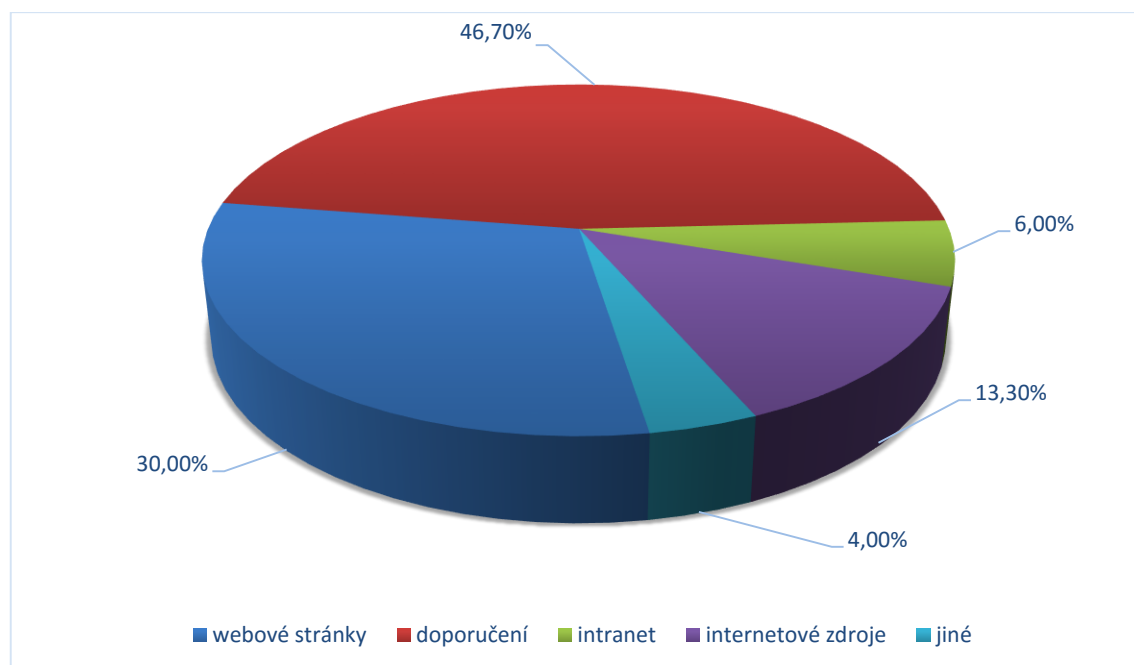
² F = fakultativně,

I = individuálně

Každý zaměstnanec se může přihlásit do výběrového řízení. Je omezen pouze délkou pracovního poměru na stávající pozici. Zaměstnanec, který působí na pozici více než jeden rok, není povinen své rozhodnutí sdělovat nadřízenému. Pokud se jedná o zaměstnance, který působí na pracovní pozici méně než jeden rok, může se do výběrového řízení přihlásit pouze s písemným souhlasem nadřízeného.

Jak již bylo výše zmíněno, ČSOB preferuje interní obsazování volných pracovních míst, což s sebou přináší několik negativ. Mezi největší negativa řadím především omezenost přílivu nových nápadů a know how, které by do organizace přinesli noví, externí zaměstnanci. V případě, že není z interních zdrojů možné obsadit volné pracovní místo, přistupuje se k výběru kandidátů z externích zdrojů. Mezi nejvíce používané metody pro výběr externích zdrojů se řadí inzerce na webových stránkách organizace, referenční program, internetové zdroje, akvizice na školách, personální agentury. V grafu č. 2 můžeme vidět, jak se zaměstnanci organizace dozvěděli o volném pracovním místě.

Graf 2: Způsob získání informací o volném pracovním místě



zdroj: výzkum autora práce

Nejvíce procent získala odpověď „doporučení“, kdy se jedná o referenční program společnosti ČSOB. Každý stávající zaměstnanec může využít možnosti doporučení nového

zaměstnanec. Zaměstnanec má v případě doporučení nového kolegy nárok na finanční odměnu. Vyplácení odměny se řídí určitým postupem:

1. vyplacení 30% z nárokované částky po 2. měsíci zkušební doby doporučeného zaměstnanec
2. vyplacení zbývajících částky (tj. 70%) po 4. měsíci pracovního poměru doporučeného zaměstnanec.

Velkým přínosem tohoto programu jsou nízké náklady. Vyplacení finanční odměny zaměstnanci, není tak nákladné v porovnání s náklady, které by organizace musela vynaložit na vyhlášení a proces výběrového řízení.

U možnosti odpovědi jiné byl prostor pro vepsání, jakým jiným způsobem se dotazovaný o pozici dozvěděl. Ve výsledné sestavě jsou zaznamenány celkem 3 odpovědi. V první respondent uvádí, že se o pozici dozvěděl od známé, která ve společnosti již pracovala, ale ta nevyužila možnosti doporučení známého. Další dva zaznamenané výsledky obsahují stejnou odpověď – informace od personálního pracovníka o plánovaném výběrovém řízení.

4.5.4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou částí systému řízení lidských zdrojů. Pro správný a bezproblémový chod organizace je nutné, aby byli pracovníci spokojeni se svou prací a odváděli ji co možná nejlépe. K tomu dopomáhá kvalitní a propracovaný systém hodnocení, který by byl pro zaměstnance přínosný. Hodnocení zaměstnanců organizace má hned několik výstupů. Nejen že slouží ke zhodnocení celého uplynulého období, ale napomáhá formulovat cíle, potřeby zaměstnanců a dále je také klíčovým faktorem při určování odměny za uplynulé období.

Odborníci uvádějí, že by hodnocení mělo probíhat minimálně jednou ročně, ale většina z nich se shoduje na názoru, že pro lepší fungování a zlepšení komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, je hodnocení, které probíhá 2x ročně. Ideální variantou je poté hodnocení čtvrtletní.

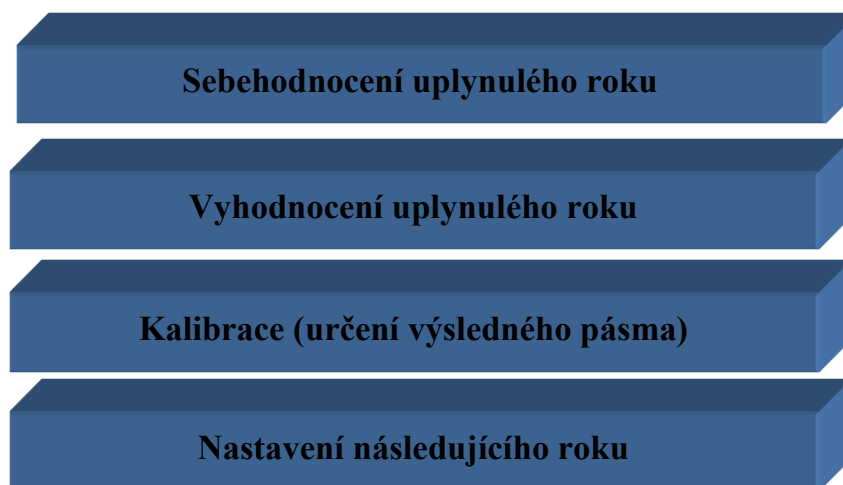
Jak již bylo zmíněno výše, ČSOB zaměstnává v současné době přes 7 000 zaměstnanců na trvalý pracovní poměr. Proto je nutné, aby ČSOB disponovala kvalitním hodnotícím systémem pracovníků.

4.5.5. Kdo je a kdo není hodnocen?

Každý tarifní zaměstnanec a manažer pracující v ČSOB se účastní pravidelného jedno- ročního hodnocení. Toto hodnocení se týká všech zaměstnanců, vztahuje se tedy i na zaměstnance pracující dle Programu pro maminky a tatínky. Výjimkou jsou zaměstnanci, kteří v uplynulém období nepracovali více jak 2 měsíce, anebo byli v pracovním poměru pouze po zkušební době 3 měsíců a méně. Další kategorií zaměstnanců, která nepodléhá hodnocení, jsou lidé, kteří pracují na Dohodu o pracovní činnosti nebo na Dohodu o provedení práce.

Skladbu systému hodnocení pracovníků můžeme vidět na obrázku č. 4

Obrázek 4: **Skladba systému hodnocení**



Zdroj: interní informace ČSOB, přepracováno autorem

4.5.6. Vyhodnocení uplynulého roku

Výstupem této části je hodnocení KPIs (Key Performance Indicators) a kompetencí. Pro možnou situaci, kdy nadřízený pracovník nebude moci nastavit jednoznačně KPIs na základě hodnotícího procesu, je možné tak učinit i v následujícím období. Vedoucí pracovník má v takovém případě povinnost informovat o výši KPIs svého podřízeného. Na základě vyhodnocení uplynulého roku je možné zaměstnanci nastavit nový kariérní

a vzdělávací plán roku. KPIs mají přímý vliv na výši vyplácených bonusů, které zaměstnanci dostávají 1x ročně s dubnovou výplatou.

