

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ



Diplomová práce

**Management pracovního výkonu ve
vybraném podniku**

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

Autor: Bc. Andrea Vohradská

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrea Vohradská

Provoz a ekonomika

Název práce

Management pracovního výkonu ve vybraném podniku

Název anglicky

Performance management in the selected company

Cíle práce

Cílem diplomové práce navrhnutí možností na zlepšení podnikového řízení a firemního vzdělávání pro budoucí rozvoj. K tomuto cíli bude nutná analýza konkrétního podniku a její porovnání s obecně platnými pravidly řízení zaměstnanců a problematikou vzdělávání zaměstnanců v ostatních firmách na českém trhu. V práci se dále rozebírají způsoby řízení, motivace a vzdělávání pracovníků ve vybrané firmě.

Metodika

Pro stanovení metodiky diplomové práce bylo nejprve nutné nastudovat danou problematiku v dostupné literatuře, která se zabývá managementem řízení pracovníků v podniku. Také bylo třeba nasbírat veškeré možné informace o vybraném podniku (postavení na českém trhu, vnitřní prostředí podniku a firemní kultura, informace o zaměstnancích – počet oddělení v podniku, funkce jednotlivých oddělení, organizační struktura podniku, způsoby zvyšování výkonnosti a efektivnosti práce zaměstnanců, současný systém vzdělávání zaměstnanců v podniku a výhledy na budoucí situaci na trhu).

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Řízení pracovního výkonu, motivace, hodnocení, odměňování, vzdělávací strategie, metody a formy vzdělávání.

Doporučené zdroje Informací

ARMSTRONG, M. Personální management, Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s. ISBN

978-80-247-1407-3

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2010, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu, Praha: Management Press, 2004, 212 s. ISBN: 80-7261-116-X

TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128s.

ISBN 978-80-86723-80-8

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2015

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2015

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Management pracovního výkonu ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně, a literaturu a další prameny, které jsem při psaní použila, jsem řádně označila a uvedla v příloženém seznamu.

V Praze

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu doktoru Danielu Tothovi za uklidňující přístup a své rodině za podporu, kterou jsem při studiu mnohokrát potřebovala.

Management pracovního výkonu ve vybraném podniku

Performance management in the selected company

Souhrn

Toto téma je zvoleno vzhledem k současnému velmi diskutovanému tématu vzdělávání a rozvoje osob v rámci většiny společností. V posledních letech, kdy se trh vyskytuje stále ještě v krizi, se řeší otázka, zda investovat do vzdělávání či nikoliv. Zda je prospěšné snižovat náklady skrze snižování výdajů na vzdělávání či zda se do budoucna vyplatí vzdělávat své pracovníky a zvyšovat u nich motivaci a loajalitu k podniku. Z tohoto důvodu diplomová práce zkoumá vybranou firmu působící na českém trhu. Její způsoby řízení, vzdělávání a odměňování pracovníků v minulosti a současnosti, a zda jsou její vnitřní a motivační nástroje účinné vůči zaměstnancům.

Je zde popsána a blíže vysvětlena efektivnost, výhody a nevýhody současného způsobu řízení a podstata firemního vzdělávání jakožto možností zlepšení výkonnosti a prosperity vybrané firmy.

Na závěr z této práce vyplývá doporučení a rady pro budoucí vývoj v oblasti vzdělávání a motivování na základě zvoleného šetření ve vybraném podniku.

Klíčová slova

Firemní kultura, řízení pracovního výkonu, motivace, hodnocení, odměňování, vzdělávací strategie, metody a formy vzdělávání, vedoucí pracovník, determinanty odměňování, znalosti, schopnosti, dovednosti, pracovní podmínky, organizační struktura, výkonnost, efektivnost, pracovní výkon, řízení lidských zdrojů, benefit

Summary

This theme has been chosen due to the fact that the education and development of people within most companies is very discussed in these days. In recent years, when the market is still in crisis, the question is being solved whether to invest in education or not. If it is beneficial to reduce costs through a reduction in spending on education or if it pays off in the future to educate own employees and raise their motivation and loyalty to the company. For this reason, the diploma thesis examines the selected company operating on

the Czech market. Describing its methods of management, education and remuneration of employees in the past and the present, and whether its internal and motivational tools are effective to employees.

There is described and explained the effectiveness, advantages and disadvantages of the management company in details and the nature of education as a way to improve performance and prosperity of the selected company.

As a conclusion of this work the recommendations and advices for future developments in education and motivation which are based on the survey in selected company will follow.

Keywords

Corporate culture, performance management, motivation, evaluation, reward, educational strategies, methods and forms of education, manager, determinants of remuneration, knowledge, abilities, skills, working conditions, organizational structure, performance, efficiency, job performance, human resource management, benefit

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl a metodika.....	11
3. Seznam zkratk.....	12
4. Seznam obrázků.....	13
5. Seznam tabulek.....	14
6. Teoretická východiska.....	15
6.1. Řízení pracovníků.....	15
6.1.1. Řízení pracovního výkonu pracovníků.....	16
6.1.2. Hodnocení výkonu pracovníků.....	18
6.1.2.1. Metody hodnocení pracovníků.....	19
6.1.2.2. Problémy a chyby hodnocení pracovníků.....	21
6.2. Motivace pracovníků.....	23
6.2.1. Klasifikace teorií motivace.....	23
6.2.1.1. Teorie obsahu.....	24
6.2.1.2. Teorie procesu.....	26
6.2.2. Formy odměn a benefitů.....	27
6.2.3. Způsoby odměňování.....	29
6.3. Vzdělávání pracovníků.....	33
6.3.1. Důvody vzdělávání.....	34
6.3.2. Metody a formy vzdělávání.....	35
6.3.3. Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	39
7. Praktická část.....	41
7.1. Výběr a definice konkrétní společnosti.....	41
7.1.1. Organizační struktura.....	42
7.1.2. Současná situace uvnitř společnosti.....	44
7.2. Hodnocení výkonu zaměstnanců.....	46
7.3. Odměňování.....	48
7.4. Vzdělávání.....	56
7.5. Dotazníkové šetření.....	60
7.5.1. Struktura dotazníku.....	60
7.5.2. Výsledky dotazníkového šetření.....	61
7.5.3. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	73

8.	Závěr	76
9.	Seznam použitých zdrojů.....	77
9.1.	Knižní zdroje.....	77
9.2.	Elektronické zdroje	78
10.	Seznam příloh	80

1. Úvod

Jako téma diplomové práce jsem si vybrala řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku, do čehož spadají způsoby a metody hodnocení, motivování a vzdělávání zaměstnanců.

Když společnosti chtějí zavést úsporná opatření, většinou začínají snižovat náklady v místech, kde to není ihned viditelné, například v oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Čím více sníží společnost rozpočet na tyto oblasti, tím více začne propuknout nespokojenost a nemotivovanost v řadách zaměstnanců. V dnešní době vzrůstá snaha udržet si výkonné a loajální zaměstnance, proto společnosti hledají optimální úroveň poskytovaných benefitů a vzdělávání, aby si udržely stávající zaměstnance, kteří akceptovali a již rozumí firemním hodnotám a kultuře. Tím, že si společnost udržuje stávající zaměstnance, se také vyhýbá nákladům na nově přijímané zaměstnance, jako jsou přijímací pohovory a testy, výuka a zaučování nových pracovníků na pracovních místech. Aby se společnosti dále vyvíjely a byly konkurenceschopné, musí pochopit důležitost motivování a vzdělávání zaměstnanců. Když je zaměstnanec spokojený a správně motivovaný, pak je i jeho práce efektivní.

Toto téma jsem si vybrala, protože jsem sama pracovala ve společnosti, která se o zaměstnance nestarala, všichni zaměstnanci bez výjimky byli demotivováni, dělali jen to nejnutnější a hledali způsoby, jak pracovat ještě méně. Je jasné, že firma nemůže vyhovět a uspokojit všechny své zaměstnance. Každý člověk je jiný, má jiné potřeby a cíle, ale snaha udržovat převážnou většinu zaměstnanců spokojenou a motivovanou by měla být cílem každé společnosti.

Teoretická část definuje základní témata, kterými se diplomová práce zabývá – hodnocení, motivování a vzdělávání pracovníků. Jsou zde vysvětleny obecné definice, metody a způsoby činností těchto oblastí, aby byl čtenář seznámen s faktickými údaji a informacemi. V praktické části práce je zjišťováno pomocí dotazníkového šetření jaké hlavní faktory motivování a vzdělávání zaměstnancům vybrané společnosti chybí, co považují zaměstnanci za nejdůležitější faktor z hlediska vzdělávání a motivování, a jaká opatření by měla být přijata, aby se zlepšila jejich spokojenost a motivovanost a tím i výkonnost samotné společnosti.

2. Cíl a metodika

Cílem diplomové práce je zjištění aktuální situace vybraného podniku na trhu a nalezení a navrhnutí možností na zlepšení podnikového řízení a firemního vzdělávání pro budoucí rozvoj. K tomuto cíli byla nutná analýza konkrétního podniku a její porovnání s obecně platnými pravidly řízení zaměstnanců a problematikou vzdělávání zaměstnanců v ostatních firmách na českém trhu. V práci se dále rozebírají způsoby řízení, motivace a vzdělávání pracovníků ve vybrané firmě.

Pro stanovení metodiky diplomové práce bylo nejprve nutné nastudovat danou problematiku v dostupné literatuře, která se zabývá managementem řízení pracovníků v podniku. Také bylo třeba nasbírat veškeré možné informace o vybraném podniku (postavení na českém trhu, vnitřní prostředí podniku a firemní kultura, informace o zaměstnancích – počet oddělení v podniku, funkce jednotlivých oddělení, organizační struktura podniku, způsoby zvyšování výkonnosti a efektivnosti práce zaměstnanců, současný systém vzdělávání zaměstnanců v podniku a výhledy na budoucí situaci na trhu).

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické, a dále pak ze závěru, kde je učiněno shrnutí, co z daných informací a analýzy vyplývá a jsou zde dávána doporučení pro další rozvoj podniku. V teoretické části jsou nejdříve rozebrány a vysvětleny tematické okruhy (především řízení, vzdělávání a motivace pracovníků), kterým je v následující části práce potřeba rozumět a které budou ukázány na vybraném podniku z praktického pohledu.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na jeden konkrétní podnik a podmínky v jeho prostředí stanovené pro management řízení, odměňování a vzdělávání pracovníků. Dále je v závěru diplomové práce, na základě dotazníkového šetření a analýzy situace v podniku, obsaženo doporučení pro zkoumanou společnost, jak zlepšit svou firemní kulturu či jaké jsou další možnosti pro vzdělávání a motivaci pracovníků.

3. Seznam zkratek

ČSOB – Československá obchodní banka

ČSOB PS – Československá obchodní banka Penzijní společnost

ČMSS – Českomoravská stavební spořitelna

KPI – Key performance indicator = klíčové ukazatele výkonu

4. Seznam obrázků

Obr. 1: Řízení pracovního výkonu.....	17
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb	24
Obr. 3: Výskyt systémů zásluhového odměňování.....	30
Obr. 4: Odměňování podle pracovního výkonu.....	30
Obr. 5: Odměňování podle schopností	31
Obr. 6: Odměňování podle přínosu.....	31
Obr. 7: Finanční skupina ČSOB	41
Obr. 8: ČSOB v číslech.....	42
Obr. 9: Výsledky měření spokojenosti	44
Obr. 10: Segmentace podle NPS.....	45
Obr. 11: Harmonogram hodnocení 2014	46
Obr. 12: Pravidlo SMART.....	47
Obr. 13: Závislost výše bonusu na plnění cílů.....	50
Obr. 14: Pohlaví respondentů	61
Obr. 15: Věková struktura respondentů	62
Obr. 16: Dosažené vzdělání respondentů	63
Obr. 17: Délka zaměstnání respondentů v ČSOB.....	63
Obr. 18: Pracovní zařazení respondentů v ČSOB.....	64
Obr. 19: Důležitost dalšího vzdělávání.....	65
Obr. 20: Oblasti požadovaného vzdělávání	66
Obr. 21: Praktické využití vzdělávání.....	67
Obr. 22: Spojenost s benefity.....	68
Obr. 23: Nejvýznamnější zaměstnanecké výhody	69
Obr. 24: Finanční ohodnocení	70
Obr. 25: Roční hodnocení práce ano či ne?	71
Obr. 26: Nejdůležitější motivační faktory	72
Obr. 27: Nejméně důležité motivační faktory	73

5. Seznam tabulek

Tab. 1: Mzdový systém ČSOB PS	48
Tab. 2: Závislost střednědobého bonusu na plnění ukazatelů výkonu	51
Tab. 3: Kategorie zaměstnanců s nárokem na služební automobil.....	54
Tab. 4: Soft-skills kurzy.....	58
Tab. 5: Oblasti požadovaného vzdělávání	65
Tab. 6: Nejvýznamnější zaměstnanecké výhody	68
Tab. 7: Pracovní naplnění	69
Tab. 8: Motivační faktory	71

6. Teoretická východiska

6.1. Řízení pracovníků

Aby byla jakákoli společnost úspěšná, mělo by pro ni být hlavním cílem propojení těchto čtyř oblastí:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Informační zdroje¹

Proto úspěšnost organizace závisí na jejím včasné uvědomění si důležitosti lidských zdrojů a jejich řízení. Každá organizace si sama stanovuje podobu a postavení personální činnosti v hierarchii činností podniku. Záleží jen na ní, jakou významnost bude tomuto okruhu přikládat.

Řízení lidských zdrojů, personalistika, či personální řízení často lidé zaměňují a považují za synonyma, ale není to úplně správný přístup. Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat a odlišit od personálního řízení těmito znaky:

- Zaměřuje se více na dlouhodobou perspektivu a posuzuje dlouhodobé dopady všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- Zkoumá vnější faktory fungování pracovní síly organizace (zajímá se zejména o vnější ekonomické podmínky, trh práce, žebříček hodnot, způsob jejich života a sociální rozvoj, osídlení a prostředí, ve kterém se pohybují a žijí apod.)
- Personální práce přechází do kompetencí všech vedoucích pracovníků (přestává být odbornou oblastí). Stále více pravomocí a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky, protože přeci jenom mají ke svým podřízeným zaměstnancům bližší

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

vztah než odborné personální oddělení, které se stává spíše poradenským, organizačním a kontrolním orgánem.²

Řízení lidských zdrojů je považováno za strategický koncept, v rámci kterého se řeší správný vývoj společnosti a její úspěšnost na trhu skrze rozvoje pracovníků organizace (včetně motivačních nástrojů, do kterých spadá hodnocení a odměňování pracovníků).³

6.1.1. Řízení pracovního výkonu pracovníků

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako propojení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje a odměňování pracovníků.⁴ Stále více se klade důraz na zlepšování pracovního výkonu prostřednictvím zdokonalování schopností, dovedností a znalostí zaměstnanců.

Řízení pracovního výkonu zdůrazňuje, že je nutné stanovit pracovní úkoly a pracovní místa „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimálně využívat jeho pracovní schopnosti. Řízení pracovního výkonu představuje souvislý a flexibilní proces, který se týká vedoucích pracovníků a jejich podřízených zaměstnanců, kteří se snaží společnou prací dosáhnout žádoucích cílů a výsledků. Řízení pracovního výkonu zobrazuje manažerské postupy, jak sledovat a měřit výkon svých pracovníků. Je zaměřen více na plánování a zlepšování budoucího výkonu než na zpětné hodnocení výkonu nebo samotných zaměstnanců. Tvoří základnu pro vzdělávání pracovníků nebo možných budoucích manažerů. Řízení pracovního výkonu vyúsťuje do plánů osobního rozvoje a do dohod nebo smluv o vzdělávání. Jinými slovy je to tedy přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.⁵

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

³ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128s. ISBN 978-80-86723-80-8

⁴ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 212 s. ISBN 80-7261-116-X

⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

Řízení pracovního výkonu je strategicky orientovaný a integrovaný proces umožňující organizacím, aby byly trvale úspěšné a konkurenceschopné, a to jednak v důsledku soustavného zlepšování pracovního výkonu, jednak v důsledku soustavného rozšiřování a prohlubování schopností jednotlivců i týmů v organizaci⁶

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus plánování, stanovování úkolů a cílů, jejich vykonávání a hodnocení, což je znázorněno na obrázku níže.



Obr. 1: Řízení pracovního výkonu

Integrace je monitorována jako horizontální a vertikální:

1. Horizontální integrace představuje provázanost vytváření pracovních úkolů, hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoje pracovníků.
2. Vertikální integrace představuje provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi pracovníků.⁷

Hlavním smyslem a účelem řízení výkonnosti zaměstnanců:

- řízení výkonnosti organizace
- dosažení cílů organizace efektivně
- motivování všech zaměstnanců organizace⁸

⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

⁷ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 212 s. ISBN 80-7261-116-X

6.1.2. Hodnocení výkonu pracovníků

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci.⁹

Hodnocení pracovníků je jedna oblast z personálních činností. Hlavním účelem hodnocení je motivace pracovníků, možnost kontrolování a korigování způsobu jejich práce a pracovního chování. Informace získané díky hodnocení dávají zpětnou vazbu zaměstnanci i celé organizaci.

Podstatou a cílem hodnocení je zjistit výsledky práce hodnoceného zaměstnance, zhodnotit jeho pracovní chování a jeho vztahy se spolupracovníky a se zákazníky. Zjištěné výsledky jsou poté diskutovány se zaměstnancem formou hodnotícího pohovoru, kde je společně s vedoucím pracovníkem zhodnotí a hledají vhodné způsoby a opatření vedoucí k pracovnímu zlepšení. Při hodnotícím pohovoru jsou probírány zjištěné údaje o pracovní výkonnosti - údaje o výsledcích pracovníka, o nákladech apod. Současně pracovník poskytuje zpětnou vazbu o pracovních podmínkách, prostředí na pracovišti atd.

Nejvhodnější je, když zaměstnance hodnotí jeho bezprostřední nadřízený, protože je se zaměstnancem nejvíce v kontaktu a zná jeho způsob práce. Hodnocení probíhá dvěma způsoby - formální a neformální cestou. **Neformální hodnocení** je prováděno příležitostně během výkonu práce zaměstnancovým přímým nadřízeným. **Formální hodnocení** probíhá pravidelně (obvykle minimálně jednou ročně) a je plánované a systematické. Hodnocení pracovníků je podkladem pro odměňování, zlepšování pracovního výkonu, rozmisťování, vzdělávání a motivování pracovníků apod.¹⁰

Pokud má být hodnocení efektivní, musí být prováděno systematicky - organizace by měla mít vypracovaný hodnotící systém, který by měl být průběžně aplikován i vylepšován.

⁸ *Řízení pracovního výkonu zaměstnanců*. [online]. 4.3.2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16658>

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

¹⁰ *Hodnocení pracovníků*. [online]. 11.6.2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoceni-pracovniku>

6.1.2.1. Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je hodně, a proto zde budou popsány ty, které patří mezi častěji používané:

a) Hodnocení podle stanovených cílů

Převážně se používá se pro hodnocení manažerů a specialistů. Postup této metody je následující:

- Stanovení srozumitelných cílů práce, kterých má pracovník za úkol dosáhnout
- Sestavení plánu, který zobrazuje postup, jak cílů dosáhnout
- Vytvoření podmínek, které umožňují plán realizovat
- Měření a posuzování plnění cílů
- Podnikání zlepšení, pokud jsou zapotřebí
- Stanovení nových cílů¹¹

b) Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se převážně používá pro hodnocení manuálně pracujících - dělníků. Výhodou je objektivnost při hodnocení. Nevýhodou je, že nelze porovnávat výkony zaměstnanců z různých pracovních míst. Výkony na odlišných pracovních místech jsou různě obtížné. Vedoucími pracovníky jsou stanoveny normy a výkony, kterých by mělo být dosaženo, a ty se následně projednají s pracovníky. Dosažené výkony pracovníků se poté porovnají se stanovenými normami.

c) Volný popis

Tato metoda je univerzální, nejvíce se ale uplatňuje pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel musí písemně popsat pracovní výkon hodnoceného pracovníka (většinou podle předem stanoveného seznamu bodů hodnocení). Tato metoda lze použít i u sebehodnocení. Nevýhodou je, že každý hodnotitel má jiné vyjadřovací

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

schopnosti, proto lze různé hodnocení špatně porovnávat. Také může být hodnocení ovlivněno vztahem hodnotitele s hodnoceným pracovníkem.¹²

d) Hodnocení na základě kritických případů

Hodnotící pracovník si musí vést záznamy o uspokojivých a neuspokojivých případech, které se staly během pracovního výkonu hodnoceného pracovníka. Shromážděné případy pak tvoří základnu pro hodnocení výkonu a také pro další úkoly a cíle, které budou pracovníkovi přidělené. Nevýhodou metody je náročnost na čas a možnost subjektivního chápání případů, které by měly být zaznamenány.

e) Hodnocení pomocí stupnice

Tato metoda hodnotí různé oblasti práce zvlášť (kvantita a kvalita vykonané práce, samostatnost, flexibilita, týmové práce, znalost práce atd.). Užívá se tří typů hodnotící stupnice:

- **Číselná**

1	2	3	4	5
Nízká			Vysoká	

- **Grafická**

			x	
Nízká			Vysoká	

- **Slovní**

Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná
------------	-------------	----------	-------------	--------

f) Checklist

Checklist představuje dotazník, který obsahuje body týkající se pracovníkovy chování a hodnotitel označuje, zda se určitý charakter chování vyskytuje v pracovníkově

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

výkonu (odpověď na otázky ve formě „ano“ nebo „ne“). Metoda je časově náročná – dotazník se musí důkladně připravit a pro každé oddělení musí být jiný, protože každé oddělení má specifické vlastnosti.¹³

g) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale = klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování)

Tato metoda se řadí k metodám hodnocení zaměstnanců, které jsou zacíleny nikoliv na přímé měření efektu vykonávané práce, ale na hodnocení přístupu k práci, dodržování určitého postupu při práci a pracovní chování. Předpokládá se, že pokud se pracovník chová žádoucím způsobem, pak je i jeho pracovní výkon efektivní.

h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Porovnávají pracovní výkon dvou a více jedinců.

i) Assessment centre

Tato metoda se využívá nejen k výběru a vzdělávání pracovníků, ale i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů.¹⁴

6.1.2.2. Problémy a chyby hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníků je největším problémem subjektivismus. Kvalitní a účinné hodnocení je založeno na objektivitě hodnocení, avšak mnohé faktory pracovního výkonu zaměstnance není možné objektivně měřit. Chyby vzniklé subjektivním vnímáním hodnotitele se dají rozdělit do třech skupin, a to na chyby způsobené nesprávnou interpretací (hodnotitel by si měl ověřit, že informaci správně rozuměl – princip zpětné vazby), chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele (hodnocení je ovlivněno náladou hodnotitele – otázka profesionality hodnotitele) a chyby způsobené osobností a úrovní

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

percepce (každý hodnotitel má své zkušenosti, hodnoty, určitou schopnost zpracovávat informace atd. a tyto skutečnosti mohou ovlivňovat jeho hodnocení).¹⁵

Základní chybou je zvolení špatných kritérií, podle kterých je zaměstnanec hodnocen. Avšak existuje mnoho dalších chyb. Mezi nejčastější patří:

- Přílišná shovívavost - například hodnotiteli je pracovník sympatický a hodnotitel tak zkoncentruje své hodnocení na pozitivním konci stupnice
- Přílišná přísnost - opak shovívavosti, pracovník je hodnocen jen negativně
- Tendence hodnotit pracovníky středem stupnice - hodnotitel dává většině pracovníků průměrné hodnocení (v praxi se stává, že výkonnějšího pracovníka průměrné hodnocení demotivuje a málo výkonného pracovníka to nepovzbudí k lepšímu výkonu, protože si bude myslet, že průměrné hodnocení stačí)
- Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky dle svého měřítka – hodnocení podle svého vlastního přístupu k práci, podle vlastních preferencí, jak by měl pracovní výkon vypadat
- Ovlivnění hodnotitele jeho sympatiemi, antipatiemi či předsudky vůči hodnocenému pracovníkovi
- Halo efekt - další případ, kdy se hodnotitel nechá unést pozitivním či negativním rysem hodnoceného pracovníka, jedná se o dojem, který udělal pracovník hned napoprvé (vystupování, vzhled atd.) a podle nějž je hodnocen, bez ohledu na to jestli se zlepšil, nebo zhoršil
- Přihlížení k sociálnímu postavení, příslušnosti či rasovým znakům nebo pohlaví – mělo by být v pracovní sféře nepřijatelné (avšak velmi často jsou hodnotitelé ovlivněni)
- Příliš kritická forma hodnocení – působí na hodnoceného pracovníka kontraproduktivně, což se odrazí i na jeho výkonu (v hodnocení by měla být jak kritika, tak i pochvala)¹⁶

¹⁵ *Hodnocení pracovníků - Nejčastější chyby v hodnocení* [online]. 1.5.2012 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://bytydzej.blog.cz/1205/hodnoceni-pracovniku-8-cast-nejcastejsi-chyby-v-hodnoceni>

6.2. Motivace pracovníků

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů, k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to vůle něčeho dosáhnout. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.¹⁷

Každou organizaci zajímá, co by měla udělat pro trvale vysokou úroveň výkonu zaměstnanců. Proto je důležité věnovat pozornost různorodým způsobům, jak motivovat lidi k co nejlepšímu výkonu. Nástroje, které se dají používat k motivaci, jsou různé. Patří sem odměny, vedení lidí, práce, kterou zaměstnanci vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.

Tato kapitola se zabývá motivačními teoriemi a nástroji, které mohou organizace použít pro povzbuzení zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a znalosti co nejeftivnějším způsobem. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než by se mohlo zdát, jelikož lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky, aby si splnily své cíle. Je proto chybné domnívat se, že jeden způsob motivování by vyhovoval všem zaměstnancům.

6.2.1. Klasifikace teorií motivace

Existuje velmi mnoho teorií motivace. Důvodem vzniku velkého množství teorií motivace je různorodost lidí. Každý člověk je jiný, má jiné potřeby a touhy. Manažeři mohou z motivačních teorií čerpat znalosti a inspiraci pro své vlastní řízení zaměstnanců. Teorie motivace se rozdělují na dvě hlavní skupiny.

¹⁶ PIRKLOVÁ, L. *Nejčastější chyby při hodnocení pracovníků*. [online]. 4.2.2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://chcpracovat.info/nejcastejsi-chyby-hodnoceni-pracovniku/>

¹⁷ HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*. [online]. 25.2.2013 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

6.2.1.1. Teorie obsahu

Tyto teorie vysvětlují, co člověka nutí k práci. Zaměřují se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se zaměřuje na uspokojování hlavních potřeb, které ovlivňují chování. Proto se jim také jinak říká „teorie potřeb“.¹⁸

a) Maslowova hierarchická teorie potřeb

Tato teorie tvrdí, že člověk nejdříve musí uspokojit své základní fyziologické potřeby, jako jsou hlad, spánek, jistota, atd. než získá motivaci k naplňování dalších cílů. Na rozdíl od těchto základních potřeb, při jejichž uspokojení není pocit žádný, při splnění potřeb, které jsou v pyramidě výše, má člověk dobrý pocit a navíc je motivován k dalšímu snažení.



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb¹⁹

¹⁸ ANDRÁŠKO, Jan. *Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci* [online]. 2009 [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: dspace.upce.cz/bitstream...a_odmenovani_pracovniku_ZB_2009.pdf

¹⁹ *Několik manažerských postřehů...motivace a odměňování* [online]. 17.10.2012 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>

b) Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie dvou faktorů vhodně doplňuje například Maslowovu teorii. Herzberg pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace:

- **Hygienické faktory** (tzv. neuspokojovatele), mezi něž patří takové, které budí v pracovníkovi pracovní nespokojenost, pokud nejsou splněny (např. podmínky na pracovišti, mezilidské vztahy, výše platového ohodnocení, jistota zaměstnání, atd.)
- **Motivátory** (tzv. uspokojovatele), mezi něž patří takové faktory, které budí v pracovníkovi pocit motivace a spokojenosti (např. uznání, pocit dosažení výsledků, profesní růst, odpovědnost, úspěch atd.)

Pokud nejsou naplněny hygienické faktory, vyvolá to v pracovnících nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává nutně spokojenost. Pracovníci je berou jako samozřejmost a jejich účinek není trvalý a rychle vyprchá. Například když zaměstnanec nedostane mzdu, tak ho to rozzlobí, ale pokud plat dostane, nevyvolá to u pracovníka další motivaci.

Oproti tomu, když dojde k naplnění motivačních faktorů, dochází u zaměstnance k motivaci k vyšším pracovním výkonům. Jejich účinek na motivaci je dlouhodobější a jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost. Příkladem „motivátorů“ je udělená pochvala.²⁰

c) McClellandova teorie získaných potřeb

McClelland tvrdí, že lidé mají tři hlavní potřeby - potřebu něčeho dosáhnout, potřebu někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

Tyto tři hlavní potřeby lze definovat takto:

- **ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout** – jeho cílem je vynikat mezi ostatními a oceňuje, když ho okolí utvrzuje v tom, jak je dobrý. Spíše se vyhýbá riziku, pokud tam je nepatrný zisk, nebo pokud je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.

²⁰ Herzbergova teorie dvou faktorů [online]. 28.4.2013 [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

- **ten, který chce hlavně někam patřit** – Jeho cílem je být s okolím zadobře. Vyhledává příjemné a harmonické vztahy s ostatními. Potřebuje slyšet od ostatních lidí spíše souhlas, než uznání.
- **ten, který má silnou potřebu moci** – Jeho přáním je získat co největší moc a sílu, aby mohl ovládat ostatní lidi nebo aby dosáhl svých vytyčených cílů. Nepotřebuje ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.²¹

6.2.1.2. Teorie procesu

Tyto teorie jsou zaměřené na průběh motivačního procesu. Zkoumají psychologické pochody a procesy, které ovlivňují lidskou motivaci a které souvisejí s očekáváními, vytyčenými cíli a vnímáním spravedlnosti.²²

d) Vroomova teorie očekávání

Pokud je pro nás cíl atraktivní a jsme přesvědčeni, že lze cíle dosáhnout, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Vroomova teorie je založena na vědomí, že každý člověk přizpůsobuje své pracovní úsilí svému vlastnímu přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle.

- **Valence** - přesvědčení o tom, že cíl je atraktivní
- **Instrumentality** – přesvědčení o tom, že odměna je dosažitelná
- **Expectancy** - přesvědčení o tom, že je reálné cíle dosáhnout

Tyto tři body znamenají, že zaměstnanec musí nejen vnitřně věřit v cíl samotný a ve schopnost cíle dosáhnout, ale také tomu, že za úspěch a dosažení cíle dostane odměnu.²³

e) Adamsova teorie rovnováhy

Podle této teorie si zaměstnanci srovnávají vše, co do práce vložili s tím, co z ní získali. Vkládají své úsilí, loajálnost vůči svému zaměstnavateli, čas, pracovní flexibilitu, angažovanost, a získávají finanční benefity, zaměstnanecké výhody, jistotu zaměstnání,

²¹ *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 30.3.2006 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

²² ANDRÁŠKO, Jan. *Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci* [online]. 2009 [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: dSPACE.upce.cz/bitstream...a_odmenovani_pracovniku_ZB_2009.pdf

²³ *Vroomova teorie očekávání* [online]. 12.7.2013 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>

uznání, možnost rozvoje a kariérního růstu atd. Pokud mají pocit, že to, co vkládají do společnosti, pro kterou pracují, převyšuje výstupy, které od společnosti získávají, stávají se demotivovanými a hledají změnu nebo snižují své snažení a své vstupy. Bude-li mít zaměstnanec pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní nasazení, ale také může zvýšit hodnotu svých vstupů, aniž by zvýšil svůj reálný pracovní výkon.²⁴

Vnímání vstupů a výstupů je většinou individuální, a to podle toho, jaké mají zaměstnanci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že mají nesprávné informace (např. služební automobil může být brán jedním zaměstnancem jako samozřejmost a jiným jako forma benefitu).

f) Lockeho teorie cíle

Podle této teorie závisí výkon jedince na stanovených cílech. Motivace a výkon zaměstnanců jsou vyšší, pokud jsou stanoveny specifické cíle. Cíle by měli být dostatečně náročné, ale přijatelné a dosažitelné. Po zkoumání zda tato teorie funguje, byly zformulovány podmínky, za nichž tento vztah platí - zaujetí pro cíl (jedinec cíl volí, nebo jej přijímá za svůj) a zpětná vazba o postupu k cíli.²⁵

6.2.2. Formy odměn a benefitů

Odměňování dnes už neznamena pouze mzdu nebo jiné formy peněžních odměn, které poskytují společnosti zaměstnancům jako kompenzaci za pracovní výkon. Zahrnuje spoustu dalších nepeněžních forem odměn jako například povýšení, uznání nebo jen obyčejná pochvala dokáže v pracovníkovi vzbudit pocit motivace. A stále více do odměňování bývá zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.

Kromě těchto odměn, které kontroluje a o nichž rozhoduje sama organizace (říká se jim **vnější odměny**), se stále více pozornosti věnuje tzv. **vnitřním odměnám**. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší. Vnitřní odměna je dána typem osobnosti pracovníka a jeho

²⁴ *Adamsova teorie rovnováhy* [online]. 25.2.2013 [cit. 2014-12-11]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85>

²⁵ STUHLÍKOVÁ, I., MAN, F. *Motivační struktura – integrující koncept psychologie motivace* [online]. 2009 [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: http://www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/kat_ped_11258/clanek_Motivacni_struktura_CsPs.doc

vnímáním. Co pro jednoho pracovníka může být vnímáno jako odměna, to jiný pracovník bere jako samozřejmost.

Třebaže vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány. Často udělení odměny organizací přináší i vnitřní uspokojení a radost. Organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn např. prostřednictvím pečlivého a pracovníkovi na míru šitého vytváření pracovních úkolů, pověřováním pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé už svou povahou, které od něj vyžadují právě těch schopností, jichž si sám váží.²⁶

Formy odměn jsou velmi různorodé. I přesto však lze odměny rozdělit na dvě základní formy – hmotné a nehmotné složky. Peníze ve formě mzdy patří mezi nejobvyklejší hmotnou odměnu. Účinnost peněz není stoprocentní, protože jejich nedostatek vyvolává v zaměstnancích nespokojenost a snižuje jejich motivace k dobrému pracovnímu výkonu, přičemž ale jejich získání neznamená trvalé uspokojení.

Hmotné odměny člověk nutně potřebuje k zajištění své existence. Každý člověk má své cíle, touhy a potřeby a právě k jejich dosažení potřebuje člověk hmotné neboli finanční odměny.

Do hmotných složek odměňování patří:

- Základní mzda, pevná či polopevná složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance
- Pohyblivá motivační složka, která závisí na pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců
- Mzdové příplatky za mimořádné pracovní podmínky, které mají vyšší nároky na zaměstnance.²⁷

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

²⁷ KREJZOVÁ, P. *Rozbor metod hodnocení a odměňování zaměstnanců* [online]. 2010 [cit. 2014-12-20].

Dostupné z:

http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/12589/krejzov%C3%A1_2010_bp.pdf?sequence=1

Do nehmotných složek odměňování (= zaměstnanecké výhody) patří:

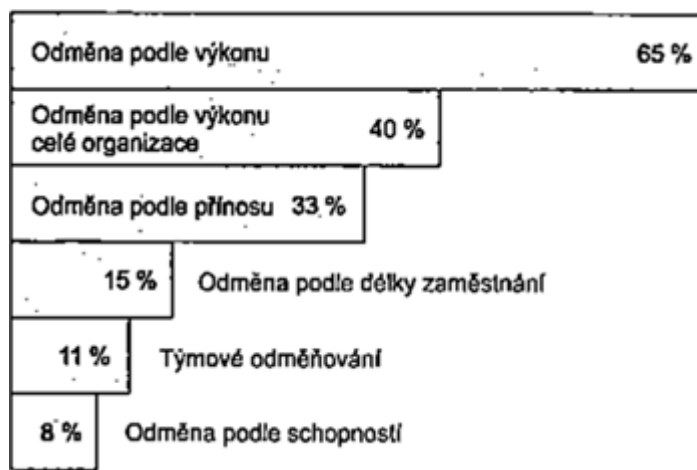
- Výhody sociální povahy (např. příspěvky na penzijní a životní pojištění, příspěvky na rekreaci, příspěvky na mateřské školy)
- Výhody, které zkvalitňují volný čas pracovníka (např. kulturní a sportovní aktivity)
- Výhody, které mají přímý vztah k vykonávané práci (např. stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům, příspěvek na úhradu nákladů na cestování do práce)
- Výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci (např. firemní automobil pro vedoucí pracovníky, firemní mobilní telefon, vybavení kanceláře, osobní sekretářka)²⁸

Do nehmotných odměn také patří jiné stimuly, které motivují zaměstnance, jde o morální motivování, a patří sem například potřeba uznání v kolektivu, zvolení do prestižní funkce, volná či individuální pracovní doba (tím se dá najevo, že společnost má v zaměstnance důvěru).