4.5.7. Sebehodnocení uplynulého roku

Tato část hodnocení není pro zaměstnance povinná nýbrž dobrovolná. Zaměstnanec má možnost ohodnotit sám svou vykonanou práci za uplynulé období (co považuje za přínos pro organizaci, co se mu během období nezdařilo apod.). Jedná se o aktivní zapojení zaměstnance do hodnocení, zaměstnanec tedy jen pasivně neočekává hodnocení z manažerovy strany, ale může rozvíjet diskuzi na téma vlastních výsledků.

4.5.8. Nastavení následujícího roku

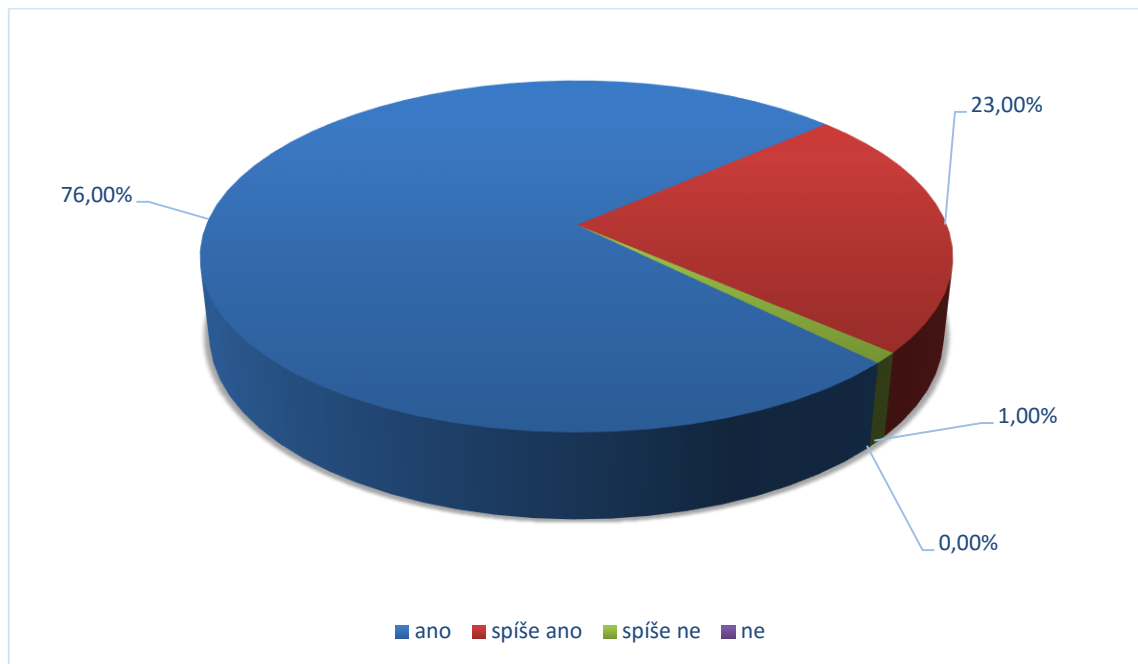
Posledním krokem v hodnocení je nastavení následujícího roku. Jedná se především o nastavení KPIs, programu vzdělávání a kariérního růstu každého zaměstnance. Každý zaměstnanec má právo vyjádřit se ke svému hodnocení a to jak kladně, tak i záporně. V případě, že nesouhlasí se svým hodnocením, může zaměstnanec využít možnosti eskalace na vyššího nadřízeného, kdy se celému procesu začne věnovat vyšší manažer a proces probíhá od začátku.

ČSOB má několik druhů hodnocení

1. Hodnocení manažerů
2. Hodnocení zaměstnanců
3. Zkrácené hodnocení – toto hodnocení se používá pouze v případě, kdy je pracovní poměr ukončen a pracovník má nárok na výplatu bonusu

V dotazníku byla část otázek zaměřena na oblast hodnocení. Jak již bylo výše popsáno, hodnocení podléhá jen určité pozice. V dotazníkovém šetření odpovědělo 74% všech dotazovaných, že jejich pozice podléhá hodnotícímu pohovoru. V případě kladné odpovědi, měli respondenti odpovědět na otázku, zda souhlasí s výsledkem hodnocení manažera. Výsledek spokojenosti hodnocení svého pracovního výkonu můžeme vidět v grafu č. 3

Graf 3: Spokojenost zaměstnanců s hodnotícím pohovorem



zdroj: výzkum autora práce

I když s výsledkem hodnocení zaměstnanci převážně souhlasí, někteří využili i možnosti eskalace na vyššího nadřízeného. Konkrétně se jedná o 50% všech dotazovaných, což je překvapivě vysoké číslo, když většina respondentů zvolila možnost souhlasu s hodnocením.

Další metodou hodnocení zaměstnanců je tzv. Metoda 360° zpětná vazba, kdy se jedná o doplňkovou metodu, která se používá ve více oblastech. Jedná se o to, že zaměstnanec, který požádá o 360° zpětné vazby, dostane hodnocení od svého přímého nadřízeného, kolegů na stejné úrovni, přímých podřízených a pokud je to možno, i od svých klientů. Tato metoda je zcela anonymní, zaměstnanec, který o zpětnou vazbu požádal, se nikdy nedozví, jaké hodnocení od koho dostal. O použití této metody je nutné zažádat nadřízeného pracovníka, který kontaktuje přiděleného HR konzultanta. ČSOB k této metodě využívá webovou stránku, kde je nadefinovaný formulář, který je možný upravit dle zkoumané kompetence. Konečnou verzi musí vždy schválit nadřízený pracovník, který rozešle formulář všem dotčeným osobám. Všechny zúčastněné osoby mají stanovenou časovou hranici, do kdy musí formulář vyplnit (zpravidla se jedná o 7 – 10 dní). Po ukončení jsou data zpracována HR odborem, který do 3 – 5 pracovních dnů vystaví podrobnou zprávu o výsledcích, která je předána hodnocenému zaměstnanci. Zpráva o výsledcích

bývá předávána mezi 4 očima (tj. zástupce HR a hodnocený zaměstnanec), kdy dochází k prodiskutování výsledků zprávy.

4.5.9. Rozmíst'ování a ukončení pracovního poměru

Součástí přijímání zaměstnanců je i jejich rozmíst'ování na pracoviště. Manažer útvaru doprovodí každého nově příchozího zaměstnance na pracoviště a předá ho přímému nadřízenému pracovníkovi. Vedoucí pracovník by měl seznámit zaměstnance s chodem útvaru, s kolegy, seznámit ho s právy a povinnostmi a podat mu podrobné informace.

Ukončit pracovní poměr může jak zaměstnavatel ČSOB, tak samotný zaměstnanec. V případě, že se pro ukončení pracovního poměru rozhodne zaměstnanec, jeho povinností je o této skutečnosti informovat personalistu, který musí o tomto záměru neprodleně informovat přímého vedoucího pracovníka. Personalista bez vyzvání zašle zaměstnanci Potvrzení o zaměstnání a pracovní poměr je rozvázán po uplynutí zákonné lhůty nebo sjednané lhůty mezi zaměstnancem a zaměstnavatele.

V případě, že se jedná o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, je přímý vedoucí pracovník povinen projednat způsob ukončení pracovního poměru s odborníkem z oddělení HR. Tento návrh po té předá k řešení útvaru HR, který uskuteční všechny potřebné kroky. Vedoucí pracovník odpovídá za předání dokumentů k ukončení pracovního poměru zaměstnanci, dohlíží nad podpisem všech vyhotovení zaměstnancem. Každá strana obdrží po jednom vyhotovení a vedoucí pracovník předá dokumenty s podpisem zaměstnance na oddělení HR, které je založí do spisu pracovníka a uloží k archivaci.

Možné způsoby ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele:

- a) výpověď
- b) dohoda
- c) zrušení pracovního poměru ve zkušební době
- d) okamžité zrušení v případě závažného porušení

Další možností, kterou ČSOB má k ukončení pracovního poměru zaměstnanců je hromadné propouštění. Pokud zaměstnavatel přistoupí k tomuto kroku, vedoucí pracovník každého dotčeného oddělení má povinnost informovat o tomto záměru své podřízené.

Tato povinnost vyplývá ze zákoníků práce, který říká, že mezi další povinnosti, které musí pracovník zveřejnit, patří:

- a) důvod hromadného propouštění,
- b) počet a profesní složení zaměstnanců, kteří mají být propuštěni,
- c) počet a profesní složení všech zaměstnanců, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnáni,
- d) doba, v níž se má hromadné propouštění uskutečnit,
- e) hlediska rozhodující pro výběr zaměstnanců, kteří mají být propuštěni,
- f) odstupné, popřípadě další práva propouštěných zaměstnanců.