6.2.3. Způsoby odměňování

Zásluhové odměňování se vztahuje k peněžnímu odměňování podle různých kritérií. Nejčastější metody zásluhového odměňování jsou znázorněny na níže uvedeném obrázku „Výskyt zásluhového odměňování“, patří sem odměňování podle výkonu, schopností, přínosu, dovedností, délky zaměstnání a také týmové odměňování. Tyto způsoby budou blíže popsány v následujícím textu.

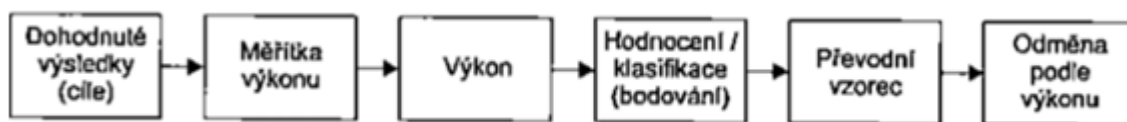
²⁸ KREJZOVÁ, P. *Rozbor metod hodnocení a odměňování zaměstnanců* [online]. 2010 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/12589/krejzov%C3%A1_2010_bp.pdf?sequence=1



Obr. 3: Výskyt zásluhového odměňování²⁹

Odměňování podle pracovního výkonu

V tomto případě jakékoli zvýšení mzdy nebo bonus jsou závislé na výkonu pracovníka v organizaci. Jakékoli odměny jsou udělovány podle dosažení dohodnutých výsledků, úkolů a cílů. Ne každý pracovník je stejně výkonný, a proto se používá tato metoda odměňování podle pracovního výkonu. Hodnotí se práce již vykonaná, zda byl dosažen předem dohodnutý cíl nebo výsledek práce.³⁰



Obr. 4: Odměňování podle pracovního výkonu³¹

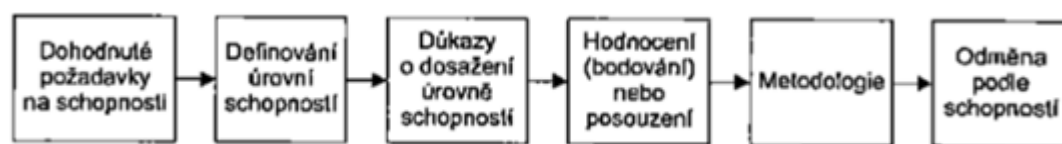
Odměňování podle schopností

Úroveň schopností není snadno měřitelná, proto se většinou oceňuje jako kvalifikace u zaměstnance a práce, kterou je na základě této kvalifikace a odbornosti schopen dělat. Hodnotí se kvalifikace, ale také s jakou efektivností je zaměstnanec schopný jejího využití. Na rozdíl od odměňování za výkon, se při odměňování podle schopností hodnotí budoucnost, zda zaměstnanec bude své schopnosti dobře využívat.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3



Obr. 5: Odměňování podle schopností³²

Odměňování podle přínosu

Tato metoda je smíšením dvou způsobů odměňování – podle výkonu a podle schopností. Zkoumají se zde výsledky vykonané práce a zároveň úroveň schopností, kterou zaměstnanec do práce vnáší.



Obr. 6: Odměňování podle přínosu³³

Odměňování podle dovedností

Existují dva směry rozvoje dovedností. Horizontální rozvoj dovedností vede pracovníka k vykonávání širšího okruhu úkolů, naproti tomu vertikální rozvoj dovedností pomáhá pracovníkovi vykonávání stejné práce na vyšší úrovni a do větší hloubky. Odměna je závislá na rozsahu a druhu dovedností, pracovníci jsou odměňováni za získané dovednosti (používání dovedností při výkonu práce je již odměňování podle výkonu).³⁴

Odměňování podle délky zaměstnání

Zaměstnanci jsou motivováni tím, že jsou odměňováni za udržení pracovní pozice (např. každý rok se jim zvyšuje plat o určitý počet procent). Tato metoda by ale neměla být

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

³⁴ ANDRÁŠKO, Jan. *Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci* [online]. 2009 [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: dspace.upce.cz/bitstream...a_odmenovani_pracovniku_ZB_2009.pdf

používána jako jediná a měla by být kombinována s jinými způsoby odměňování, jelikož může i některé zaměstnance odradit. Zvyšování platu je příliš pomalé a organizace by mohla přijít o ty lepší a výkonnější zaměstnance.

6.3. Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je investicí podniku do budoucího rozvoje a zároveň představuje benefit pro zaměstnance. Požadavky na zaměstnance (na jeho schopnosti, znalosti a flexibilitu) se neustále mění. V současné době se za vzdělávání v organizacích považují nejen klasické metody jako je zácvik na pracovní pozici nebo přeškolení a doškolení, ale i další rozvojové aktivity, které pomáhají rozšiřovat znalosti a dovednosti za hranice, jež jsou potřebné pro danou pracovní pozici. Tato kapitola se zabývá důvody, které zaměstnavatele k poskytování dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců vedou. Jaké jsou druhy a metody podnikového vzdělávání a jak se liší výkon zaměstnanců, kteří mají možnost dále se vzdělávat.

Vzdělávání pracovníků lze definovat jako personální činnost, která zahrnuje následující aktivity:

- a) Doškolení pracovníků, které je nejčastějším a většinou i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků ve společnosti. Kvůli stále se měnícím nárokům na pracovní místa, je nutné rozšiřovat pracovní schopnosti zaměstnanců.
- b) Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby ovládali vědomosti a dovednosti potřebné k výkonu i jiných pracovních činností a dokázali se tak na různých pracovních místech navzájem zastupovat.
- c) Rekvalifikační procesy pomáhající organizaci rozšiřovat pracovní schopnosti zaměstnanců. Rekvalifikace zahrnuje přeškolení zaměstnanců, kteří mají pro organizace neužitečná povolání, na povolání, které organizace potřebuje.
- d) Noví pracovníci většinou nejsou náležitě připraveni na výkon práce, na kterou byli přijati. Proto je nutností přizpůsobit jejich pracovní schopnosti specifickým požadavkům pracovního místa, technologii, stylu práce v organizaci atd. Noví zaměstnanci musí být organizací doškolení nebo alespoň přizpůsobování zvláštnostem, mechanismu a kultuře organizace.

e) Formování pracovních schopností (odborné způsobilosti) i formování osobnosti pracovníka (jeho vlastností, které ovlivňují chování a vědomí, a tedy motivaci pracovníka a vztahy na pracovišti).³⁵

6.3.1. Důvody vzdělávání

Každá organizace si samozřejmě zjišťuje a uvědomuje, jaké výhody a nevýhody, klady a zápory, má poskytování vzdělávání zaměstnancům. Už svým založením představují vzdělávání a rozvoj orientaci na budoucnost a získávání budoucích přínosů jak pro jednotlivce, tak i pro podnik. Jde o investici přinášející hodnotu, ačkoli v praxi je často vnímána spíše jako náklad³⁶. Nejdůležitější důvody proč se organizace, pokud chtějí být úspěšné a konkurenceschopné, věnují vzdělávání a rozvoji svých pracovníků jsou:

- a) Stále nové poznatky a vznik nových technologií, a proto znalosti a dovednosti zaměstnanců rychle zastarávají.
- b) Neustále se měnící lidské potřeby, které přispívají k výrazné změně na trhu výrobků a služeb, což vyžaduje pružnou reakci organizací a tím i rychlou přizpůsobivost jejich zaměstnanců.
- c) Vývoj a pokrok techniky a informačních technologií v organizacích a snaha snížit náklady skrze efektivnější využití technických zařízení.
- d) Časté organizační změny, kterým se zaměstnanci organizace musí neustále přizpůsobovat.
- e) Změna orientace z kvantitativních požadavků na kvalitativní požadavky výrobků a služeb a poskytovanou službu zákazníkovi.
- f) Kvůli měnícímu se podnikatelskému prostředí musí být firmy a podniky připravené reagovat na různé změny.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

³⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

- g) Práce je jinak organizována, změna se odehrává i v charakteru práce a způsobech řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování, posilování pravomocí, plošší organizační struktury).
- h) Globalizací hospodářských aktivit vyplývá pro organizace nutnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v mezinárodním prostředí.
- i) Změny orientace lidí na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat.
- j) Poskytování vzdělání a péče o zaměstnance znamená pro organizaci dobrou pověst a usnadňuje jí získávání nových a stabilizaci těch stávajících pracovníků.³⁷

Pro zaměstnance je vzdělávání benefitem a motivací pro další růst a vývoj. Pokud zaměstnavatel poskytuje různé možnosti vzdělávání, člověk spíše vstoupí do pracovního poměru s touto firmou než s jiným podnikem, který vzdělávání neposkytuje a není zde vidět žádná šance na další rozvoj a pracovní růst.

6.3.2. Metody a formy vzdělávání

Podnik může poskytovat vzdělávání buď jako součást rozvoje pracovníka anebo ve formě benefitu. Tyto dvě možnosti se liší v rozdílném přístupu. Na jedné straně stojí konkrétní studijní režim a na druhé straně nabídka zaměstnaneckých výhod, která může, ale také nemusí být zaměstnancem využita.

Firmy také poskytují programy vzdělávání buď úplně zdarma, nebo si zaměstnanec musí na svůj rozvoj určitou částkou přispívat. Z obecné zkušenosti je většinou lepší, když si na některé vzdělávací kurzy musí zaměstnanec určitým obnosem přispívat. Více si poté možnosti vzdělávání váží, a když za kurzy zaplatí, nestává se tak často, že by je vynechával nebo na ně přestal zcela docházet.

Volně pojaté benefiční kurzy a programy firma používá, pokud konkrétní znalosti a schopnosti nepožaduje, ale chce podpořit vývoj svých zaměstnanců (např. jazykové kurzy). Podniky si tímto zvyšují svoji prestiž a image, a také díky těmto programům mohou využít možnosti daňových odpisů.

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

Metody vzdělávání se dají rozdělit do dvou velkých skupin, které se pak dále dělí na konkrétní metody. Z praktického pohledu se používá obou skupin pro vzdělávání všech typů pracovníků a pracovních oborů.

Tyto dvě základní skupiny jsou:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“). Tyto metody bývají považovány jako vhodnější pro vzdělávání dělníků.
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“). Tato skupina metod je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.³⁸

Pro metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří:

- a) *Instruktaž při výkonu práce* – na konkrétním pracovišti jsou poskytnuty hlavní informace, které jsou nutné k výkonu pracovní. Tato metoda je určeno pro všechny nové zaměstnance a jejím obsahem je hlavně organizace práce na pracovišti, zásady bezpečnosti a ochrany zdraví a protipožární pravidla.
- b) *Coaching* – je forma individuální podpory pracovního rozvoje a zvyšování produktivity (ale liší se od mentoringu), kouč pomáhá osobě najít jeho vlastní cestu. Cílem je naplnit zaměstnancův potenciál.
- c) *Mentoring* – metoda formování pracovních schopností, mentor také poskytuje osobě podporu a rady, protože má zkušenosti z daného oboru, zná klíč k úspěchu a využívá svojí expertízu.
- d) *Counselling* – metoda používaná pro formování pracovních schopností a dovedností pracovníků. Tato metoda je založena na vzájemném konzultování a ovlivňování (nejde o jednosměrný vztah, proto by se tato metoda neměla zaměňovat s poradenstvím).

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006, 400 s. ISBN 80-7261-033-3

- e) *Asistování* – pokud zaměstnanec nastupuje na novou či na vyšší pracovní pozici, má možnost se učit od pracovníka, který současně na této pozici pracuje, pomocí této metody asistování.
- f) *Pověření úkolem* – pracovníkovi je přidělen úkol, který musí splnit samostatně. Je k němu přidělen zkušenější pracovník, který na něj dohlíží, případně mu pomáhá při nejasnostech v úkolu.
- g) *Rotace práce* – vzdělávající se zaměstnanec je postupně pověřován různými úkoly, které mu pomáhají začlenit se do chodu organizace a lépe pochopit její fungování.
- h) *Pracovní porady* – metoda, při které jeden nebo více zkušenějších pracovníků vzdělávají ostatní.³⁹

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – ať už v organizaci nebo mimo ni – se často realizují v režimu podobném školnímu (kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích apod. Spíše se jedná o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

Mezi tyto metody patří:

- a) *Přednáška* – metoda zaměřená na přednesení teoretických či faktických informací. Je to ovšem jednostranná metoda, informace jsou pasivně přijímány posluchači.
- b) *Přednáška spojená s diskusí* (nebo také seminář) – účastníci jsou zapojováni, stimulováni k aktivitě, mohou přijít s nápady či problémy a ty se společně řeší.
- c) *Demonstrování* (praktické, názorné vyučování) – poskytuje účastníkům znalosti názorným způsobem za použití počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů v dílnách apod. Účastníci si zkoušejí své dovednosti bez rizika škod, obvykle jsou ale ve vzdělávacím zařízení jiné podmínky než na pracovištích.

³⁹ *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* [online]. 22.6.2009 [cit. 2014-08-19]. Dostupné z <http://www.needful.cz/nase-clanky/detail/vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci>

- d) *Případové studie* – tato metoda se používá spíše při vzdělávání manažerů. Jedná se o nastolení nějakého organizačního problému (může jít o fikci i skutečnost). Poté jednotliví účastníci nebo menší skupinky problém rozebírají a snaží se najít vhodné řešení
- e) *Workshop* – varianta případových studií, problémy se řeší komplexněji a týmově. Tato metoda je proto vhodná pro získání schopnosti pracovat v týmu.
- f) *Brainstorming* - varianta případových studií. Každý účastník navrhne způsob řešení problému. Po získání všech nápadů se hledá nejlepší návrh nebo kombinace návrhů.
- g) *Simulace* – metoda, která se více soustřeďuje na praxi s aktivním zapojením účastníků. Velmi účinná metoda pro naučení se vyjednávat a rozhodovat se.
- h) *Hraní rolí* – metoda, která se zaměřuje na manažery, od kterých je požadován vysoký stupeň samostatnosti. Rozvíjí praktické dovednosti účastníků, učí je samostatně myslet a ovládat své emoce.
- i) *Diagnosticko - výcvikový program* - účastník řeší problémy, jež jsou každodenní náplní práce manažera. Úkoly jsou často náhodně generovány počítačem a vytvářejí tak různou úroveň stresu. Účastník může často konfrontovat svá rozhodnutí s těmi optimálními, jež se učí. Jedná se o velmi účinnou metodu, kdy účastník se učí překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Nevýhodou je velmi náročná časová příprava a technické vybavení.
- j) *Assessment centre* - skupinová metoda výběru. Assessment centre trvá obvykle půl dne nebo i celý den a je na něj pozvána skupinka 5 až 10 uchazečů. Ti společně i samostatně plní různé úkoly, řeší případové studie, vyplňují znalostní testy, prezentují své myšlenky a názory. Hlavními zásadami je uplatnění nezávislého hodnocení více osobami, využití psychodiagnostických nástrojů, případových studií, indoorových i outdoorových aktivit.

- k) *Outdoor training/learning* (učení hrou) – skutečné hry spojené se sportovními výkony. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě nebo v tělocvičně. Jde o propojení her a sportu se zdokonalováním pracovních schopností manažerů.
- l) *Vzdělávání pomocí počítačů* – počítače simulují pracovní situace, usnadňují účastníkům učení pomocí schémat, obrázků nebo grafů, také jsou k dispozici různé testy a cvičení. Lze použít pro kolektivní i individuální vzdělávání.⁴⁰

6.3.3. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Je obecně známo, že pokud podnik podporuje vzdělávání a další rozvoj svých zaměstnanců, zvyšuje se tím zároveň jeho efektivnost. Jde ale o investice, jejichž výnos se projeví až v budoucnu. Je proto těžší užítky ze vzdělání kvantifikovat a vyhodnocovat.

V praxi většinou začne podnik snižovat jako první výdaje na vzdělávání. Vypadá to, že omezení těchto výdajů výkonnost podniku tolik neovlivní (alespoň ne okamžitě) a že je možné rozvoj zaměstnanců odložit na později. Problém je právě v tom, že zatím neexistuje vhodný způsob, jak měřit a hodnotit výsledky a přínosy vzdělávání a proto nemají pracovníci personálních útvarů dostatečné argumenty, kterými by rozvoj pracovníků odůvodnili. V praxi bývá obtížné, někdy i nemožné, zformulovat přínosy vzdělávání ve finančním vyjádření. Kvalitativní a nehmotné přínosy se těžko měří (i když se všeobecně uznává, že mohou být důležitější než ty kvantitativní).

Vzdělávací proces je završen vyhodnocováním vzdělání, což je velmi důležitá součást procesu. Jsou zde shromážděny informace o výsledcích a účincích daného vzdělávacího programu a oceněna hodnota určitého vzdělávání ve světle získaných informací.⁴¹ Toto vyhodnocování může pomoci při odstraňování pochyb u manažerů, kteří si stále nejsou jistí, do které oblasti se vyplatí investovat.

Investice do vzdělávání vyžadují čas, peníze, materiál a úsilí lidí. Důležité je, jaký počet osob se vzdělávání zúčastní, jakou kvalitu tento program přináší (nárůst pozitivních skutečností anebo pokles negativních skutečností) a jaké náklady bude třeba vynaložit. Do vynaložených nákladů by se měly zahrnout například čas, který zaměstnanci věnují

⁴⁰ *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* [online]. 22.6.2009 [cit. 2014-08-19]. Dostupné z <http://www.needful.cz/nase-clanky/detail/vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci>

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5

vzdělávání a nepracují, peníze, režijní náklady, ubytování, učební pomůcky a materiály. Velmi důležité je, že hodnotu vzdělávání je možné lépe vnímat tehdy, je-li zajištěno vyhodnocování jeho přínosů.⁴²

Když se investice do vzdělávání srovnává s jinými investicemi, zjišťuje se, které investice je efektivnější, a která investice umožní získat více ze současných aktiv podniku. Protože hodně lidí není stále přesvědčeno o přínosech vzdělávání, je třeba jasně stanovit přínosy těchto investic a možnosti jejich vyhodnocování.

Při vyhodnocování je vhodné odlišit dva typy přínosů investice. Přínosy, které je možné vyjádřit finančně, a přínosy, které není možné vyjádřit finančně (například vyšší loajalita, morálka, lepší chování vůči klientům).

Posouzení přínosů vzdělávání je ve velké míře ovlivněno zvolenými kritérii vyhodnocování. Kritéria vyhodnocování lze rozdělit do dvou obecných skupin:

- *Vnitřní kritéria* – souvisejí s obsahem vzdělávacího programu (např. reakce účastníků neboli jejich vlastní hodnocení průběhu vzdělávání). Toto kritérium nemusí být nevhodnější, protože nepostihuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování.
- *Vnější kritéria* – vztahují se ke konečnému cíli vzdělávání (např. hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech). Tyto kritéria se ale obtížně měří ve stejných kvantifikovatelných jednotkách jako náklady a těžko se zjišťuje, zda změny ve výkonu podniku byly způsobeny právě vzděláváním.⁴³

Aby se zvýšila objektivnost a přesnost vyhodnocování, je vhodné zvolit vyšší počet kritérií.

⁴² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

⁴³ MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, 513 s. ISBN 80-85623-29-3

7. Praktická část

7.1. Výběr a definice konkrétní společnosti

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu společnosti ČSOB, konkrétně její dceřiné společnosti **ČSOB Penzijní společnost, a.s.**



Obr. 7: Finanční skupina ČSOB

Československá obchodní banka (ČSOB) byla založena v roce 1964 a v současnosti se řadí mezi hlavní poskytovatele finančních služeb v České republice. Skupina ČSOB nabízí klientům velké množství bankovních produktů a služeb. Do produktového portfolia ČSOB a jejich dceřiných společností patří financování potřeb spojených s bydlením - hypotéky a půjčky ze stavebního spoření (Hypoteční banka a ČMSS), pojistné produkty a penzijní fondy (ČSOB Pojišťovna a ČSOB Penzijní společnost), produkty kolektivního financování a správa aktiv (ČSOB Asset Management) i specializované služby (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring).

Skupina ČSOB je na českém trhu známa pod větším množstvím obchodních značek, mezi ty nejznámější patří ČSOB, Era, Poštovní spořitelna, Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna (ČMSS). Skupina ČSOB poskytuje své služby nejen

fyzickým osobám, ale i všem dalším typům klientů – podnikatelům, korporátní a institucionální klientele.⁴⁴

ČSOB	31. 12. 2014
Zaměstnanci skupiny ČSOB	7 553
Zaměstnanci	6 253
Klienti (v mil.)	2,9
Uživatelé internetového bankovníctví (v mil.)	1,5
Pobočky ČSOB	245
Era Finanční centra	74
PS – obchodní místa České pošty	cca 3 100
Bankomaty	1 006

Obr. 8: ČSOB v číslech⁴⁵

7.1.1. Organizační struktura

Organizační struktura ČSOB PS se skládá ze tří hlavních řídicích úrovní, nad kterými je dozorčí rada společnosti.

Organizační prvek 1. řídicí úrovně:

Předseda představenstva (= generální ředitel) řídí činnost ostatních členů představenstva (ti řídí činnost jednotlivých úseků = ředitelé úseků).

Organizační prvky 2. řídicí úrovně:

- Ekonomický úsek
- Obchodní úsek
- Provozní úsek

Organizační prvky 3. řídicí úrovně jsou oddělení a sekce:

⁴⁴ O skupině ČSOB [online]. 1.5.2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/default.aspx>

⁴⁵ O společnosti ČSOB [online]. 31.12.2013 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>

- v ekonomickém úseku:
 - finanční oddělení
 - sekce informačních technologií
- v obchodním úseku organizační prvky 3. řídicí úrovně nejsou zřízeny
- v provozním úseku:
 - oddělení speciálních agend
 - oddělení služeb klientům
 - oddělení správy účtů

V čele jednotlivých oddělení stojí vedoucí oddělení (v čele sekcí ředitelé), kteří jsou přímo podřízeni ředitelům úseků.

K organizačním prvkům 3. řídicí úrovně dále patří orgány s poradní či rozhodovací pravomocí:

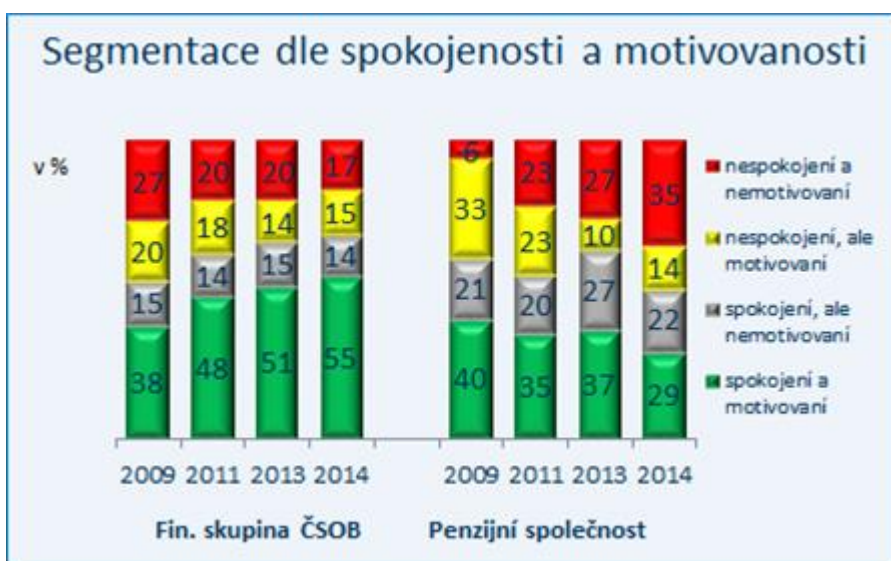
- *výbory* – účelově zaměřené odborné skupiny určené k projednávání důležitých otázek týkajících se klíčových záměrů a oblastí ČSOB PS, v jejichž čele stojí ředitel úseku
- *komise* – jsou zřizovány za účelem kvalifikovaného posuzování a řešení problematiky určených oblastí ČSOB PS

Způsoby řízení uplatňované ve společnosti:

- přímé – tj. Individuální řízení lidí nebo činností uplatňované po linii přímý nadřízený -přímý podřízený
- odborné – forma nepřímého řízení uplatňované v rámci výkonu některých funkcí (právník, Risk Manager, Transformační Manager)
- projektové řízení – dočasné řízení zaměstnanců a zdrojů vyčleněných po dobu trvání projektu za účelem dosažení cílů projektu; zaměstnanci začlenění do projektu, jsou řízeni vedoucím projektu jen ve vymezené době a v rozsahu vymezeném jejich účastí na projektu

7.1.2. Současná situace uvnitř společnosti

V současné době je stav duševního rozpoložení zaměstnanců ČSOB Penzijní společnosti neuspokojivý. Co se týče průzkumu prováděného v minulých letech, počet zaměstnanců v ČSOB PS, kteří by byli spokojení a motivovaní, značně klesl. Na rozdíl od celé skupiny ČSOB, kde množství spokojených a motivovaných zaměstnanců stoupá. Jak je vidět z grafu, množství nespokojených zaměstnanců ČSOB PS stoupl na 49 % a zároveň počet nemotivovaných zaměstnanců stoupl nyní na 57 %.

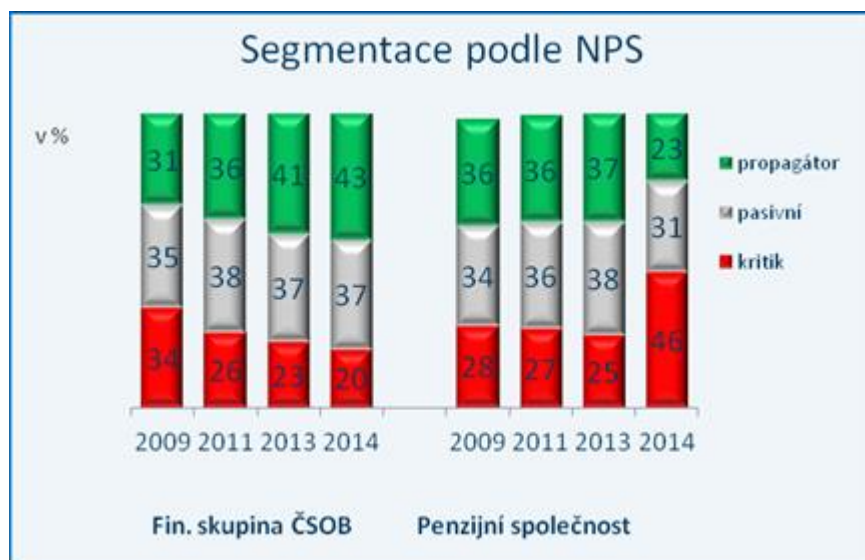


Obr. 9: Výsledky měření spokojenosti

Společnost dále dělala průzkum podle NPS (= Net Promoter Score). Jedná se o nástroj k měření loajality zaměstnanců. NPS rozděluje zaměstnance do třech skupin podle toho, zda by doporučili ČSOB jako zaměstnavatele či nikoliv. Z odpovědí na škále 0-10 se následně vypočítá NPS a provádí se segmentace:

- Propagátoři (skóre 9-10) – společnost ČSOB doporučují
- Pasivní (skóre 7-8) – mají nevyhraněný vztah, nedoporučují ani nekritizují
- Kritici (skóre 0-6) – jsou zdrojem negativních zpráv o společnosti

Cílem společnosti je mít co nejméně kritiků a co nejvíce propagátorů.



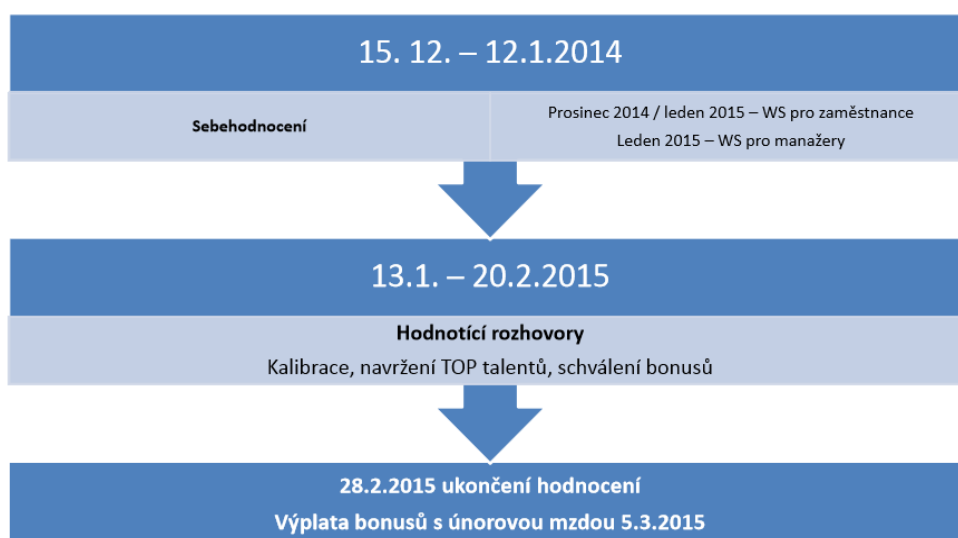
Obr. 10: Segmentace podle NPS

Jak je vidět z grafu, množství kritiků ČSOB PS stoupl na 46% oproti finanční skupině ČSOB, kde počet kritiků každým rokem klesá.

7.2. Hodnocení výkonu zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti ČSOB PS jednou ročně. Nejdříve probíhá vždy během měsíců prosinec a leden sebehodnocení a na základě toho později, během ledna a února, hodnotící rozhovory. Při sebehodnocení má každý zaměstnanec možnost uvést vlastní hodnocení, pro výpočet bonusů je však klíčové hodnocení manažera.

Harmonogram hodnocení 2014



Obr. 11: Harmonogram hodnocení 2014

Hodnotící rozhovor je souhrnnou zpětnou vazbou pro zaměstnance, sloužící k vyjasnění vzájemných očekávání a jako nástroj pro zaměstnancovu motivaci. Zaměstnanec se svým nadřízeným vyjmenují úspěchy, kterých zaměstnanec dosáhl za uplynulé období, vyhodnotí konkrétní cíle a dají výsledky do souvislostí s úpravou zaměstnancovy mzdy či případně bonusu. Dále spolu prodiskutují, co každý z nich očekává do budoucna, společně nastaví nové cíle a stanoví směr osobního rozvoje a kariérního růstu zaměstnance. Společnost ČSOB PS v tomto případě postupuje podle příruček a snaží se při stanovování nových cílů dodržovat následující všeobecné pravidlo SMART:

Specifické	Mám jasnou představu, čeho mám dosáhnout a jaké konkrétní kroky provedu, aby bylo cíle dosaženo.
Měřitelné	Vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času nebo peněz.
Adekvátní	Dosažitelné, ale zároveň motivující. Vedou k mému osobnímu růstu.
Relevantní	V souladu s mojí pracovní rolí a firemní strategií.
Termínované	Časově ohraničené – jsou určeny jasné milníky a termíny.

Obr. 12: Pravidlo SMART

V hodnotícím formuláři, který zaměstnanec se svým nadřízeným vyplňují, jsou hodnoceny nejen KPIs, ale společnost začala hodnotit i kompetence zaměstnance. Ovšem na rozdíl od KPIs, hodnocení kompetencí nemá vliv na výši bonusu, která bude zaměstnanci vyplacena. Hlavní body, které se v hodnocení kompetencí hodnotí, jsou plnění cílů, kooperace, integrita osobnosti, podnikavost a klientská orientace pracovníka.

Koncem února je hodnocení ukončeno a bonusy jsou vyplaceny s únorovou mzdou začátkem března.

7.3. Odměňování

Zaměstnanci společnosti ČSOB PS mají nárok na mzdu, která je jim vyplácena jednou měsíčně. Podle svého výkonu a dosažených výsledků mají dále nárok na další druhy odměn. Podle teoretických základů, popsaných v předcházející části diplomové práce, můžeme rozdělit složky odměňování na hmotné a nehmotné.

Hmotné složky odměňování ve společnosti ČSOB PS jsou mzda a další peněžní odměny.

Mzda

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda (= peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované ČSOB PS zaměstnanci za práci) nebo odměna z dohod. Mzdový vývoj je ve firmě usměrňován představenstvem podle kritérií schválených finančních plánů společnosti, v souladu se mzdovou politikou skupiny ČSOB a kariérním rozvojem zaměstnanců.

Mzdový systém rozděluje zaměstnance do třech mzdových pásem až do úrovně vedoucího oddělení a další dvě pásma zobrazují ředitele úseku a generálního ředitele.

Mzdové pásmo	Pracovní zařazení	Rozpětí pevné částky smluvně sjednané mzdy v Kč
1.	zaměstnanec	nejnižší náležející zaručená mzda – 16 000
2.	odborný zaměstnanec	16 000 – 30 000
3.	vedoucí oddělení, zaměstnanec – expert, specialista a ostatní	25 000 – 60 000 nebo dle manažerské smlouvy
4.	ředitel úseku	dle manažerské smlouvy
5.	generální ředitel	dle manažerské smlouvy

Tab. 1: Mzdový systém ČSOB PS

Plat, který zaměstnanec měsíčně dostává, je smluvně sjednaný podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti zaměstnancovi práce a dalším kritériím podle zákoníku práce a mzdového řádu společnosti. Má motivační funkci a slouží k osobní zainteresovanosti a odpovědnosti zaměstnance na dosažení co nejlepších výkonů vůči společnosti ČSOB PS.

Představenstvo může každý rok rozhodnout o úpravě mezd a stanovit částku, která bude použita na navýšení mezd zaměstnanců. Dále mohou ředitelé úseků navrhopvat zaměstnance individuálně a představenstvo pak schvaluje, zda bude plat vybraným zaměstnancům zvýšen či nikoli.

Odměny

Pro účely odměňování se zaměstnanci člení do dvou základních kategorií:

- tarifní zaměstnanci = zaměstnanci zařazení ve mzdovém pásmu 1 až 3
- mimotarifní zaměstnanci = zaměstnanci s manažerskou smlouvou (vedoucí zaměstnanci, experti a ostatní).

Nad rámec pevné částky smluvně sjednané mzdy mohou být zaměstnanci přiznány další odměny:

a) Krátkodobé bonusy

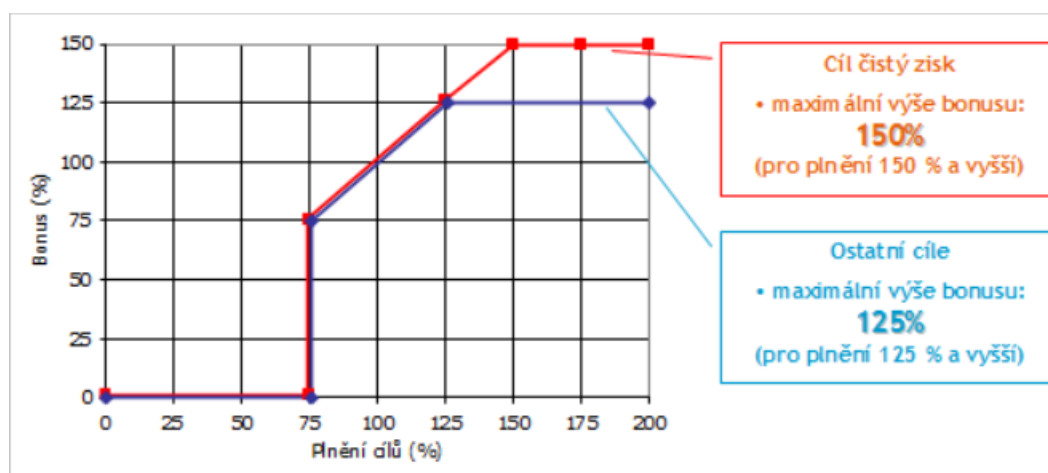
Bonusem se rozumí nenároková složka mzdy poskytovaná v závislosti na plnění klíčových ukazatelů výkonu zaměstnance v hodnoceném období. Hodnoceným obdobím pro mimotarifní zaměstnance je kalendářní rok předcházející kalendářnímu roku, ve kterém se bonusy vyplácejí, a pro tarifní zaměstnance je to kalendářní čtvrtletí.