Následuje krok, kdy vedoucí pracovník zašle útvaru jmenný seznam zaměstnanců, kterých se hromadné propouštění týká, spolu s návrhem data, ke kterému mají být zaměstnanci propuštěni. Po té se již postupuje stejným způsobem jako u ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Vedoucí pracovník předá dokumenty pro ukončení poměru zaměstnanci a dohlédne na stvrzení dokumentů, které předá oddělení HR, které je uloží do spisu zaměstnance a uloží k archivaci. Každý vedoucí pracovník má povinnost propouštěnému zaměstnanci vysvětlit důvod změny, a proč se propouštění týká jeho osoby.

4.5.10. Odměňování pracovníků

Odměna za vykonanou práci je nejdůležitější kritériem pro každého zaměstnance v jeho pracovním poměru. V literatuře bývá uváděno rozdělní mzdy na dvě složky. Jedná se o základní mzdu a benefity. Na výši základní mzdy mohou mít podíl i ostatní složky Odměňování jako je například bonus z uzavření obchodu, procento z výsledku hospodaření společnosti. Mezi benefity poskytované organizací můžeme nejčastěji zahrnout poskytování služebního vozidla, mobilního telefonu, notebooku, home-office, 13. plat apod. Záleží zcela na organizaci, jaké formy benefitů pro své zaměstnance zvolí a zda je vůbec bude poskytovat.

ČSOB v oblasti odměňování zaměstnanců rozděluje své zaměstnance na dvě kategorie, a to „tarifní zaměstnanci“ a „mimotarifní zaměstnanci“.

- a) Tarifní zaměstnanec a jeho odměna za vykonanou práci – na základě popisu vykonávané činnosti je zaměstnanec zařazen do příslušné tarifní třídy a jeho mzda je stanovena mzdovým výměrem.

- b) Mimotarifní zaměstnanec a jeho odměna za vykonanou práci – tito zaměstnanci nespádají do tarifních tříd, tudíž je jejich odměna stanovena jiným způsobem. Tato metoda se uplatňuje především u pozic jako je například generální ředitel, ředitel odboru, divize. Výše odměny je sjednána v pracovní smlouvě.

4.5.11. Složení mzdy zaměstnanců (= nárokové složky)

1. **Základní mzda** – stanovena dle rozdělení zaměstnanců na tarifní či mimotarifní zaměstnance. V následující tabulce můžeme vidět nastavené minimální hrubé mzdy pro jednotlivé pracovní pozice.

Tabulka 4: **Minimální hrubé mzdy**

Pořadí	Název pracovní pozice	Minimální HM
1.	Specialista Klientské akceptace	18 500,-
2.	IT Projektový manažer	24 000,-
3.	Klientský pracovník	15 400,-
4.	Personalista – specialista	18 000,-
5.	Specialista nábory	16 000,-
6.	Specialista odměňování a benefitů	20 000,-
7.	HR konzultant	16 500,-

Zdroj: interní informace organizace, přepracováno autorem

2. **Mzda při zastupování** – jedná se o mzdu, která je zaměstnanci vyplácena pokud zastupují vedoucího zaměstnance (ve vyšší tarifní třídě) v jeho činnostech, který není dočasně schopen vykonávat svoji práci. Mzda při zastupování je stanovena až po 4 týdnech souvislého zastupování, mzda nesmí překročit základní mzdu zastupovaného zaměstnance.
3. **Příplatek za pověření k vedení a koordinaci dalších zaměstnanců** – tato složka je přiznávána zaměstnancům, kteří mají písemné pověření k vedení a koordinaci zaměstnanců. Výše je závislá na počtu řízených pracovníků a je poskytována v rozmezí 1000 – 4000 Kč.
4. **Práce přesčas** – za práci konanou přesčas náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25% průměrného výdělku (pokud si strany nesjednají jinou hranici) nebo poskytnutí náhradního volna do třech kalendářních měsíců od vykonávání práce přesčas.
5. **Práce o sobotách a nedělích** – v tomto případě přísluší zaměstnanci příplatek v celkové výši 50% průměrného hodinového výdělku.

6. **Práce ve svátek** – zaměstnanci v tomto případě náleží dosažená mzda a náhradní volno.
7. **Příplatek za správu služebního vozidla** - Příplatek za správu služebního vozidla ve výši 500,- Kč měsíčně se vztahuje pouze na vozidla v režimu referentské vozidlo. Nevztahuje se na manažerská vozidla, vozidla techniků likvidace a další vozidla přidělená přímo jedné osobě k užívání.
8. **Odměna za pracovní pohotovost** – zaměstnanci náleží příplatek ve výši 10% průměrného hodinového výdělku

Zaměstnavatel (ČSOB) může na základě svého rozhodnutí poskytovat zaměstnancům ještě pohyblivé složky mzdy, které se odvíjí od pracovních výkonů zaměstnanců. Mezi nenárokované složky ČSOB řadí:

1. **Mimořádná odměna** – mimořádná odměna se přiznává zaměstnanci za kvalitní běžný pracovní výkon nebo za výjimečné zásluhy při záchraně života, ochraně majetku, přičemž tato odměna činí minimálně 10 000,- a je hrazena z centrálního fondu zaměstnavatele.
2. **Cílová odměna** – tato odměna je poskytnuta za splnění výjimečných jednorázových úkolů (většinou projektů).
3. **Provize za sjednání pojištění**
4. **Výkonnostní odměna** – odměna je zaměstnanci přiznána, pokud jsou splněny stanovené ukazatele v obchodní činnosti
5. **Krátkodobý bonus** – bonus je vyplácen v následujícím roce po hodnoceném období. Základní bonusová úroveň je stanovena ve výši 30% ze základní mzdy zaměstnance. Tuto pohyblivou složku lze přiznat pouze zaměstnanci, který je zařazen na pozici ředitele odboru (mimotarifní zaměstnanec).
6. **Střednědobý bonus** – maximální hodnota bonusu je stanovena na 75% základní bonusové úrovně krátkodobého bonusu. Tento bonus je možné opět přiznat zaměstnanci zařazenému na pozici ředitele odboru.
7. **Odměna při pracovním jubileu** – odměna je vyplácena u příležitosti 10, 20. a 30. roku pracovního poměru, výše odměny činí 10 000 Kč.

8. **Odměna při životním jubileu** – tato odměna je vyplácena zaměstnancům k životnímu jubileu (40, 50 a 60 let). Zaměstnanec má nárok na odměnu, pokud ke dni jubilea pracuje ve společnosti nejméně 3 roky.
9. **Odměna při odchodu do důchodu** - Při prvním skončení pracovního poměru a současném odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu může být zaměstnanci přiznána jednorázová odměna. Odměna může být přiznána maximálně ve výši jedné základní měsíční mzdy zaměstnance navýšené o 3 000 Kč za každý rok nepřetržitého trvání pracovního poměru u zaměstnavatele nebo jiných společností v rámci KBC Group.
- V případě, že pracovní poměr u zaměstnavatele, resp. společností KBC Group trval ke dni odchodu do důchodu nepřetržitě méně než tři roky, nelze odměnu při odchodu do důchodu přiznat.

V následující tabulce je vypočítána hrubá měsíční mzda, kterou vybraný pracovník získá se všemi příplatky.

Tabulka 5: **Vzorová měsíční hrubá mzda vybraného pracovníka**

TEAMLEADER KLIENTSKÝ PRACOVNÍK IV		
Minimální hrubá mzda		22 000,-
Příplatek za vedení týmu*		2 667,-
Příspěvek za práci v sobotu a neděli		
	- hodinový výdělek	137,-
	- 50% z hodinového výdělků	68,5,-
	- výdělek za víkendovou 8 hodinovou směnu	548,-
Příplatek za práci přesčas	- hodinový výdělek	137,-
	- 25% z hodinového výdělků	34,25,-
	- výdělek za přesčas**	411,-
Hrubá mzda k výplatě		25 626,-