Bonusy jsou vypláceny pro mimotarifní zaměstnance jednou ročně a pro tarifní zaměstnance čtvrtletně vždy na základě vyhodnocení plnění klíčových ukazatelů, pro členy představenstva v jedné až dvou splátkách. Jsou stanoveny dvě základní bonusové úrovně vyjádřené procentem z úhrnné základní mzdy. Při 100% plnění klíčových ukazatelů výkonu činí základní bonusové úrovně:

- 16% u tarifních zaměstnanců
- 30% u mimotarifních zaměstnanců

Pokud zaměstnanec splnil všechny klíčové ukazatele výkonu alespoň na 75 %, pak se výše bonusu počítá podle lineární křivky s minimálním plněním klíčových ukazatelů

výkonu od 75 % a horní hranicí, která je určena generálním ředitelem (na základě dosažených hospodářských výsledků, ale maximálně 125 % s výjimkou finančních ziskových ukazatelů, kde horní hranice určená generálním ředitelem činí maximálně 150 %). Na jednotlivý klíčový ukazatel se uplatňuje samostatná lineární křivka. Pokud zaměstnanec splní klíčové ukazatele pod 75 %, není mu vyplacen žádný bonus.



Obr. 13: Závislost výše bonusu na plnění cílů

b) Střednědobé bonusy

Střednědobým bonusem se rozumí nenároková složka mzdy poskytovaná v závislosti na plnění klíčových ukazatelů výkonu zaměstnance v hodnoceném období a výsledcích skupiny ČSOB a výsledcích ČSOB Penzijní společnosti. Hodnoceným obdobím je u střednědobých bonusů kalendářní rok předcházející kalendářnímu roku, ve kterém se střednědobě bonusy poskytují. Střednědobé bonusy jsou poskytovány pouze za předpokladu, že na jejich výplatu byly ČSOB PS vytvořeny zdroje.

Střednědobé bonusy jsou poskytovány:

- mimotarifním zaměstnancům
- vybraným tarifním zaměstnancům, kteří jsou zařazeni do kategorie TOP (jsou nominováni příslušnými vedoucími zaměstnanci v rámci ročního hodnocení)

Střednědobý bonus se poskytuje, pokud zaměstnanec splní klíčové ukazatele výkonu na 100 %. Pokud je splní pouze na 75 – 100 %, získá zaměstnanec polovinu střednědobého bonusu a pokud je jeho výkon nižší než 75 %, střednědobý bonus nezíská.

Výše střednědobého bonusu je vyjádřena jako procento ze základní bonusové úrovně krátkodobého bonusu a je rovna procentu, o které čistý zisk skupiny ČSOB PS za dané hodnocené období překročí ziskové základny stanovené představenstvem ČSOB PS. Maximální výše střednědobého bonusu činí pro tarifní zaměstnance 50% a pro mimotarifní zaměstnance 75% ze základní bonusové úrovně krátkodobého bonusu.

Mimotarifním zaměstnancům, kteří v daném hodnoceném období splní své klíčové ukazatele výkonu na méně než 50%, bude celkový zůstatek střednědobých bonusů snížen následovně:

Průměrné plnění klíčových ukazatelů výkonu	Snížení evidovaných střednědobých bonusů
Nad 50%	-
40% - 50%	10%
30% - 40%	20%
20% - 30%	30%
10% - 20%	40%
10% a méně	50%

Tab. 2: Závislost střednědobého bonusu na plnění ukazatelů výkonu

c) Mimořádné odměny

Mimořádné odměny jsou určeny k ocenění mimořádných výkonů, které podstatným způsobem ovlivnily nebo mohou ovlivnit splnění úkolů, jež přispívají k příznivým výsledkům příslušného úseku, nebo celého ČSOB PS.

Mimořádné odměny mohou být přiznány zaměstnancům zejména za splnění mimořádných, významných, jednorázových a cílových úkolů anebo vysokou aktivitu, kvalitu a odbornou úroveň při plnění úkolů, či zásluhy mimořádně významné pro ČSOB PS z širšího společenského hlediska, osvědčující vysoký morální kredit zaměstnance (např. odměny za pracovní jubilea, odměny při odchodu do důchodu).

Mimořádné odměny přiznává zaměstnanci na návrh příslušného ředitele úseku generální ředitel.

Zaměstnanecké výhody

Kromě peněžních odměn, kterými je zaměstnanec motivován k dobrému výkonu, používá společnost ČSOB PS také nepeněžních forem odměňování, tzv. zaměstnaneckých výhod.

Do zaměstnaneckých výhod v této firmě patří:

a) Příspěvek na penzijní připojištění

Nárok na příspěvek ČSOB PS má zaměstnanec, který je v pracovním poměru (včetně pracovního poměru na dobu určitou) u ČSOB PS a skončila mu zkušební doba, a má uzavřenou smlouvu s penzijní společností v České republice. Výše měsíčního příspěvku ČSOB PS činí 3% z vyměřovacího základu zaměstnance při vlastním příspěvku zaměstnance 2%.

b) Příspěvek na životní pojištění

Společnost poskytuje příspěvek na kapitálové životní pojištění všem zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu o životním pojištění (pouze, pokud ji mají uzavřenou s ČSOB Pojišťovnou). Nárok na tento příspěvek má zaměstnanec, který je v pracovním poměru u ČSOB PS a skončila mu zkušební doba.

Výše měsíčního příspěvku ČSOB PS činí 200,- Kč (při vlastním příspěvku zaměstnance ve výši 100,- Kč), 300,- Kč (při vlastním příspěvku zaměstnance do částky 300,- Kč včetně) nebo 666,- Kč (při vlastním příspěvku zaměstnance ve výši 301,- Kč a vyšším, přičemž výše vlastního příspěvku zaměstnance se řídí podmínkami smlouvy o ŽKP).

c) Zvýhodněné podmínky pro vybrané produkty ČSOB i některých dceřiných společností

Pokud zaměstnanci splní podmínky dané společností ČSOB, mohou využít zvýhodněných podmínek čerpání, a to ve formě výhodnějších úrokových sazeb nebo

úpravou ostatních podmínek pro poskytování těchto produktů (např. osobní a spořicí účty bez poplatků za vedení, půjčky bez poplatků za poskytnutí).⁴⁶

d) Příspěvek na stravování

Zaměstnancům je umožněno stravovat se v zařízeních provozovaných v prostorách ČSOB nebo jim společnost poskytuje poukázky na nákup stravy, na které jim přispívá.

e) Sportovní, společenské a kulturní akce

Společnost pořádá pro své zaměstnance společenské a sportovní akce (celo bankovní sportovní hry aj.). Do tohoto benefitu spadají i týmová setkání (poboček a útvarů banky).

f) Cafeteria systém

Každý pracovník ve společnosti ČSOB má možnost využít finančních prostředků, poskytovaných systémem Cafeteria, na uhrazení svých individuálních aktivit v oblasti sportu, rekreace, kultury, vzdělávání a zdravotnictví. Výše prostředků, které může zaměstnanec čerpat, je každý rok stanovena představenstvem. Pro rok 2015 byl stanoven limit na 10.000,- Kč.

g) Zdravotní program

Společnost poskytuje zaměstnanců preventivní lékařskou péči. Ve spolupráci s vybranými zdravotními pojišťovnami, které nabízejí speciální programy pro své pojištěnce, mohou zájemci využít různých programů ve vybraných zdravotnických zařízeních.

h) Pět týdnů dovolené

Kolektivní smlouva garantuje zaměstnancům 1 týden dovolené nad rámec stanovený Zákoníkem práce.

i) Pracovní volno s náhradou mzdy

⁴⁶ *Zaměstnanecké výhody* [online]. 1.1.2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z <http://www.csob.cz/cz/csob/Kariera-u-nas/Stranky/Zamestnanecke-vyhody.aspx>

Zaměstnancům je umožněno čerpat za určitých okolností i další volno s náhradou mzdy. Během jednoho roka mohou zaměstnanci využít 3 dnů volna ze zdravotních důvodů, aniž by museli předložit doklad o pracovní neschopnosti, tzv. sick days.

j) Výuka anglického jazyka

Tento benefit se poskytuje přednostně těm zaměstnancům, kteří ho mohou využívat nebo ho využívají v souvislosti se svými pracovními povinnostmi. Dále pak pro další zaměstnance, pokud je v souvislosti s jejich pracovním zařazením účelné výuku poskytnout. Návrh na zařazení zaměstnance do anglického kurzu podává ředitel úseku. Tento návrh musí být schválen generálním ředitelem. Anglický jazyk je vyučován rodilými mluvčími.

k) Služební automobil

Benefit ve formě služebního automobilu je nástroj k motivování členů představenstva a klíčových zaměstnanců. Podle pracovních podmínek společnosti ČSOB mají na služební automobil nárok tři skupiny zaměstnanců a o přidělení automobilu pro zaměstnance, kteří patří do třetí skupiny (kategorie C), rozhoduje představenstvo společnosti.

Kategorie	Zařazení	Cenový limit v Kč
A	členové představenstva	900 000
B	ředitelé úseků, kteří nejsou členy představenstva	650 000
C	ostatní zaměstnanci	450 000

Tab. 3: Kategorie zaměstnanců s nárokem na služební automobil

V rámci tohoto benefitu je pro každou kategorii stanoven limit kilometrů, které zaměstnanec může ujet pro soukromé účely a které jsou zároveň hrazeny společností.

1) Služební telefon

Členové představenstva mají na základě smlouvy přiděleny mobilní telefony. Zaměstnanci na ně mají nárok tehdy, pokud jsou navrženi přímým nadřízeným a schválení členem představenstva nebo finančním ředitelem. Ostatní zaměstnanci musí používat pro služební SIM karty své soukromé telefony.

7.4. Vzdělávání

Rozpočet (celkový rozpočet na rok 2014 byl 210.000,- Kč) ČSOB Penzijní společnosti je stanoven vždy na jeden rok a je rozdělen mezi 3 úseky podle počtu zaměstnanců.

Na různé vzdělávací kurzy a odborné tréninky mohou být zaměstnanci vybráni svými manažery. Dále je zde seznam TOP10, který obsahuje celkem 10 osob – 3 manažery a 7 zaměstnanců. Nominace do TOP10 je vždy na jeden rok. Manažeři jsou navrhováni představenstvem a zaměstnanci jsou navrhováni manažery. Konečný seznam TOP10 schvaluje představenstvo. V programu TOP10 je rozpočet na osobu 15.000,- Kč. Pro zaměstnance, kteří byli vybráni do TOP10, je sestaven individuální rozvojový plán, který je na základě kariérového pohovoru s manažerem sestaven přímo pro potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Další části rozpočtu na vzdělávání jsou náklady na výuku angličtiny, teambuldingy a rozvoj TOP managementu.

Možnosti vzdělávání

a) Tvrdé dovednosti

Po dohodě s manažerem si zaměstnanec může vybrat různé kurzy a odborná školení, které jsou poskytovány interními i externími dodavateli. Také je možné na základě dohody zaměstnancům zprostředkovat stáže v bance.

b) Měkké dovednosti (Soft-skills)

Do této skupiny patří různé formy osobnostního rozvoje. Zaměstnanec může zvolit koučink. Kouč zcela respektuje kompetence koučovaného. Vede jen otázkami k přemýšlení o změně. Udržuje koučovaného pevně na cestě k dosažení jím vytyčených cílů a zároveň jej učí jinak o sobě přemýšlet, což posiluje sebedůvěru a zároveň vede k zodpovědnosti za rozvoj. Společnost ČSOB využívá své interní kouče.

Další forma osobnostního rozvoje používaná ve společnosti je mentoring. Mentor předává mentorovanému znalosti o tom, jak řešit určitý úkol a jak se chovat v určitých

situacích. Umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit. Tento osobnostní rozvoj je určen pro manažery. Mentoring může být poskytován ve dvou podobách:

- Interní mentoring - vybraní mentoři z řad zaměstnanců ČSOB
- Externí mentoring - spolupráce s mentory z jiných společností (Britské velvyslanectví, Centrum dohody, ČSOB, IBM, Medtronic, Plzeňský Prazdroj, Raiffeisenbank, RWE a O2)

Do osobnostního rozvoje patří i 360°zpětná vazba. Díky této metodě může zaměstnanec zjistit, co by měl z pohledu ostatních kolegů zlepšit a zdokonalit. Prostřednictvím dotazníku je oslovena vybraná skupina (nadřízený, kolegové z týmu, spolupracovníci, partneři), která poskytne anonymní písemnou formou odpověď na různá témata (líbí se mi na Tobě, že ... v tom pokračuj; pokud bys přestal dělat ... přineslo by Ti to ...; přál/a bych si, abys začal dělat ... přinese Ti to ...; za sebe Ti nabízím, že Tě můžu podpořit v ...).

Jako další kurzy, které se řadí do kurzů měkkých dovedností a jsou poskytovány společností ČSOB PS, jsou jmenovány tyto:

SOFT-SKILLS KURZY	E-LEARNINGOVÉ KURZY
Autentický projev	Motivace pro manažery
Emoční inteligence	Základy procesního řízení
Facilitace – diskuse, struktura, řešení	Nábor a výběr
Jak se připravit na roční hodnocení	Úvod do projektového řízení
Koučovací principy v praxi manažera	Právní minimum
Manažerské dovednosti – autenticita a role	Mobilita zaměstnanců – základní kurz
Písemná komunikace – hezky česky v praxi	Naše odpovědnost
Techniky řešení problémů a rozhodování	Trenažér Firemní kultury
Spokojený klient!	Customer Centricity
Prezentační dovednosti podle Steva Jobse	Mobilita klienta

Obtížné situace a konflikty v manažerské praxi	Lektorské dovednosti
--	----------------------

Tab. 4: Soft-skills kurzy

c) Rozvojové programy

ČSOB PS nabízí vybraným zaměstnancům rozvojový program pro TOP talenty. Účastníci, kteří jsou vybráni do tohoto programu, tam musí být dobrovolně, musí mít chuť získat nové znalosti a podělit se o své zkušenosti s ostatními účastníky programu. Všichni se aktivně podílí na určování směru programu.

Od tohoto programu si společnost slibuje propojení lidí napříč divizí IFM, propojení firemních kultur, prostor pro společné sdílení know-how a společnou práci na projektech, nadstandardní možnost rozvoje TOP talentů zaměřená na odborné znalosti, zkušenosti i osobnostní rozvoj.

Obsahem rozvojového programu pro TOP talenty je:

- Úvodní setkání, které má za cíl představení programu, seznámení účastníků s jeho obsahem a principy, zmapování očekávání účastníků.
- Individuální rozhovory, jejichž cílem je zmapování individuálních rozvojových oblastí a kariérního směřování účastníků
- Společný den, který obsahuje nevšední zážitek (mimo zónu komfortu), uvědomění zkušenosti, reflexe (např. pracovní den v komunitním centru)
- Skupinový rozvojový trénink na vybrané téma z manažerských dovedností na základě individuálních témat z kariérních rozhovorů.
- Workshopy – stáže, které mají za cíl poznat společnosti divize IFM z obchodního hlediska, z hlediska projektů, zajímavostí a lidí.

Další program nabízený společností ČSOB PS je rozvojový program pro manažery. Tento program by měl účastníkům přinést vzájemné seznámení s firemní kulturou, pracovním uvažování, prostředím a strategiemi. Zlepšení vzájemné spolupráce a provázanosti a nové impulzy a inspirace.

Účastníci musí dobrovolně investovat svůj čas a energii do programu a aktivně se zapojovat na skupinových setkáních. Pracují a sdílejí zkušenosti s kolegy v rámci uzavřené skupiny a důvěrném prostředí. Díky tomuto programu se také prohlubuje spolupráce s nadřízeným.

Obsahem programu je:

- Úvodní setkání, které obsahuje představení programu pro účastníky a jejich manažery, zahájení diskuze o individuálních rozvojových cílech.
- Individuální cíl, který si zaměstnanec nastaví s podporou svého nadřízeného, a na kterém bude v průběhu programu aktivně pracovat. Na konci programu cíl společně vyhodnotí.
- Rozvojový program, jehož cílem je skrze sebezpoznání prohloubit schopnosti a dovednosti, které podporují efektivní vedení lidí. Koná se ve formě 1-2 denního setkání vedeného externími lektory (hlavní témata setkání: sebezpoznání, vedení lidí, řízení změn, volitelné téma).

7.5. Dotazníkové šetření

7.5.1. Struktura dotazníku

Pro praktickou část diplomové práce byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Díky této metodě je možné oslovit větší množství respondentů. Začátek dotazníku obsahuje oslovení dotazovaných a ujištění, že informace v dotazníku budou anonymní. Hlavním cílem při sestavování dotazníku byla srozumitelnost a smysluplnost otázek, aby pro dotazované bylo snadné odpovědět a nezabral jim dotazník mnoho času.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, co by se dalo zlepšit z hlediska zvýšení zaměstnanecké spokojenosti. Jelikož při posledním průzkumu provedeného společností samotnou byla spokojenost zaměstnanců nejnižší za posledních několik let, konkrétně nejnižší byla v dceřiné společnosti ČSOB Penzijní společnosti, na kterou se diplomová práce zaměřuje.

Jak již bylo řečeno výše v kapitole o organizační struktuře ČSOB Penzijní společnosti, existují v této společnosti tři úseky – ekonomický, obchodní a provozní. Dotazník byl roz distribuován do všech těchto úseků, aby nebyla ovlivněna výpovědní hodnota dotazníku tím, že by byly například zpracovány údaje jen z jednoho úseku.

Dotazník obsahuje celkem 12 otázek. Z toho největší počet je otázek uzavřených (otázky, které nabízí respondentům již hotové odpovědi – Ano/Ne, Souhlasím/Nesouhlasím atd.), které jsou při vyplňování nenáročné na čas a nejlépe se analyzují. Také je zde jedna otázka ve formě hodnotící škály. Respondent musí ohodnotit svůj postoj k jednotlivým bodům výběrem ze stupnice 1 – 5 podle míry, kterou se ho osobně dotýkají. Díky této stupnici je následně možná kvantifikace důležitosti jednotlivých jevů.

Otevřené otázky jsou obtížnější na následné analyzování a je více pravděpodobné, že se objeví chyba kvůli špatné interpretaci respondentovy odpovědi nebo jeho špatným verbálním schopnostem. Díky otevřeným otázkám ale můžeme získat kvalitativní data, a proto jsou v dotazníku umístěny alespoň dvě otevřené otázky. Respondent zde může vypsát, co konkrétně mu ve společnosti chybí a není vázán na varianty odpovědí, z kterých by si třeba také nemusel vybrat. Nevýhodou otevřených otázek ale také je, že někteří

respondenti nemají zájem přemýšlet, vynakládat čas na odpověď a nechají otázku raději nevyplněnou.

Otázky umístěné v dotazníku zjišťují informace především o hodnocení, odměňování a vzdělávání ve firmě, jelikož tyto faktory nejčastěji ovlivňují spokojenost či nespokojenost zaměstnanců.

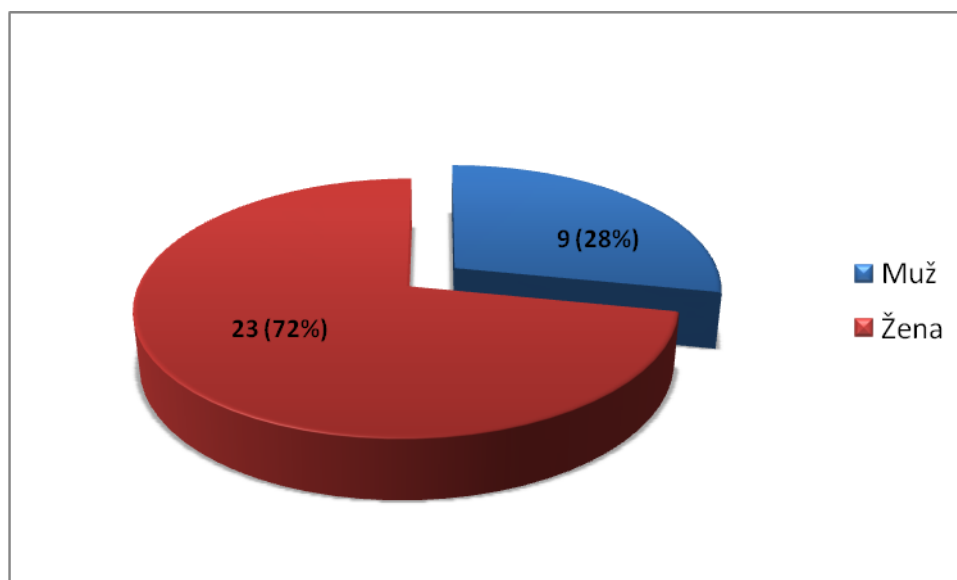
Otazník byl rozeslán zaměstnancům emailem, který obsahoval odkaz na internetové stránky, kde můžou dotazník vyplnit. Tento postup byl možný díky aplikaci „Google docs“. Tato aplikace umožňuje respondentovi vyplnit dotazník anonymně, přičemž ho nemusí zasílat zpátky poštou, ale údaje jím poskytnuté se uloží a později se dají zpracovat spolu s odpověďmi ostatních respondentů.

7.5.2. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl rozeslán 50 zaměstnancům ČSOB Penzijní společnosti. Vyplněných dotazníků bylo 32, takže návratnost byla 64 %.

Pohlaví zaměstnanců

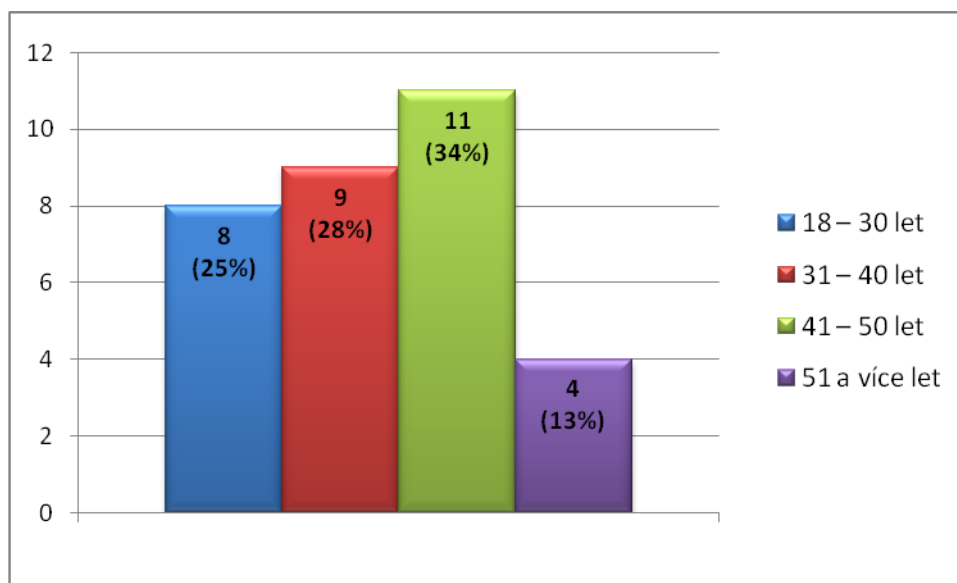
Většina dotazníků byla vyplněna zaměstnanci zastupující ženské pohlaví, neboli 23 respondentů, kteří odevzdali dotazník, byly ženy. Pouhých 9 respondentů byli muži.



Obr. 14: Pohlaví respondentů

Věk zaměstnanců

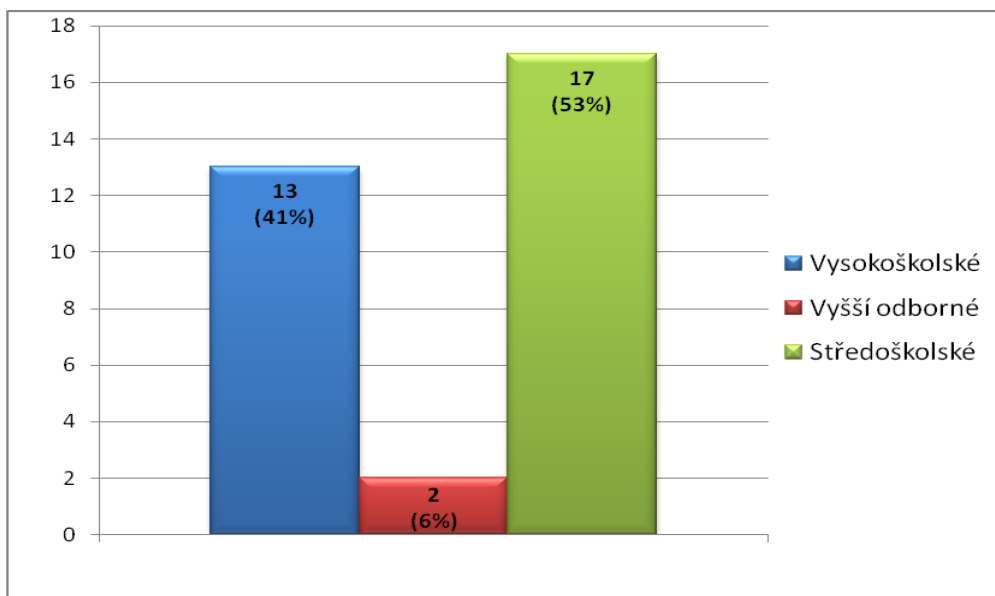
Ve věkové struktuře zaměstnanců jsou zastoupeny všechny věkové skupiny. Největší zastoupení zde má skupina od 41 do 50 let, celých 11 respondentů spadá do této věkové skupiny. Nejméně respondentů je v nejstarší věkové skupině – 51 a více let – pouze 4 respondenti.



Obr. 15: Věková struktura respondentů

Dosažené vzdělání

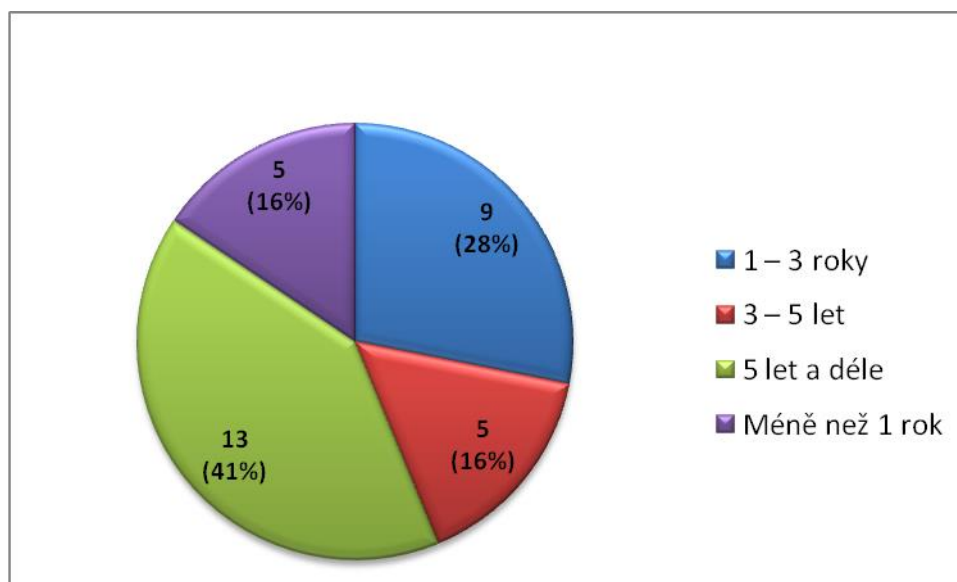
Největší zastoupení v ČSOB PS má, podle vyplněných dotazníků, středoškolské vzdělání. Dále téměř polovina respondentů vystudovala vysokou školu. A pouhé dva dotazníky zastupovaly vyšší odborné vzdělání.



Obr. 16: Dosažené vzdělání respondentů

Délka zaměstnání v ČSOB

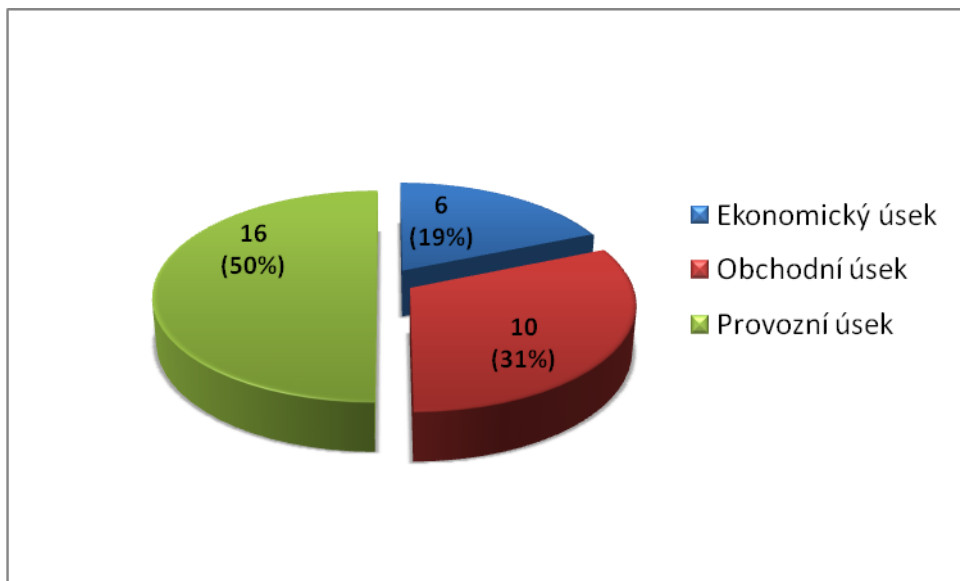
Z grafu je vidět, že z hlediska délky zaměstnání, je v ČSOB PS více zaměstnanců stálých a loajálních ke společnosti. Celých 41 % respondentů je zaměstnáno v ČSOB Penzijní společnosti 5 let a déle. Pracovníků zaměstnaných necelý rok je pouhých 16 %.



Obr. 17: Délka zaměstnání respondentů v ČSOB

Pracovní zařazení v ČSOB PS

Provozní úsek je největší, je v něm zaměstnáno celkem 48 pracovníků. Z tohoto důvodu nejvíce respondentů (celých 50 %), kteří vyplnili dotazník, je zaměstnáno v provozním úseku. Téměř stoprocentní návratnost dotazníků byla v obchodním úseku, který zaměstnává 11 pracovníků, z nichž 10 vyplnilo dotazník. Z ekonomického úseku, kde pracuje 21 zaměstnanců, bylo obdrženo 6 vyplněných dotazníků.

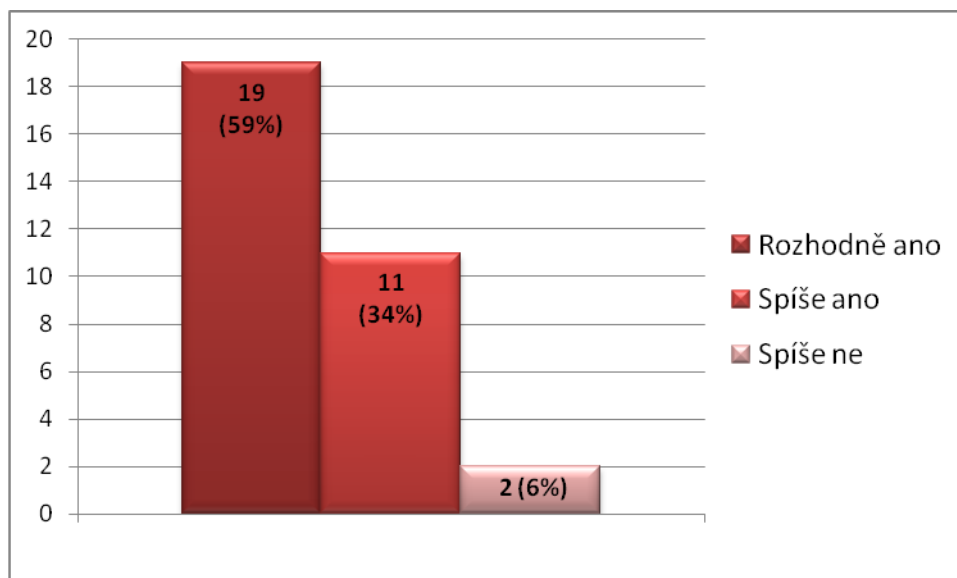


Obr. 18: Pracovní zařazení respondentů v ČSOB

1. otázka: Považujete Vaše další vzdělávání za důležité?

Na tuto otázku převažuje téměř na sto procent kladná odpověď. 59 % respondentů si je naprosto jistá, že umožnění jejich rozvoje a vzdělávání je důležité. 34 % dotazovaných si myslí, že je to důležité, ale nevyhledávají aktivně vzdělávání. Zbýlých 6 % neboli pouze dva respondenti nepožadují další vzdělávání. Nutno podotknout, že tyto dva dotazovaní jsou muži a jsou ve věku 41 – 50 let. Proto se dá předpokládat, že tyto dva zaměstnanci jsou se svojí stávající prací spokojeni a nemají ambice se do budoucna rozvíjet.

V odpovědi na tuto otázku jsou tedy téměř všichni dotazovaní jednotní, 93 % z nich považuje své další vzdělávání za důležité.



Obr. 19: Důležitost dalšího vzdělávání

2 otázka: V které oblasti nejvíce preferujete možnost vzdělávat se?

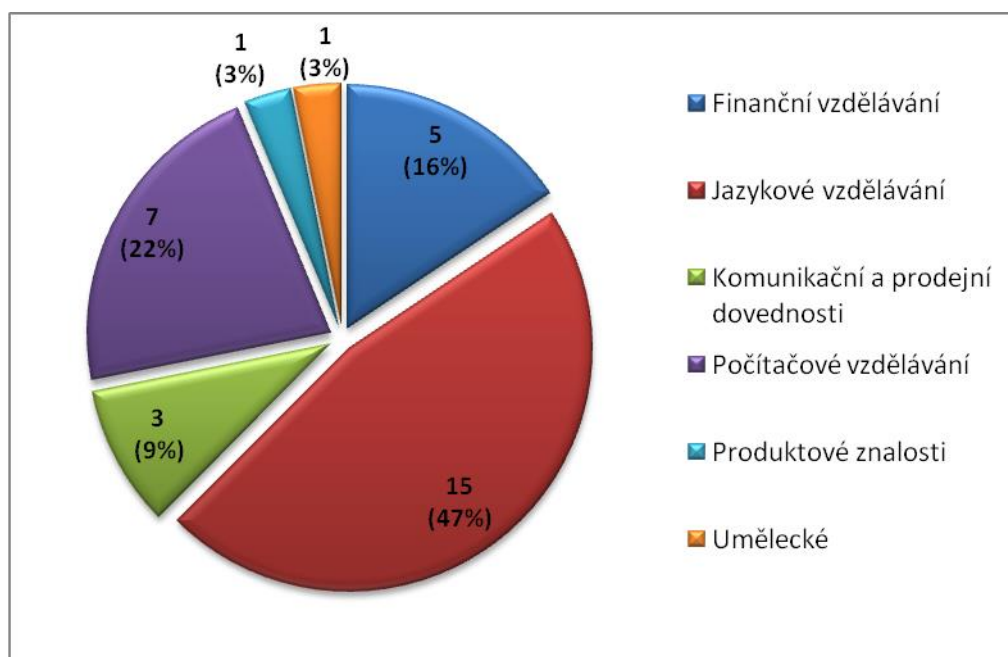
Největší množství zaměstnanců preferuje možnost vzdělávání v jazycích, téměř polovina, přesněji řečeno 47 %, preferuje jazykové vzdělání. V dnešní multikulturní době, kdy ještě více platí pořekadlo „Kolik jazyků umíš, tolikrát jsi člověkem“, není žádným překvapením, že lidé upřednostňují možnost učit se nové jazyky.

Další možnosti vzdělávání, které zaměstnanci oceňují, je vzdělání v počítačové (22 %) a finanční (16 %) oblasti. Téměř třetina dotazovaných požaduje vzdělávání v těchto oblastech. Všichni zaměstnanci ve společnosti pracují s počítači nebo notebooky, jejichž programy se neustále aktualizují, zdokonalují a vyvíjejí. Zaměstnanci chtějí držet krok s rozvojem technologií a rozumět procesům, které potřebují pro svou práci. I finanční oblast je pro zaměstnance podobných společností, jako je ČSOB PS neboli pro zaměstnance bank, velmi důležitá.

MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ	Absolutní četnost	Relativní četnost
Finanční vzdělávání	5	0,16
Jazykové vzdělávání	15	0,47
Komunikační a prodejní dovednosti	3	0,09
Počítačové vzdělávání	7	0,22
Produktové znalosti	1	0,03
Umělecké	1	0,03
CELKEM	32	1,00

Tab. 5: Oblasti požadovaného vzdělávání

Zbylí respondenti by ocenili další vzdělání v komunikačních a prodejních dovednostech a produktových znalostech. Jen jeden dotazovaný uvedl, že by požadoval další vzdělávání v umělecké oblasti. Bohužel toto je nevýhoda při anonymním dotazování, že není možné respondenta vyhledat a ověřit si správnost interpretace. Společnost samozřejmě nemůže vyhovět všem požadavkům svých zaměstnanců a jsem přesvědčená, že by měla preferovat rozvíjení těch dovedností a schopností, které budou užitečné jak pro společnost, tak pro zaměstnance.