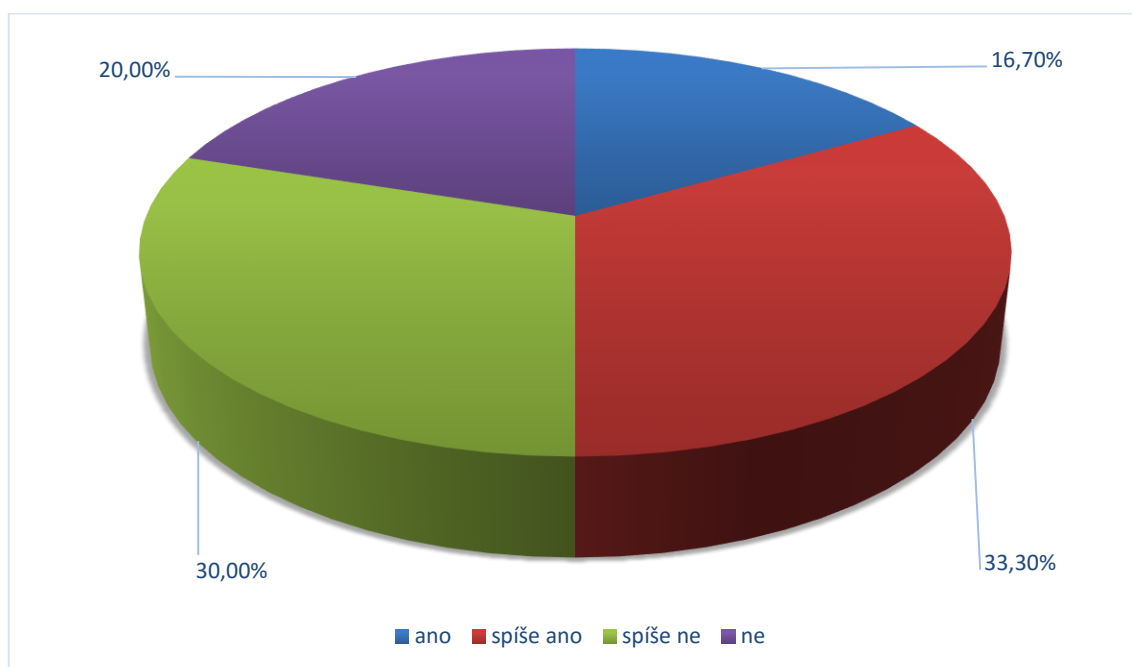
Zdroj: interní informace organizace, vypracováno autorem

*příplatek za vedení týmu náleží každému pracovníkovi, výše celkové částky je dána počtem dní, kdy je pracovník fyzicky přítomen na pracovišti a dohlíží na tým. V případě využití home-office se částka krátí. Pro výpočet této vzorové mzdy byly použity $\frac{2}{3}$ maximální částky.

**pro výpočet této vzorové hrubé mzdy je pro výpočet uvažováno s 12 hodinami přesčasu

Při dotazníkovém šetření se část otázek zaměřovala na finanční ohodnocení a spokojenost s výší finančního ohodnocení. Graf číslo 4 vykresluje spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením. Můžeme vidět, že výsledky jsou velmi podobné s lehkou převahou nespokojenosti s finanční částkou za vykonanou práci. Zde je těžké určit faktor, který ovlivňuje člověka při rozhodování o spokojenosti či nespokojenosti s finanční odměnou. Každý člověk má jiný pohled a vnímání na přijatelnost ohodnocení. Pro někoho je částka za vykonanou práci odpovídající, někdo může mít pocit, že za vykonanou práci mu náleží větší finanční obnos.

Graf 4: Spokojenost zaměstnanců s ohodnocením za vykonanou práci



Zdroj: výzkum autora práce

4.5.12. Podnikové vzdělávání

Společnost ČSOB si uvědomuje, že lidský faktor je pro ni ten nejdůležitější, a proto je rozhodnuta své zaměstnance rozvíjet a investovat do jejich vzdělávání. O tomto faktu svědčí i bohatá nabídka interních a externích kurzů, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Samozřejmostí jsou povinná školení, která vyplývají z legislativy ČR jako je BOZP, antitrustová politika, operační rizika, prevence podvodů, školení řidičů neprofesionálů, zákon o praní špinavých peněz atd.

Další oblastí, kterou vzdělávání zaměstnanců zahrnuje, je adaptační proces nových zaměstnanců. Každý nově příchozí pracovník absolvuje v první den vstupní školení, které má za úkol seznámit pracovníka s celkovou kulturou a hodnotami společnosti. Následují

3 měsíce, kdy se zaměstnanec připravuje na vykonávání své práce. Po celou dobu adaptačního procesu má mít nováček přidělen zkušeného pracovníka – mentora, který bude novému zaměstnanci vždy nápomocen a bude korigovat jeho práci. Po uplynutí celého adaptačního procesu se nováček zúčastní hodnotícího pohovoru s přímým nadřízeným a konzultantem z personálního oddělení, kdy dochází ke zhodnocení celého procesu a je diskutována další spolupráce.

Jelikož se společnost ČSOB resp. celá skupina KBC Bank NV zaměřuje na více světových trhů, je nutností, aby zaměstnanci byli schopni komunikovat s ostatními kolegy v zahraničí. Proto je nutná schopnost komunikace v cizím jazyku. Obchodním jazykem celé skupiny je anglický jazyk, proto se primárně vyučuje tento jazyk.

ČSOB nabízí řadu kurzů pro výuku anglického jazyka, kurzy mohou zaměstnanci navštěvovat prezenčně ale i kombinovaně, kurzy probíhají po dobu 10 měsíců a jsou rozděleny na dvě kategorie. První kategorie je pro zaměstnance, kteří dosáhli stanovené úrovně a mají zájem o specifické oblasti. Může se jednat o prezentace v angličtině, refresh kurzy apod. Druhá kategorie se zaměřuje na zvyšování kvalifikace a dosahování stanovených cílů, čím se myslí schopnost plynulé komunikace v anglickém jazyce.

Výuku si nemůže vyžádat zaměstnanec sám, do jazykového kurzu ho nominuje manažer, který také zároveň stanovuje úroveň, které musí zaměstnanec dosáhnout, aby mohl řádně vykonávat svou pozici. Účastník jazykového kurzu musí být vždy zaměstnán v hlavním pracovním poměru na dobu neurčitou a mít ukončenou zkušební dobu. Po získání předem stanovené úrovně již není možnost absolvovat další kurzy, zaměstnanci je pouze umožněno docházet na hodiny konverzace, aby si procvičovali komunikaci. Pro zaměstnance, kteří nemají nárok na výuku jazyka z titulu jejich pracovní pozice, je připravena možnost využití systému Cafeterie, kde sbírají body, které mohou proměnit na úhradu kurzů.

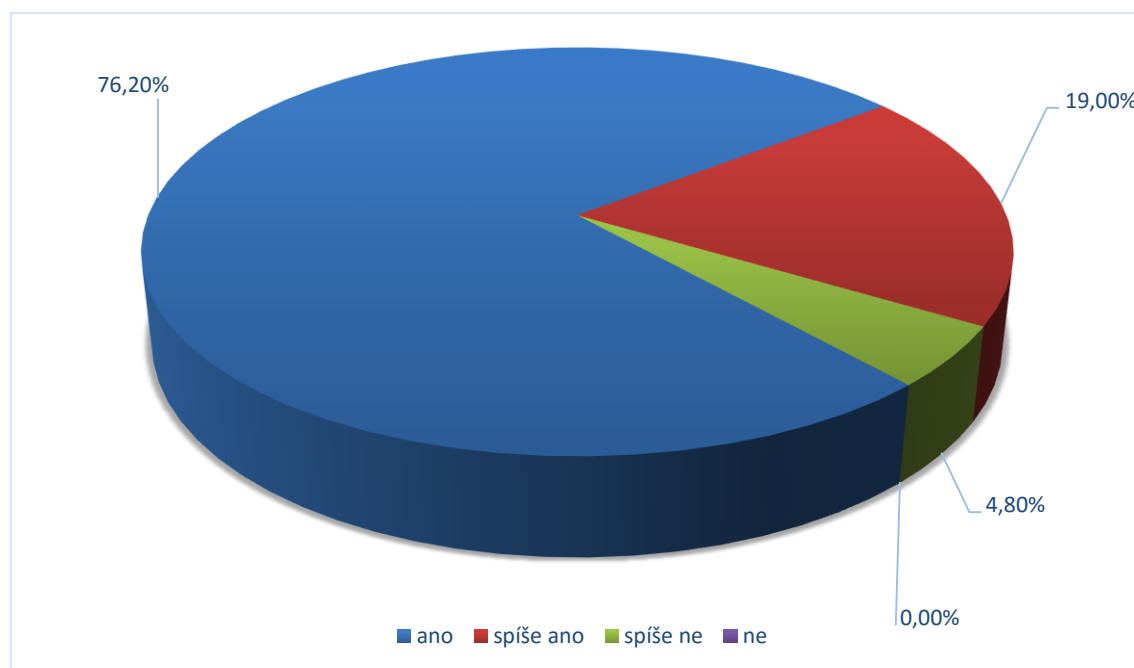
Společnost ČSOB umožňuje svým zaměstnancům zvyšovat nebo prohlubovat svou kvalifikaci. Samozřejmostí je uzavření kvalifikační dohody v případě, že hodnota vzdělání překročí stanovenou hranici. ČSOB odděluje pojmy zvyšování a prohlubování kvalifikace. Pod pojmem prohlubování kvalifikace se rozumí získávání nových znalostí a dovedností z oboru činnosti zaměstnance. Tento způsob vzdělávání je realizován pomocí kurzů, odborných stáží apod. Kvalifikační dohoda se uzavírá v případě, že částka přesahuje 75 000 Kč.

Druhým pojmem je zvyšování kvalifikace, kdy zaměstnanec dosáhne vyššího vzdělání než má do této doby. Tento způsob je realizován soustavným, dlouhodobým vzděláváním při výkonu práce. Zde je hranice nižší než v předchozím případě, částka, při které je uzavírána kvalifikační dohoda, činí 50 000 Kč.

4.5.13. Pracovní vztahy

Nejhůře analyzovatelnou oblastí řízení lidských zdrojů jsou vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Nikdo veřejně nesděljuje názor na své kolegy, nadřízené, vedení společnosti. Tento fakt bývá přisuzován možnosti zhoršení vztahů mezi zaměstnanci, obava ze msty ze strany nadřízeného apod. V dotazníkovém šetření byla jedna otázka zaměřena na oblast pracovních vztahů. Otázka se týkala pracovního kolektivu zaměstnanců tj. nejbližších spolupracovníků, s nimiž dotazovaný zaměstnanec tráví celou pracovní dobu, jelikož dotazníkové šetření probíhalo na pobočce ČSOB, kde pracovní prostor je tvořen tzv. open space. Zaměstnanci pracují v širokém okruhu lidí, před kterými nemají žádné soukromí na práci. Graf číslo 5 zobrazuje výsledek dotazníkového šetření.

Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem



zdroj: výzkum autora práce

Z výzkumu vyplývá, že skoro většina všech dotazovaných respondentů je spokojena se svým pracovním kolektivem. Jen malá část respondentů zvolila možnost „spíše ne“, která

v celkovém výsledku šetření tvoří pouhých 4,8 %, což považuji za velmi uspokojivou hodnotu vzhledem k počtu dotazovaných zaměstnanců. Nikdo nezvolil možnost „ne“, což nasvědčuje tomu, že vztahy na pracovišti jsou na dobré úrovni a mezi zaměstnanci panují vcelku příjemné vztahy.

Tento kladný výsledek přisuzuji z části i faktu, že kolektiv je tvořen většinou z mladých lidí, u nichž se jedná o první zaměstnání po studiu, nemají tudíž možnost srovnání s jiným pracovním kolektivem. Pracovní tým je většinou složen z mladých lidí ve věku od 19 – 29 let, což také vyplývá z výzkumu. Zaměstnanci v tomto věku tvoří 53% z celkového počtu dotazovaných, druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci v rozmezí od 30 – 39 let.

4.5.14. Péče o pracovníky

Z pracovního řádu vyplývá povinnost zaměstnavatele vytvářet adekvátní podmínky pro výkon práce, zlepšování technického a technologického vybavení pracoviště. Vedoucímu pracovníkovi je uložena povinnost zajišťování školení a zaučení nových pracovníků, kteří vykonávají nový druh práce nebo jsou účastníkem organizační změny provedené zaměstnavatelem.

ČSOB umožňuje svým pracovníkům stravování ve vlastních stravovacích zařízeních jako je například stravovací zařízení, které je součástí hlavního sídla společnosti ČSOB. Další možností je stravování ve smluvním subjektu. V případě, že ani jedna z těchto variant není možná, jsou zaměstnancům vydávány stravenky. Stravenky jsou vydávány i takovým zaměstnancům, kteří se ze zdravotních důvodů nemohou stravovat v běžném stravovacím zařízení zaměstnavatele.

Do kapitoly péče o pracovníky bych ráda zahrнула i program, který ČSOB vytvořila pro své zaměstnance na mateřské dovolené. Tento program byl oceněn nejlepší HR program v roce 2013. Program pro maminky a tatínky byl spuštěn v roce 2008, kdy z banky odcházelo průměrně 20 zaměstnanců měsíčně na rodičovskou dovolenou. Banka přicházela o zkušené zaměstnance na dlouhou dobu a jistý problém nastával ve chvíli, kdy se zaměstnanec vracel zpět do práce. Jeho opětovné zařazení do pracovního procesu bylo náročné a pro banku velmi nákladné. V tabulce č. 6 můžeme vidět vývoj počtu zaměstnanců, kteří jsou do projektu zapojeni.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců zapojených do Programu pro maminky a

tatínky

Rok	Počet zaměstnanců na RD dovolené	Počet zaměstnanců zapojených do programu	Počet aktivně zapojených zaměstnanců
2012	952	393	172
2013	929	411	178
2014	895	425	203
2015*	909	475	238

* data k 1.12.2015

Zdroj: interní informace organizace, přepracováno autorem

Z tabulky vyplývá, že do programu se zapojuje stále více zaměstnanců. Velkým přínosem pro zaměstnance je fakt, že neztratí kontakt se zaměstnavatelem, je stále zapojen do pracovního procesu a může si sám nastavit pracovní dobu. Pro zaměstnavatele má tento program také velký přínos a to především v oblasti personálních nákladů. Dle průzkumu banky se ušetří přibližně 365 000 Kč na jednoho zaměstnance (do částky jsou zahrnuty náklady na nábor pracovníka, zapracování, školení). Dalším velkým přínosem pro ČSOB je možnost udržení si specialistů na svých místech. (čsob.cz)

4.5.15. Personální informační systém

Jako každá společnost také i ČSOB vede informační systém o svých zaměstnancích. Každý zaměstnanec má zaveden spis, ve kterém se evidují všechny důležité informace o zaměstnanci. Odpovědnost za založení spisu nese personalista, který po nástupu zaměstnance založí spis na jeho jméno a má povinnost ho aktualizovat. Každý spis je označen stupněm důvěrnosti a dle tohoto stupně s ním musí i personalista zacházet, musí dodržovat zákon o ochraně osobních údajů. Z toho vyplývá i fakt, že do spisu smí nahlížet omezený okruh lidí, mezi které se řadí zaměstnanec, kterého se spis týká, příslušný personalista, přímý nadřízený pracovníka a zaměstnanec oddělení Compliance.

V případě ukončení pracovního poměru jsou do spisu zaměstnance vloženy písemné dokumenty potvrzující ukončení pracovního poměru, vyplněný formulář Vyrovnání závazků zaměstnance a kopie Potvrzení o zaměstnání. Po té je spis vyřazen z evidence a uložen k archivaci.

4.6. Návrhy zlepšení

Cílem práce bylo zjistit současnou situaci v oblasti řízení lidských zdrojů, porovnat ji s teoretickou rovinou a na základě zjištěných výsledků navrhnout možnosti, které by přinesly zlepšení současné situace.

Na základě provedené analýzy bylo navrženo několik opatření, z nichž nejhlavnější bude dále podrobněji popsáno a analyzováno.

Za nejefektivnější opatření je považováno sestavení jednotné databáze uchazečů, kterou organizace v tuto chvíli nemá a dochází tak ke ztrátě cenných dat. Další příležitost ke zlepšení vidím ve zvýšení počtu vyučovaných hodin anglického jazyka, cross training, a vytvoření efektivnějšího systému adaptace nových zaměstnanců.

Jak již bylo výše zmíněno, za obchodní jazyk společnosti je považován anglický jazyk, který se tedy primárně vyučuje. Z dosažených výsledků vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou nominováni do jazykových kurzů, se výuky zúčastňují jedenkrát týdně, což z mého pohledu není dostatečná intenzita pro dosažení adekvátních výsledků. Výuka by měla probíhat alespoň dvakrát týdně po dobu 90 min, kdy jedna vyučovací hodina by byla zaměřena na gramatiku. A druhá vyučující hodina by byla zaměřena primárně na konverzaci na určitá témata. Při současné dotaci hodin (jedenkrát 90 min/týdně) není možné se zaměřit a správně procvičit veškeré aspekty.

Všechna oddělení, která byla při dotazníkovém šetření analyzována, spadají pod tzv. back office. Tyto oddělení spolu úzce spolupracují a jejich práce je na sebe vzájemně navázána. Všechny procesy jsou závislé na správné informovanosti a znalosti konkrétních požadavků. Bohužel dochází k tomu, že některé oddělení neznají ani základní procesy probíhající ve spolupracujícím oddělení, čímž dochází k nedorozuměním a ke zpomalení celého procesu. Z tohoto důvodu navrhuji tzv. cross training nebo – li rotaci práce. Kdy zaměstnanec v určitém časovém horizontu projde spolupracujícími odděleními a vyzkouší si každodenní práci, kterou zastávají jeho kolegové. Přínosem tohoto návrhu má být pochopení procesů, předání si zkušeností a informací, tím by mělo dojít k odbourání nepotřebných kroků v procesu a celkovému zrychlení.

Další návrh spočívá v efektivnějším systému adaptace, zaškolení nováčka. Tento systém organizace samozřejmě využívá, ale dle mého názoru není novému zaměstnanci věnována dostatečná pozornost, což má za následek zpomalení práce, nepochopení zadaných

úkolů aj. V krajním případě může dojít i k rozvázání pracovního poměru ve zkušební době.

Za nejpřínosnější opatření je považován návrh jednotné databáze uchazečů. Tento návrh je dále podrobněji rozpracován a finančně vyčíslen.