Obr. 20: Oblasti požadovaného vzdělávání

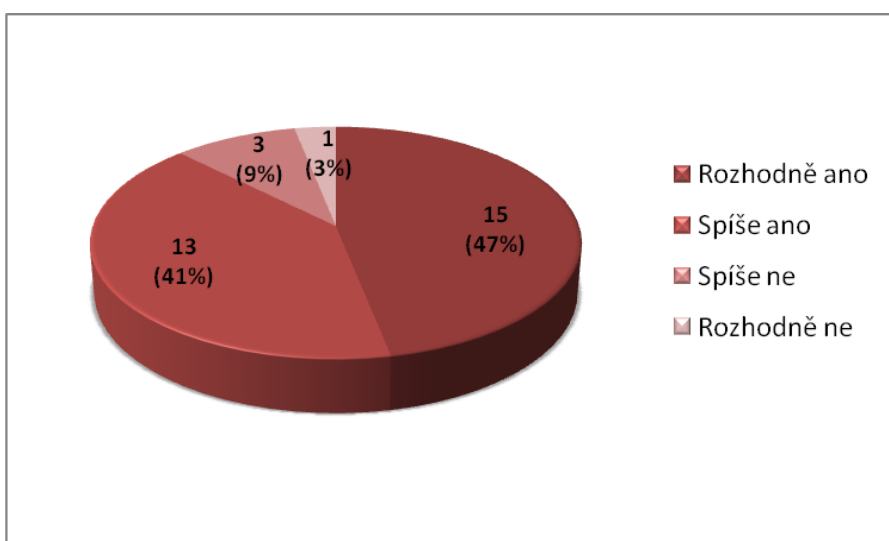
3. Pokud Vám chybí v nabídce vzdělávání nějaká oblast, v které byste se chtěl/a dále zdokonalovat, uveďte prosím, o kterou oblast se jedná.

Nevýhoda otevřených otázek je, že dotazovaného nutí více přemýšlet a strávit nad ní více času - nemá na výběr žádné možnosti a musí o otázce více uvažovat. Z 32 dotazovaných jich na otázku odpovědělo pouze 6. Také je možné použít vysvětlení, že zbylých 81 % zaměstnanců, kteří nechali otázku nevyplněnou, je spokojených se stávající nabídkou vzdělávání. Těm pracovníkům, kteří na tuto otázku odpověděli, chybí nabídka vzdělání v komunikaci (2 respondenti), jazykové kurzy pro začátečníky (2 respondenti), výuka jiného než anglického jazyka (1 respondent) a vzdělání v personalistice (1 respondent). Jeden zaměstnanec odpověděl, že mu žádná oblast ve vzdělávání v této společnosti nechybí.

4. Využíváte v praxi znalosti a dovednosti získané díky možnosti dalšího vzdělávání?

Převážná většina zaměstnanců, konkrétně 88 %, používá vědomosti, které získali dalším vzděláváním, v praxi. Zbylých 12 % respondentů uvedlo, že získané znalosti nevyužívá, přičemž jeden z nich uvedl, že jich nevyužil nikdy.

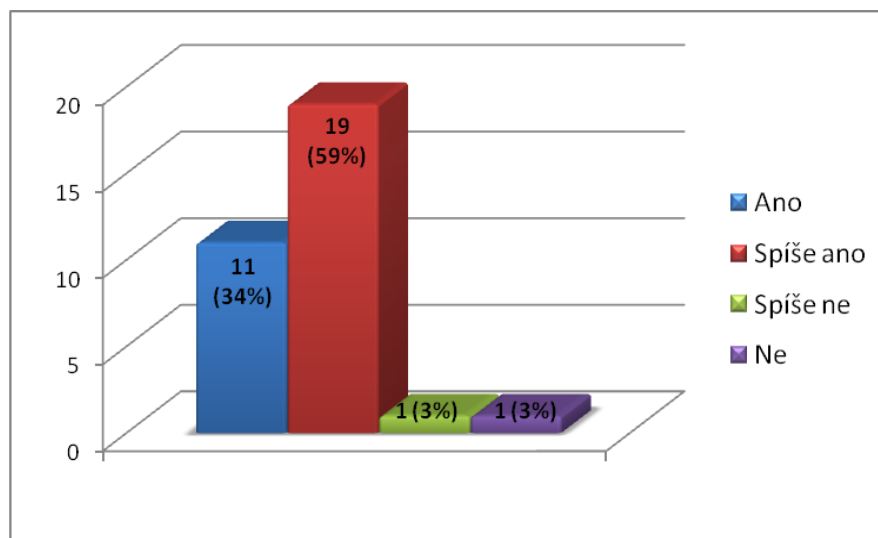
Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že další vzdělávání je důležité nejen pro zaměstnance, ale pomáhá to zkvalitnit a zefektivnit i jejich práci samotnou, což je prospěšné pro společnost. Z tohoto důvodu by ČSOB PS rozhodně neměla od dalšího vzdělávání upouštět a měli by ho nadále rozvíjet.



Obr. 21: Praktické využití vzdělávání

5. Jste spokojeni s nabídkou benefitů?

Na tuto otázku odpovědělo 93 % dotazovaných kladně. Je ovšem otázka, zda výpovědní hodnota odpovědí není ovlivněna nejistotou zaměstnanců, jestli se jedná skutečně o anonymní dotazník a zda se odpovědi nemohou dozvědět vedoucí pracovníci. Na základě odpovědí dotazníkového šetření můžeme soudit, že pouze dva dotazovaní nejsou spokojeni se současnou nabídkou benefitů společnosti ČSOB PS.



Obr. 22: Spojenost s benefity

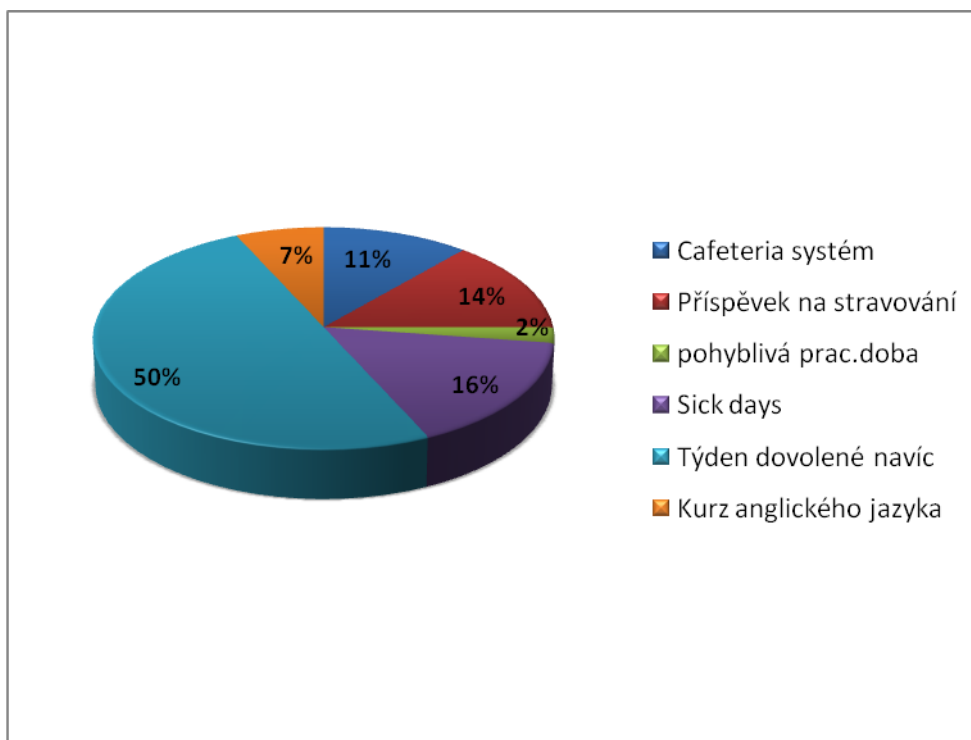
6. Za nejvýznamnější druh zaměstnaneckých výhod (= nepeněžní benefity) považujete:

Na tuto otázku mohli dotazovaní zvolit více odpovědí. Polovina z nich uvedla, že je pro ně nejdůležitější týden dovolené navíc. Druhý největší počet respondentů (16 %) zaškrtl, že je pro ně důležitá nabídka „sick days“. 14 % dotazovaných oceňuje, že jim společnost poskytuje příspěvek na stravování (ve formě stravenek). Zbylí dotazovaní uvedli, že je pro ně důležitý Cafeteria systém (11 %) a poskytovaný kurz anglického jazyka (7 %).

Zaměstnaneckých výhody	Absolutní četnost	Relativní četnost
Cafeteria systém	5	0,11
Příspěvek na stravování	6	0,14
Pohyblivá pracovní doba	1	0,02
Sick days	7	0,16
Týden dovolené navíc	22	0,50
Kurz anglického jazyka	3	0,07
CELKEM	44	1,00

Tab. 6: Nejvýznamnější zaměstnanecké výhody

Pokud respondenty napadla jiná zaměstnanecká výhoda, která nebyla v dotazníku vypsána, měli možnost ji vypsát. Této možnosti využil jen jeden dotazovaný, který uvedl, že je pro něj nejvýznamnější flexibilní pracovní doba.



Obr. 23: Nejvýznamnější zaměstnanecké výhody

7. Vaše práce Vás naplňuje.

Tato otázka byla zodpovězena 91 % respondentů kladně. Myslím, že z dlouhodobého hlediska musí člověka jeho práce alespoň trochu zajímat, aby byl spokojený a neměnil pracovní místa kvůli oživení. Pouze 3 respondenti (9 %) odpověděli, že spíše ne.

MOŽNOSTI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	17	0,53
Spíše ano	12	0,38
Spíše ne	3	0,09
CELKEM	32	1,00

Tab. 7: Pracovní naplnění

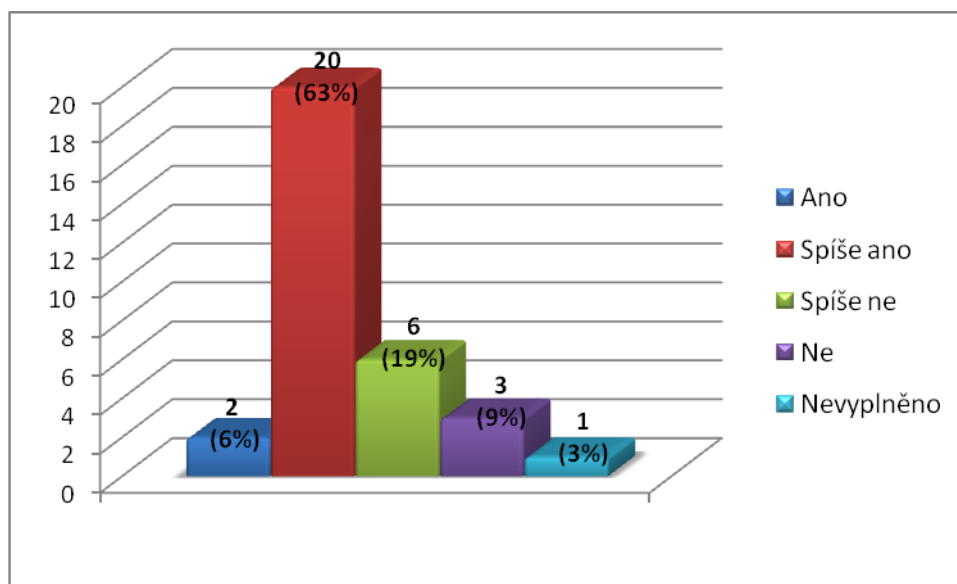
8. Který benefit Vám ve společnosti chybí?

Opět u této otevřené otázky odpovědělo jen malé procento dotazovaných (22 % - 7 zaměstnanců). Respondenti vyjmenovali společenské, teambuildingové a kulturní akce, které dříve společnost ČSOB PS pořádala, ale během posledních let tyto akce vymizely. Opět zde byla připomínka, že ve společnosti chybí výuka anglického pro rozdílně pokročilé zaměstnance. Posledním benefitem, který zaměstnancům chyběl, je home office

(= práce z domova). Ze svého výzkumu jsem se dozvěděla, že home office je ve společnosti ČSOB PS poskytován, ale pouze vybraným zaměstnancům.

9. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?

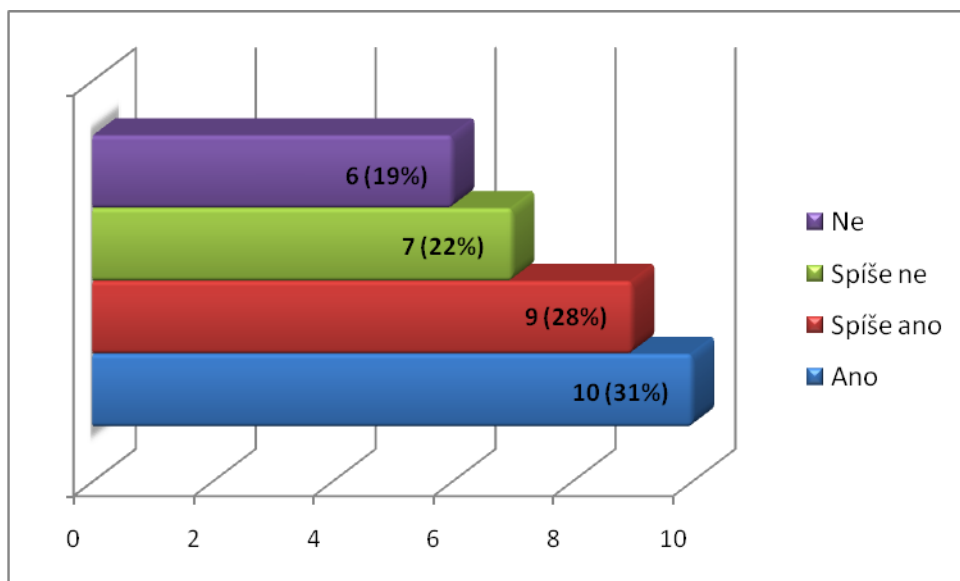
U této otázky dva zaměstnanci zaškrtnuli bez rozmýšlení možnost „ano“, ale 63 % respondentů se pouze přiklání ke kladné odpovědi. Opět nelze vyloučit, že by dotazovaní neměli obavu o anonymitu dotazníku, a proto si nestěžovali. Jeden dotazovaný nechal dokonce tuto otázku nevyplněnou. Dohromady 28 % respondentů si ale myslí, že nejsou dostatečně finančně ohodnoceni.



Obr. 24: Finanční ohodnocení

10. Uvítali byste častější hodnocení Vaší práce než 1x ročně?

U této otázky nejsou odpovědi tak jednoznačné. Ke kladné odpovědi se přiklání 59 % dotazovaných. O častější hodnocení práce nemá zájem 41 % zaměstnanců.



Obr. 25: Roční hodnocení práce ano či ne?

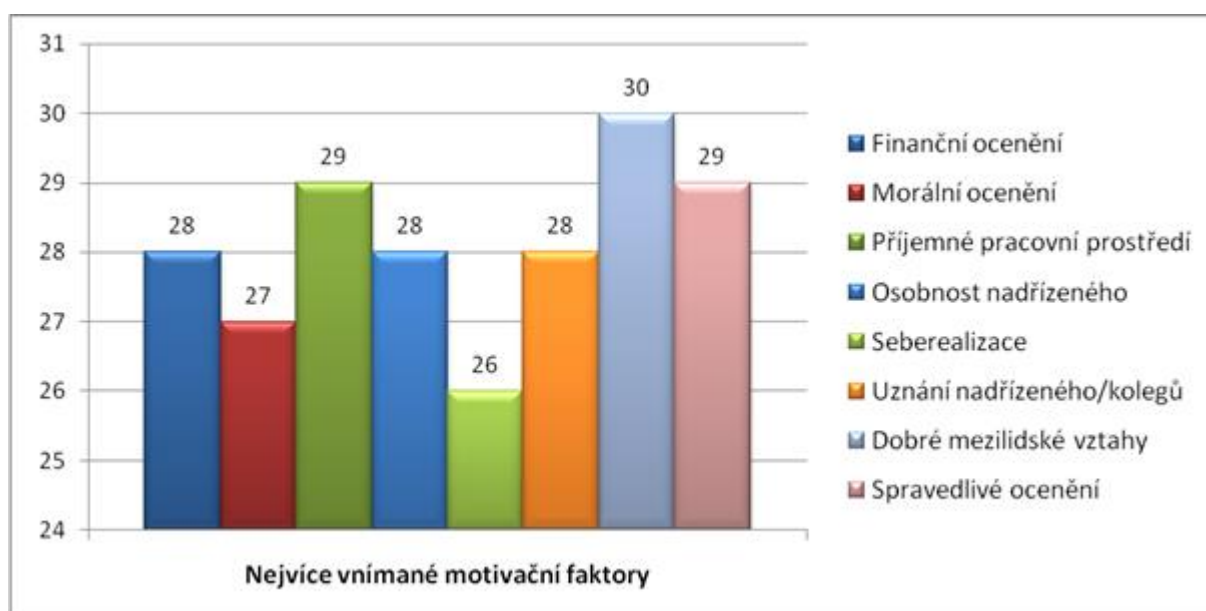
12. Jak jsou pro Vás níže uvedené faktory motivující?

V této otázce měli dotazovaní vyplnit do každého řádku číslo od 1 do 5, podle míry, jakou je pro ně daný motivační faktor důležitý. Tabulka zachycuje, jaké počty respondentů zaškrtnly dané stupně důležitosti jednotlivých motivačních faktorů.