4.6.1. Jednotná databáze

Jak již bylo výše zmíněno, v současné době společnost nedisponuje jednotnou databází, do které by se ukládaly data jak o uchazečích o pracovní místo tak i o stávajících zaměstnancích.

4.6.2. Uchazeči o pracovní místo

Všechna data získaná od uchazečů by se ukládala do vytvořené jednotné databáze. Databáze by obsahovala všechna základní data o uchazeči (jméno, věk apod.), příložené soubory (CV, motivační dopisy), ale i doprovodné informace typu kolikrát se uchazeč ucházel o pracovní místo, na jaké pracovní pozice se hlásil. Dále by databáze obsahovala interaktivní formulář, který by vyplnil každý personalista či přímý nadřízený (záleží na typu výběrového řízení), kde by se evidoval důvod nepřijetí uchazeče na pozici, doplňující informace k výběrovému řízení – jak uchazeč působil při pohovoru, způsob vystupování, případné výsledky z assessment centre a závěr by tvořilo doporučení na určitou vytipovanou pracovní pozici. V případě vyhledávání vhodných kandidátů na nově obsazenou pracovní pozici by po zadání parametrů databáze vyfiltrovala požadovaný profil uchazečů i s doplňujícími informacemi, které jsou důležité pro vhodný výběr potenciálního, budoucího zaměstnance.

Nyní není databáze jednotná, což má za následek ztrátu cenných informací, neefektivní a nesprávné využití dat v pravý okamžik.

4.6.3. Data o stávajících zaměstnancích

Tento typ databáze navazuje na předchozí myšlenku. Při přijetí uchazeče do pracovního vztahu, se databáze rozšiřuje o informace, a to po celou dobu jeho působení v organizaci, tj. do okamžiku rozvázání pracovního poměru. Vytvoření takovéto databáze a její rozšiřování vede k lepší komunikaci mezi organizací a pracovníkem, zároveň

také k pochopení přání a potřeb zaměstnanců. Výsledkem je zlepšení celého procesu interního náboru, který organizace preferuje před přijímáním kandidátů z externích zdrojů.

Přístup do databáze má každý personalista organizace, přímý nadřízený zaměstnanec a s omezeným přístupem i samotný zaměstnanec. Databáze obsahuje minimálně čtyři základní části týkající se zaměstnance. Ty vyplývají z cyklu řízení lidských zdrojů v organizaci.

První část tvoří informace, které jsou zaznamenávány do databáze již od chvíle podání první přihlášky k výběrovému řízení. Tento oddíl tedy obsahuje základní informace o uchazeči - CV, výsledky AC, doplňující komentáře personalisty, odkaz na případnou odpovídající pozici uchazeče.

Další částí jsou výstupy z každoročního hodnocení zaměstnanců. Do databáze se zaznamenávají závěrečné zprávy hodnotitele. Do tohoto úseku má přímo přístup i sám zaměstnanec, kde uvádí své plány na rozvoj kariéry aj.

Třetí část obsahuje údaje o výši mzdy a veškeré informace týkající se ohodnocení zaměstnance.

A poslední část je zaměřena na profesní vzdělávání zaměstnanců. Ti zde zaznamenávají všechna školení, která během působení v organizaci absolvovali, jazykové kurzy a dosažené úrovně v jazykových školeních. Dále zde zaměstnanec vyjadřuje názor na další potřebná školení pro výkon jeho práce. Zároveň zde nadřízený nominuje pracovníky do rozvojových programů a zadává potřebná nebo příslušná školení. V této sekci jsou uvedena i data o kvalifikačních dohodách mezi organizací a zaměstnancem včetně finančního vyčíslení.

4.6.4. Náklady na zavedení návrhu

Vytvoření takové databáze přináší finanční náročnost pro společnost, která je zobrazena v následující tabulce č. 7

Tabulka 7: **Náklady na vytvoření databáze**

Nákladová položka		Kč
Vytvoření programu dle požadavků		120 000 Kč
Zakoupení licencí k programu		190 000 Kč
Spuštění a implementace do systému ČSOB		15 000 Kč
Školení IT teamu		750 Kč
Převedení ze současných dat		
4 brigádníci z IT teamu	<i>90 Kč/hod</i>	<i>360 Kč/hod</i>
předpokládaný počet hodin práce	<i>272 hodin</i>	97 920 Kč
Roční poplatky za servis, aktualizace aj.		5 000 Kč
SOUČET		428 670 Kč

Zdroj: autor práce

Celková částka, kterou by společnost musela investovat do vytvoření databáze, činí přibližně 430 000,- v případě, že by zvolila stejnou společnost jako autor práce. Pro zjištění konkrétních čísel byla oslovena společnost zabývající se vytvářením podobných programů. Této společnosti byly sděleny požadavky, jak by měl program fungovat, jaké prvky má obsahovat, kolik osob má přístup do databáze apod. Dalším důležitým krokem bylo rozhodnutí o spravování tohoto systému. Jedna z možných variant je implementace do vnitřního systému společnosti nebo externí spravování touto konkrétní společností. Po zvážení výhod a nevýhod každé varianty, jsme pro sestavení rozpočtu rozhodli o možnosti zakoupení licencí s možností implementace do vnitřního systému banky. Částky uvedené v tabulce č. 7 jsou pouze orientační, protože se nejedná o konkrétní požadavek se vším, co by taková zakázka měla obsahovat. Jedná se tedy o hrubý odhad vývojového programátora. Dle jeho slov se částka může měnit v závislosti na požadavcích v rozmezí plus mínus 50 000,-

S tímto programem jsou spojeny ještě další dodatečné náklady, jako jsou školení, servis apod.

Další náklady, které musí být zahrnuty do finančního vyčíslení, jsou odměny zaměstnanců, kteří budou zpracovávat a převádět data do nového systému. Tato možnost byla

konzultována s vývojáři společnosti, ale cena za tuto službu převyšuje náklady, za které bude tento krok proveden zaměstnanci společnosti ČSOB.

Pro převedení dat do nového systému byla zvolena možnost využití stávajících brigádníků v IT teamu. V současné době je IT složeno z 6 brigádníků, z nichž 4 budou využiti na tuto práci. Každý brigádník ve společnosti pracuje na základě „Dohody o pracovní činnosti“, kdy je tedy možno odpracovat 80 hodin za měsíc. Předpokládaná doba přepracování činí 272 hodin. Výpočet předpokládané potřebné doby a mezd můžeme vidět v tabulce č. 8

Tabulka 8: Doba potřebná pro převedení dat a výpočet mzdy brigádníků

	Výpočet	HODNOTY
Počet převedených dat za den	60*4	240
Počet dat k převedení (zaměstnanci +brigádníci)	7400 + 600	8 000
Potřebný čas na převedení	8000/240	34 dní
Potřebný počet hodin na převedení	34*8	272 hod
Odměny za vykonanou práci	(272*90)*4	97 920 Kč

Zdroj: autor práce

Autor práce vychází z toho, že každý brigádník stihne během 8 hodinové pracovní doby převést data týkající se celkem 60 zaměstnanců. V případě, že tuto práci vykonávají celkem 4 brigádníci, dostáváme se na 240 převedených dat za den. Společnost ČSOB uvádí, že v současné době zaměstnává cca 7 400 osob, k tomu bylo připočítáno přibližně dalších 600 osob. Tyto osoby tvoří uchazeči o práci, brigádníci apod. V celkovém součtu se tedy dostáváme na počet 8 000 osob, o nichž musí být data převedena ze současných databází do nově vytvořené, jednotné databáze. Dále byl zjištěn počet dní, který je nutný na zpracování všech dat. Celkový počet dní je stanoven na 34, což činí 272 hodin práce na projektu. Bereme – li v úvahu hodinovou sazbu, kterou pobírají brigádníci v ČSOB a počet brigádníků pracujících na projektu, dostaneme konečnou částku odměn, kterou by musely organizace vyplatit za práci, tj. 97 920 Kč

4.6.5. Přínosy návrhu

Navržené opatření není takového charakteru, aby generovalo zisky ihned po jeho zavedení. Z tohoto důvodu není možné finančně vyčíslit výnosy tohoto opatření. Díky tomuto

opatření bude možné najmout správnou osobu na odpovídající pracovní místo, případně využít stávajícího zaměstnance, který bude označen jako talent a nominován k postupu na vyšší pozici. V tomto případě, nám zisky přinesou rozhodnutí správného zaměstnance.

Mezi největší klady toho opatření patří především úspora času. Personalisté mohou vyhledávat kandidáty na pracovní pozice efektivněji a rychleji, což ušetří jejich čas. Neboť nyní vyhledávají kandidáty v několika databázích, což značně komplikuje práci. Při správném využívání databáze může společnost částečně omezit výdaje na inzerci a vyhledávání externích zdrojů zaměstnanců. Společnost tak ušetří finanční prostředky, které v současné době vynakládá na inzerci v tisku a webových portálech. Částka inzerce na webových stránkách, které organizace využívá, se pohybuje v rozmezí 5 500 – 10 3000 Kč/měsíčně. V současné době využívá organizace 2 webové stránky k inzerci svých volných pracovních míst. Další výhodou, kterou databáze přináší, je možnost zaznamenávání informací o uchazeči. V okamžiku, kdy personální oddělení přijme CV uchazeče, je automaticky nahráváno do databáze, ve které jsou osobní údaje o uchazeči. Tyto informace jsou tedy zpracovány a zaneseny do systému. V případě přijetí uchazeče se může zcela vynechat současný krok, kdy je uchazeči zaslán dotazník k vyplnění základních údajů, které jsou nutné pro zpracování smlouvy. Pokud by tyto informace byly již v systému, personální oddělení není nuceno dotazník posílat vůbec, čímž šetří náklady na poštovné a zároveň to zlepšuje jejich odpovědnost k ekologii, na které si organizace zakládá. V případě chybějících informací, potřebných ke zpracování smlouvy, mohou být informace doplněny prostřednictvím emailu.

5. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo seznámit čtenáře s řízením lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Pro toto téma jsem si zvolila Československou obchodní banku, a. s., která byla již několikrát označena jako nejlepší zaměstnavatel.

V teoretické části jsem se zaměřila na studium odborné literatury, která mi pomohla lépe pochopit danou problematiku, a mohla jsem díky ní definovat základní pojmy týkající se této problematiky. Základní část teoretické části tvoří definování dílčích částí, ze kterých se oblasti řízení lidských zdrojů skládá.

Praktická část se prvotně zaměřuje na charakteristiku společnosti, dále jsem se zaměřila na rozbor všech částí lidských zdrojů, které organizace využívá. Data byla primárně získávána prostřednictvím dotazníkového šetření, které proběhlo na vybrané pobočce organizace. Prvotním záměrem byla konzultace s odpovědným vedoucím každého oddělení HR. Tato možnost byla ze strany organizace zamítnuta z důvodu velké časové náročnosti a vytíženosti jednotlivých oddělení. K analýze byly použity poskytnuté informace, materiály a podklady. Za velký přínos pro analýzu považuji vlastní působení v organizaci. Tento fakt mi pomohl k lepšímu pochopení dané problematiky.

Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována a na jejich základě bylo navrženo opatření, které by vedlo ke zlepšení současné situace v oblasti lidských zdrojů. Návrhem je vytvoření jednotné databáze pro shromažďování a zpracovávání informací o zaměstnancích společnosti. Toto opatření povede k jednodušší komunikaci mezi jednotlivými odděleními, ušetří čas personalistů a určitě velmi zjednoduší a zpřehlední proces výběru nových zaměstnanců. Součástí zadání bylo i finanční vyčíslení návrhu, které je rozpracováno v teoretické části. Částka, kterou by musela společnost vynaložit na toto opatření, není zanedbatelná, ale jistě se vyplatí investovat, neboť tento krok zjednoduší proces získávání nových zaměstnanců, kteří jsou pro fungování takto velké společnosti klíčoví.

6. SUMMARY

The subject of this bachelor thesis is the human resources management in a chosen organisation. This topic is currently very up-to-date and discussed since employees are the most important factor for the proper functioning of an organisation.

Human resources include mainly experience, skills and knowledge that every employee brings to the organisation. Another important thing is the willingness of workers to share this knowledge and experience and to use them to benefit the organisation. As already mentioned, human resources are the most important capital of the organisation.

That is why it is worth to invest in human resources and to motivate them.

For the analysis of human resources, Československá obchodní banka has been chosen, which is a universal bank that provides its services to all groups of clients. i. e. individuals as well as SME, corporate and institutional clients. This bank operates under several brand names – ČSOB, Era, Poštovní spořitelna.

The practical part of this thesis is based on a questionnaire that should give the true picture of the current situation in the bank. Based on the obtained data a measure to improve the current situation in the organisation has been proposed. Part of the proposed measure is also a financial calculation from which we can read the specific amount that would have been paid in case of the inclusion of this measure into the organisation's system.

The measure has been presented to the organisation's management which thinks about it.

Key words: human resources management, employee, organisation, recruitment, motivation

7. POUŽITÁ LITERATURA

- Armstrong, M. (2000). *Personální management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing
- Armstrong, M. (2005). *Řízení lidských zdrojů* 1. vyd. Praha: Grada Publishing
- Beaulieu, R. P. (1987). *Study guide for use with Human resource management* 1st ed. Homewood: Irwin
- Bělohávek, F. (2003). *Jak řídit a vést lidi* 1. vyd. Praha: Computer Press
- Bontis, N. (1999). *Journal of Intellectual Capital* 1st ed. Homewood: Irwin
- Byars, L. L. & Rue W. L. (1987). *Human resource management* 2nd ed. Homewood: Irwin
- Cole, G. A. (1990). *Personnel management: theory and practice* 2nd ed. London: Academia
- Coleman, R. & Barrie, G. (1998). *525 způsobů jak být lepší manager* 2. vyd. Gower: Publishing Company
- ČSOB, (2014) Citováno dne 20. 12. 2015, dostupné na <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/Prehled-Skupiny-CSOB.aspx>
- ČSOB, (2014). Citováno dne 20. 12. 2015, dostupné na <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-skupine-kbc#akcionari-kbc-group>
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1997). *Management* 1st ed. Praha: Grada Publishing
- Fleming, I. & Taylor, A. J. (2005). *Koučink: Management do kapsy 2* 1.vyd. Praha: Portál
- Foot, M. & Hook, C. (2002). *Personalistika* 1.vyd. Praha: Computer Press
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů* 1. vyd. Praha: Grada Publishing
- Horalíková, M. (1999). *Personální řízení* 3. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta
- Hroník, F. (2007). *Hodnocení pracovníků* 1. vyd. Praha: Grada Publishing
- Kareš, J., Drlíková, J. & Brabcová, M. (2006). *Moderní metody řízení* 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita
- Kettner, M. P. (2001) *Achieving excellence in the management of human service organizations* 1. vyd. Boston: Allyn and Bacon
- Kleibl, J., Dvořáková, Z. & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů* 1. vyd. Praha: C. H. Beck
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* 2. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2003). *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky* 1.vyd Praha: Grada Publishing

- Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* 4. vyd. Praha: Management Press.
- Koval, J. & Rau, S. (2010). *Pitný režim pro zaměstnance, HR management* (online, p. 2.). Citováno 25. 10. 2015 dostupné na http://managerweb.ihned.cz/c4-10118100-46466970-T00000_d-vy-se-ptatepitny-rezim-pro-zamestnanec
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů* 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita
- Krüger, W., (2004). *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým* 1.vyd. Praha: Grada
- Liff, S. (2000). *Manpower or HR planning: what's in a name?* 3rd ed. Blackwell: Oxford
- McCormack, M. H. (1997). *Umění managementu* 1. vyd. Praha: VŠE, Oeconomica
- Milkovich, T. G. & Boudreau J. W. (1988). *Human resource management: A diagnostic approach* 5th ed. Homewood: Irwin
- Milkovich, T. G. & Boudreau J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů* 1.vyd. Praha: Grada Publishing
- Schuler, R. & MacMillan G. (2007). *Competitive Advantage through Human Resource Management Practices: Human management* (online, p. 3). Citováno 26. 10. 2015 dostupné na <http://www.rci.rutgers.edu/>.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace* 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita
- Storey, J. (1989). *Strategic human resource management* 1st ed. Oxford: Oxford University Press.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty* 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. & Hoskovec J. (2003). *Psychologie ve světě práce* 1. vyd. Praha: Karolinum
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the Inside/Out* 1 st ed. New York: Wiley.
- Vaverčáková, M., (2006). *Manažment pre sociálnych pracovníkov* 1. vyd. Trnava: FZaSP TU
- Výroční zpráva ČSOB* (2015), Citováno dne 29.12.2015 dostupné na <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/csob-pololetni-zprava-1h2015.pdf>,

8. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH

8.1. Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace.....	11
Obrázek 2 Proces získávání informací o volném pracovním místě.....	15
Obrázek 3 Oblasti hodnocení pracovníků.....	18
Obrázek 4 Skladba systému hodnocení.....	35

8.2. Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní informace o společnosti.....	28
Tabulka 2 Rozdíl mezi pracovní rolí a popisem práce.....	30
Tabulka 3 Schéma postupu výběrových řízení.....	32
Tabulka 4 Minimální hrubé mzdy.....	40
Tabulka 5 Vzorová měsíční hrubá mzda vybraného pracovníka.....	42
Tabulka 6 Počet zaměstnanců zapojených do Programu pro maminky a tatínky.....	47
Tabulka 7 Náklady na vytvoření databáze.....	51
Tabulka 8 Doba potřebná pro převedení dat a výpočet mzdy brigádníků.....	52

8.3. Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců ČSOB.....	31
Graf 2 Způsob získávání informací o volném pracovním místě.....	33
Graf 3 Spokojenost zaměstnanců s hodnotícím pohovorem.....	37
Graf 4 Spokojenost s ohodnocením za vykonanou práci.....	43
Graf 5 Spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem.....	45

8.4. Seznam příloh

Příloha 1 Popis pracovní pozice	
Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance ČSOB	

Příloha 1 Popis pracovní pozice

Název pracovní pozice:	♦ <u>Klientský pracovník - III</u>
Číslo pracovní pozice:	♦ 77409
Organizační jednotka:	♦ Pobočka
Oblast:	♦ Retail/SME
Pracovní zaměření:	<ul style="list-style-type: none">♦ Zajišťovat přímý styk s klienty banky, nabízet a zprostředkovávat svěřeným klientům standardní rozsah produktů a služeb banky, finanční skupiny ČSOB a ostatních finančních skupin♦ Zajišťovat přímý styk s klienty banky v poradenské zóně případně v zóně rychlé obsluhy včetně specializovaného poradenství♦ Zajišťovat správu a vedení účtů svěřených klientů ve vymezeném rozsahu♦ Rozvíjet a vytvářet vztahy se svěřenými klienty banky v souladu s obchodní politikou a strategií banky
Hlavní odpovědnosti, povinnosti a úkoly:	♦ Odpovídat za celkový vztah banky ke svěřeným klientům

- ◆ Vykonávat akviziční činnost v oblasti získávání nových klientů a uzavírání obchodů na lokální úrovni
- ◆ Zpracovávat komplexní nabídky produktů a služeb vhodných k uspokojování potřeb svěřených klientů
- ◆ Zprostředkovávat poskytování vymezeného rozsahu služeb pro členy finanční skupiny OB Group a smluvní partnery
- ◆ Poskytovat služby spojené s investováním finančních prostředků klienta a ve spolupráci se specialisty prodeje navrhovat optimální řešení k jejich zhodnocení
- ◆ Na základě požadavku klienta a v úzké spolupráci se specialisty prodeje zprostředkovávat služby v oblasti:
 - trade finance, MM, FX
 - elektronického bankovníctví
 - investičního bankovníctví
 - spotřebitelských úvěrů
 - pojištění
- ◆ Odpovídat za cross-selling
- ◆ Zajišťovat prezentaci nových produktů ve spolupráci s věcně příslušnými útvary banky
- ◆ Zajišťovat vyhodnocení klientských rizik prostřednictvím scoringového systému
- ◆ Zpracovávat, projednávat a schvalovat úvěry fyzickým osobám v rozsahu delegovaných pravomocí v souladu s limity stanovenými závaznými pravidly
- ◆ Odpovídat za úvěrová rizika v rozsahu delegovaných pravomocí
- ◆ Vykonávat poradenskou činnost a navrhnout vhodnou strukturu prostředků klienta
- ◆ Přijímat prvotní informace od klientů a zpracovávat hlášení pro regionálního ředitele
- ◆ Zajišťovat správu a vedení účtů ve vymezeném rozsahu a odpovídat za agendu s tím související
- ◆ Přijímat od klientů dispozice k produktům a službám banky, posuzovat jejich správnost a odpovídat za jejich předání odpovědným útvarům banky
- ◆ Zajišťovat zpracování transakcí platebního styku ve vymezeném rozsahu na základě platných dispozic

- ◆ Poskytovat podporu při vyřizování stížností a reklamací klientů
- ◆ Zajišťovat přímý styk s klienty v oblasti poskytování peněžních služeb (směnářských produktů) a zpracovávat účetní a neúčetní vstupy do bankovního informačního systému případně zajišťovat transakce s objemy finančních hotovostí ve vazbě na diskretní box (pokladnu)
- ◆ Odpovídat za správnost, platnost a neporušenost vydaných a přijatých částek hotovostí a jiných cenností, odpovídat za vedení předepsané evidence a za hodnoty svěřené k vyúčtování ve smyslu uzavřené dohody o hmotné odpovědnosti
- ◆ Dodržovat bezpečnostní politiku banky a řídicí akty v příslušné oblasti
- ◆ Plnit další úkoly podle pokynu příslušného vedoucího zaměstnance v rámci vymezeného okruhu činností

Hlavní pravomoci:

- ◆ Hlavní pravomoci vyplývají z pracovního zaměření, vymezení hlavních odpovědností, povinností a úkolů a jsou uplatňovány v souladu s OŘ, řídicími akty banky a obecně závaznými právními předpisy

**Kvalifikační požadavky:
(vzdělání/kursy)**

- ◆ Vysokoškolské vzdělání případně úplné středoškolské vzdělání
- ◆ 3 roky odborné bankovní praxe
- ◆ Odborné bankovní kursy

Odborné předpoklady:

- ◆ Znalost řídicích aktů banky a obecně závazných právních předpisů vztahujících se k vymezené oblasti
- ◆ Znalost produktů a služeb poskytovaných bankou a finanční skupinou ČSOB
- ◆ Znalost problematiky spotřebitelských úvěrů
- ◆ Znalost základních finančních instrumentů

- ◆ Znalost funkcí a možností využití bankovního informačního systému případně jiných SW aplikací vztahujících se k vymezené oblasti
- ◆ Znalost anglického případně jiného světového jazyka na úrovni potřebné pro výkon pozice
- ◆ Schopnost stanovení míry úvěrového rizika banky za závazky klienta
- ◆ Profesionální vystupování, komunikační, prezentační a organizační schopnosti
- ◆ Orientace na klienta
- ◆ Schopnost vytvářet pozitivní klima při jednání s klienty
- ◆ Mobilita a časová flexibilita

Klíčové ukazatele výkonu):

- ◆ Objem výnosů ze svěřené klientely v rámci dané oblasti (M)
- ◆ Výsledky akviziční činnosti (M)
- ◆ Kvalita a úroveň poskytovaných služeb, poradenské a konsultační činnosti (N)
- ◆ Minimalizace počtu oprávněných stížností (M)

Příloha 2 **Dotazník pro zaměstnance ČSOB**

Dobrý den,

jmenuji se Denisa Srbová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tento dotazník slouží k analýze řízení lidských zdrojů v ČSOB, získaná data budou použita k mé závěrečné bakalářské práci. Ráda bych Vás touto cestou poprosila o chvíli Vašeho času a vyplnění tohoto anonymního dotazníku. V případě dotazů mě můžete kontaktovat na emailové adresy: dsrbova@csob.cz nebo denisasrbova@centrum.cz. Pokud budete mít zájem o zaslání výsledků analýzy, připište svou emailovou adresu do prostoru vyhrazeného pro přípo-
mínky. Předem Vám děkuji za ochotu a čas.

S přáním příjemného dne

Srbová Denisa

Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o pracovním místě?

- webové stránky společnosti
- doporučení
- intranet
- úřad práce
- internetové zdroje
- personální zdroje
- akvizice na školách
- jiné

Jak probíhalo Vaše výběrové řízení?

- zkoumání životopisu
- assessment center
- pohovor
- výběrové psychotesty
- jiné

Podléhá Vaše pracovní pozice hodnotícímu pohovoru?

- ano
- ne

V případě odpovědi „ano“ v předchozí otázce: **Souhlasíte s hodnotícím pohovorem?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

V případě odpovědi „ne“ v předchozí otázce: **Využil/a jste někdy možnosti eskalace na vyššího nadřízeného?**

- ano
- ne

Jste spokojeni se svým finančním ohodnocením?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Náleží Vám příplatek za vedení a koordinaci dalších zaměstnanců?

- ano
- ne

Využíváte při své práci anglický jazyk? (aktivně či pasivně)

- ano
- ne

V případě odpovědi „ano“ v předchozí otázce: **Jakým způsobem zvyšuje svou kvalifikaci?**

- jsem nominován nadřízeným zaměstnancem a využívám kurzy jazyka hrazené organizací
- nejsem nominován, využívám Cafeteria systém k úhradě kurzů
- nenavštěvuji žádné kurzy (stávající úroveň je plně dostačující)
- nenavštěvuji žádné kurzy (časová nebo finanční náročnost aj.)
- zvyšuji svou kvalifikaci mimo organizaci (jazykové školy aj.)

Zabývá se podle Vás organizace dostatečně rozvojem svých zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jaké oblasti vzdělávání by se podle Vás měla organizace více věnovat?

- odborné znalosti související s profesí
- manažerské dovednosti (vedení, motivace týmu, time management)
- osobnostní dovednosti (komunikace, asertivita, odolnost vůči stresu)
- jiné

Máte možnost kariérního postupu ve společnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Vyhovuje Vám práce ve Vašem pracovním kolektivu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Vaše pohlaví

- žena
- muž

Věk

- 19 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 a více

Vaše dosažené vzdělání

- Prosím, запиšte svou odpověď

Prostor pro Vaše připomínky a emailovou adresu

Děkuji za vyplnění a přeji příjemný den!