Motivační faktory	1	2	3	4	5	Celkem
Finanční ocenění	0	1	3	7	21	32
Morální ocenění	1	2	2	7	20	32
Příjemné pracovní prostředí	1	0	2	15	14	32
Možnost kariérního růstu	1	3	11	8	9	32
Pružná pracovní doba	0	2	5	13	12	32
Srozumitelnost a realizovatelnost cílů	1	1	5	14	11	32
Zaměstnanecké výhody	0	1	8	13	10	32
Atraktivnost práce	0	1	6	15	10	32
Přístup k moderním technologiím	0	4	10	10	8	32
Osobnost nadřízeného	0	2	2	13	15	32
Jistota v zaměstnání	0	2	5	10	15	32
Seberealizace	1	0	5	10	16	32
Samostatnost	1	1	5	12	13	32
Kvalitní pomůcky	1	3	8	10	10	32
Týmová práce	0	1	6	13	12	32
Uznání nadřízeného/kolegů	1	1	2	10	18	32
Firemní kultura	2	1	11	9	9	32
Dobré mezilidské vztahy	0	1	1	8	22	32
Možnost dalšího vzdělávání	0	2	7	14	9	32
Spravedlivé ocenění	1	0	2	9	20	32
Delegování pravomocí	4	3	6	10	9	32

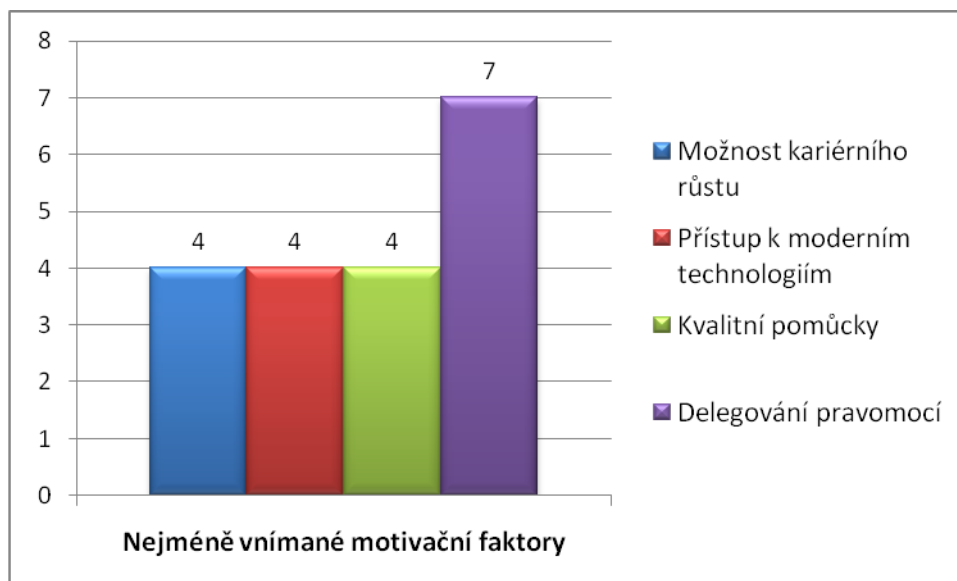
Tab. 8: Motivační faktory

Pro přehlednost jsem vytvořila grafy, které zobrazují nedůležitější a nejméně důležité motivační faktory. Do nejdůležitějších motivačních faktorů byly vybrány položky, které označilo více než 25 zaměstnancům známkou 4 a 5. Největší množství respondentů (celkem 30 zaměstnanců) označilo jako nejdůležitější faktor motivavce dobré mezilidské vztahy. Jako další nejdůležitější bylo označeno příjemné pracovní prostředí (29 zaměstnanců) a spravedlivé ocenění (29 zaměstnanců). Až po těchto faktorech následovalo finanční ocenění, což ukazuje že si zaměstnanci váží více nehmotných motivačních faktorů, které jim navozují příjemné prostředí než finančních odměn.



Obr. 26: Nejdůležitější motivační faktory

Do nejméně důležitých motivačních faktorů byly vybrány ty položky, které byly označeny alespoň jedním a maximálně patnácti zaměstnanci známkou 1 a 2.



Obr. 27: Nejméně důležité motivační faktory

7.5.3. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že zaměstnanci stojí o další vzdělávání a oceňují, když jim vzdělávání společnost nabízí. Největší množství dotazovaných by se chtělo dále vzdělávat v cizích jazycích. Společnost ČSOB PS nabízí pouze anglický jazyk, který je vyučován rodilými mluvčími. Ovšem ne všichni zaměstnanci společnosti jsou na tak pokročilé úrovni, aby mohli navštěvovat jazykové kurzy s rodilými mluvčími. Proto bych navrhovala zavést více kurzů pro různě pokročilé, aby měli všichni zaměstnanci stejnou možnost studovat anglický jazyk. Také v dnešní době, kdy znalost alespoň jednoho cizího jazyka je samozřejmostí, už někteří lidé plně ovládají anglický jazyk nebo si myslí, že jim jeho znalost stačí na plynou konverzaci a chtěli by začít studovat také jiný cizí jazyk. Proto bych navrhovala zavést kurz ještě jednoho cizího jazyka pro uspokojení těch náročnějších pracovníků.

Z poskytovaných zaměstnaneckých výhod byly pro zaměstnance ČSOB PS nejvýznamnější: týden dovolené navíc, sick days a také jeden dotazovaný uvedl flexibilní pracovní dobu. Z preferencí respondentů vyplývá, že si velmi cení svého volného času. Z tohoto důvodu bych zavedla, pokud zaměstnanec splní organizační stanovené cíle, odměnu ve formě poskytnutého volna. Také ve společnosti chybí možnost vybrat si volné hodiny či dny za odpracované hodiny přesčas. Zaměstnanec by to maximálně ocenil, ve svém volném čase by si odpočinul a vrátil by se do práce s novým elánem. Tím by se jeho práce

zefektivnila. Česká republika patří z hlediska délky pracovní doby, mezi země s nejdelší týdenní pracovní dobou (40 hod./týdně). V některých zemích Evropské Unie již zavedli zkrácení pracovní doby na 35 hodin týdně, přičemž se výkonnost zaměstnanců nezměnila.

Co se benefitů týče, chybí zde různé společenské, sportovní a kulturní akce, které by seznamovaly zaměstnance a umožňovaly by jim poznávání se z jiných úhlů pohledu než jen z pracovního. Několik zaměstnanců v dotazníkovém šetření vyplnilo, že se tyto akce dříve pravidelně pořádaly, ale v posledních letech vymizely. Společnost by měla tyto akce obnovit, aby zaměstnancům ukázala, že jí na nich záleží a zvýšila tak jejich loajálnost. Většina zaměstnanců má svůj pracovní okruh kolegů, s kterými blíže spolupracuje a s ostatními zaměstnanci nepříjde jinak do styku, než skrz tyto společenské akce. To je další důvod mluvící pro pořádání akcí. Zaměstnancům se lépe pracuje, pokud jsou ve známém prostředí se známými lidmi.

V otázce týkající se benefitů byl opět zmíněn kurz anglického jazyka pro rozdílně pokročilé zaměstnance, který byl řešen již výše v textu. A posledním bodem, který zaměstnancům chyběl, byla možnost pracovat z domova. Home office je poskytován jen malému počtu vybraných zaměstnanců a manažerů. Proto bych zavedla home office jako odměnu pro zaměstnance, kteří plní manažerem stanovené úkoly a cíle a osvědčili se jako spolehliví pracovníci.

U otázky, zda zaměstnancům stačí roční hodnocení, bylo dotazníkové šetření téměř nerozhodné. Půlka zaměstnanců by uvítala častější hodnocení než jen jednou ročně, ale druhá půlka respondentů je spokojená se stávající situací. Věřím, že příprava formulářů pro sebehodnocení a následné pohovory s manažerem jsou časově náročné, ale zároveň si myslím, že je užitečné, pokud se zaměstnanec dozví dříve než za rok, zda plní stanovené úkoly dobře a zda je jeho pracovní výkon optimální. Pro vedoucího pracovníka je také užitečné se dozvědět, co jeho podřízeným vyhovuje či naopak nevyhovuje, a získat připomínky k pracovní náplni. Proto bych navrhovala, aby kromě ročního hodnocení, společnost zavedla dílčí pohovory, které by se opakovali každé tři měsíce, ale které by nebyly náročné na přípravu a na čas tak, jako roční hodnocení.

Při hodnocení významnosti motivačních faktorů, měly nehmotné faktory přednost před těmi hmotnými. Pro převážný počet respondentů měly největší důležitost: dobré mezilidské vztahy, příjemné pracovní prostředí, spravedlivé ocenění. Až teprve za těmito

faktory se nalézalo finanční ocenění. Je vidět, že lidé dávají přednost tomu, aby prožívali pohodu na pracovišti před vyšším finančním ohodnocením. Proto by měla společnost dbát na příjemné a pohodlné pracovní zázemí, které zaměstnancům nabízí.

8. Závěr

Cílem této práce bylo zjistit, co by zkoumaná společnost mohla udělat, aby zvýšila spokojenost a motivovanost zaměstnanců, a tím zvýšila i efektivnost jejich výkonu. K zjištění potřebných informací bylo použito dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům, kteří měli možnost anonymně odpovědět na dané otázky zkoumající způsoby odměňování a vzdělávání ve společnosti.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci ČSOB Penzijní společnosti jsou celkově s prací u této společnosti spokojeni, což vyplývá i z délky zaměstnání - větší část zaměstnanců je stálých a loajálních a pracují pro tuto společnost více než 5 let. Je zde ale prostor pro zlepšení situace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Jako nejdůležitější opatření, která by měla být na základě výsledků dotazníkového šetření zavedena, lze uvést:

- Rozšíření jazykových kurzů, které by ocenila většina zaměstnanců
- Zavést jako motivační faktor poskytnutí více volného času, ať už ve formě volna za odpracované hodiny přesčas, home office či například zkrácení pracovního dne v pátek
- Pořádat několikrát do roka (podle finančních možností podniku) společenské kulturní nebo sportovní akce, kde by se zaměstnanci mohli lépe poznat a tím přispět ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti
- Zdokonalovat pracovní prostředí neboť tento nehmotný prvek patří mezi nejdůležitější faktory, které mají vliv na motivovanost a spokojenost zaměstnanců

9. Seznam použitých zdrojů

9.1. Knižní zdroje

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2010, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, 2004, 212 s. ISBN: 80-7261-116-X,

ARMSTRONG, M. *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských*, Praha: Grada Publishing, 1993, 513 s. ISBN 80-85623-29-3

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishing a.s, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008, 200 s., ISBN 978-80-87197-12-7

9.2. Elektronické zdroje

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců. [online]. 4.3.2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16658>

PIRKLOVÁ, L. *Nejčastější chyby při hodnocení pracovníků.* [online]. 4.2.2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://chcipracovat.info/nejcastejsi-chyby-hodnoceni-pracovniku/>

HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí.* [online]. 25.2.2013 [cit. 2014-12-18]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

Hodnocení pracovníků - Nejčastější chyby v hodnocení [online]. 1.5.2012 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://bytydzej.blog.cz/1205/hodnoceni-pracovniku-8-cast-nejcastejsi-chyby-v-hodnoceni>

ANDRÁŠKO, Jan. *Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci* [online]. 2009 [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: [dspace.upce.cz/bitstream...a odmenovani pracovniku ZB 2009.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream...a_odmenovani_pracovniku_ZB_2009.pdf)

Několik manažerských postřehů....motivace a odměňování [online]. 17.10.2012 [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>

Hodnocení pracovníků. [online]. 11.6.2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnoceni-pracovniku>

Herzbergova teorie dvou faktorů [online]. 28.4.2013 [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

Vybrané teorie motivace k vedení lidí [online]. 30.3.2006 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

Vroomova teorie očekávání [online]. 12.7.2013 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>

Adamsova teorie rovnováhy [online]. 25.2.2013 [cit. 2014-12-11]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85>

- STUHLÍKOVÁ, I., MAN, F. *Motivační struktura – integrující koncept psychologie motivace* [online]. 2009 [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: http://www.eamos.cz/amos/kat_ped/externi/kat_ped_11258/clanek_Motivacni_struktura_CsPs.doc
- KREJZOVÁ, P. *Rozbor metod hodnocení a odměňování zaměstnanců* [online]. 2010 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/12589/krejzov%C3%A1_2010_bp.pdf?sequence=1
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci* [online]. 22.6.2009 [cit. 2014-08-19]. Dostupné z <http://www.needful.cz/nase-clanky/detail/vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci>
- O skupině ČSOB* [online]. 1.5.2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/default.aspx>
- Pracovní doba v České republice je v rámci EU jedna z nejdelších* [online]. 5.8.2013 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18eccf5e21d7c1256c4d0034d22b/7149dec3e53d7161c1257bbb0030fdd8/\\$FILE/czam080513analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18eccf5e21d7c1256c4d0034d22b/7149dec3e53d7161c1257bbb0030fdd8/$FILE/czam080513analyza.pdf)
- Zaměstnanecké výhody [online]. 1.1.2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z <http://www.csob.cz/cz/csob/Kariera-u-nas/Stranky/Zamestnanecke-vyhody.aspx>

10. Seznam příloh

Příloha 1: Rozvojový rozhovor

Příloha 2: Individuální rozvojový plán (IDP = individual development plan)

Příloha 3: Organizační struktura společnosti ČSOB PS

Příloha 4: Dotazník

Příloha 5: Hodnotící formulář

Příloha 6: Organizační schéma ČSOB Penzijní společnosti

Příloha 7: Nastavení klíčových ukazatelů výkonu

Příloha 8: Vyhodnocení klíčových ukazatelů výkonu

Příloha 9: Hodnocení kompetencí

Rozvojový rozhovor, Penzijní společnost

Zmapování rozvojových potřeb a kroků IDP

(Důvěrné)

Jméno:

Jméno nadřízeného:

Jméno
konzultanta:

Datum:

Struktura rozhovoru (1hod)

- Smysl + kroky + vyjasnění očekávání – 5 min
- Dosavadní kariérní a rozvojová cesta (minulost) – 15 min
- Potřeby stávající pozice (současnost) – 15 min
- Ambice a kariérní/rozvojové očekávání (budoucnost) – 10 min
- Cíle a kroky osobního rozvoje – 10 min
- Závěr – 5 min

A. Vyjasnění očekávání (5 min)

- *Vytvořit správná očekávání od rozvojového rozhovoru + vytvoření důvěrné atmosféry*
- *Získat informovaný souhlas o dalším postupu a práci s výstupy z rozhovoru (kdo a jak bude s výstupy pracovat)*

Příklad zahájení rozhovoru:

„Sešli jsme se tady, abychom společně probrali potřeby Vašeho osobního rozvoje. Za Váš další rozvoj a naplnění rozvojových očekávání jste i nadále osobně zodpovědný vy a Váš manažer.

Informace, které se dnes sdělíme, budou přístupné mně, Vašemu HR konzultantovi a nadřízenému. Na tuto schůzku bude navazovat další setkání (???) ve trojici se mnou a Vaším manažerem???) , na kterém si potvrdíme rozvojová témata a konkrétní kroky.

Rozhovor bude trvat přibližně 1 hodinu. V průběhu rozhovoru Vám budu pokládat otázky na to, jak vnímáte Váš dosavadní rozvoj a kariéru a jak využíváte svého pracovního potenciálu.

Odpovídá záměr tohoto setkání i Vašemu očekávání?“

B. Dosavadní kariérní a rozvojová cesta (15 min)

- *Zmapovat dosavadní kariérní a rozvojové kroky*
- *Sebereflexe rozvojových témat a úspěšnosti osobního růstu*

- 1) *Co považujete za nejvýznamnější milníky ve své dosavadní kariéře?*
- 2) *Jaké jsou Vaše největší úspěchy v poslední době? Na co z toho jste nejvíc hrdý/á?*
- 3) *Co považujete za svůj největší osobní růst (v čem, kde se to projevuje, jak se to stalo)?*

C. Potřeby stávající pozice (15 min)

- Zmapovat využití stávajícího potenciálu
- Pojmenovat prostor ke změně

- *Nakolik vnímáte, že je v současnosti využíván Váš potenciál na Vaší současné pozici? (vaše znalosti a dovednosti) Označte na stupnici 0-100, kde v současnosti jste.*

0
100

50 60 *obvyklá míra* 80

- *Co je třeba změnit, abyste více využíval/a vaše znalosti a dovednosti (na 90-100)? Co by mělo být jinak? příp. REDUKČNÍ KŘÍŽ (DOVEDNOSTI – ZNALOSTI – MYŠLENÍ – ZÁZEMÍ)*
- *Co Vám na současné pozici nejvíc pomáhá, abyste byl úspěšný? Jakou kvalitu, dovednost, schopnost byste si rád udržel?*
- *Čím jste jedinečný? V čem můžete excelovat?*
- *Co vás naopak brzdí, abyste byl/a úspěšnější na současné pozici?*
- *Jaká je Vaše největší/nejtěžší pracovní (příp. manažerská) zkušenost? Čím byla nejtěžší a jak jste se s ní vypořádal?*
- *Na čem stavíte Váš osobní (příp. manažerský) přístup? Čím jste charakteristický? Jak Vás vnímají ostatní ve Vašem okolí?*

D. Ambice a kariérní/rozvojové očekávání (10 min)

- Zmapovat kariérní ambice
- Sebereflexe vzhledem k současné i budoucí pozici

1) *Jak jste spokojeni se svým dosavadním kariérním růstem ve firmě? (proč ano, proč ne?)*

2) *Jakou roli byste rád/a plnil/a za 3-5 let (...ve Vaší kariéře)? Jak ta role vypadá, čím se zabýváte, jaké dovednosti uplatňujete?*

3) *Když si sám sebe na této pozici (za 3-5 let) představíte, co musíte udělat pro to, abyste toho dosáhl? Na čem musíte začít pracovat?*

E. Cíle a kroky osobního rozvoj (10 min) - POTVRDIT S NADŘÍZENÝM

- *Identifikovat oblasti a cíle rozvoje*
 - *Navržení kroků vedoucích k naplnění individuálního rozvoje*
 - *Zafixovat závazek jedince pro svůj další rozvoj*
 - *Podnitit jeho zodpovědnost za naplnění daného závazku*
-
- *Na čem chcete začít na sobě sám pracovat? Jaký konkrétní krok v nejbližší době zvažujete? Do čeho máte chuť se pustit?*
 - *Na čem poznáte, že jste se posunul/a (konkrétní, vyhodnotitelný CÍL, škála, ...)?*
 - *Jak to pozná okolí? Jak to pozná Váš nadřízený?*
 - *Jak můžete svým rozvojem přispět firmě? Kde se projeví?*
 - *Jakou roli chcete, aby ve Vašem rozvoji hrál Váš nadřízený?*

F. Závěr (5 min)

1. *Jaký máte z rozhovoru pocit?*
2. *Objevil/a jste v průběhu rozhovoru něco zajímavého pro sebe?*

Další kroky

Schůzka (Já, Vy a Váš nadřízený – KDY):

- *Potvrzení rozvojových témat*
- *Nastavení IDP – rozvojový plán a kroky realizace*

Zpráva z rozvojového rozhovoru

Datum:

Vypracoval/

a:

A. Dosavadní kariérní a osobní rozvoj

B. Potenciál stávající pozice a ambice

--

C. Rozvojové cíle a kroky

--

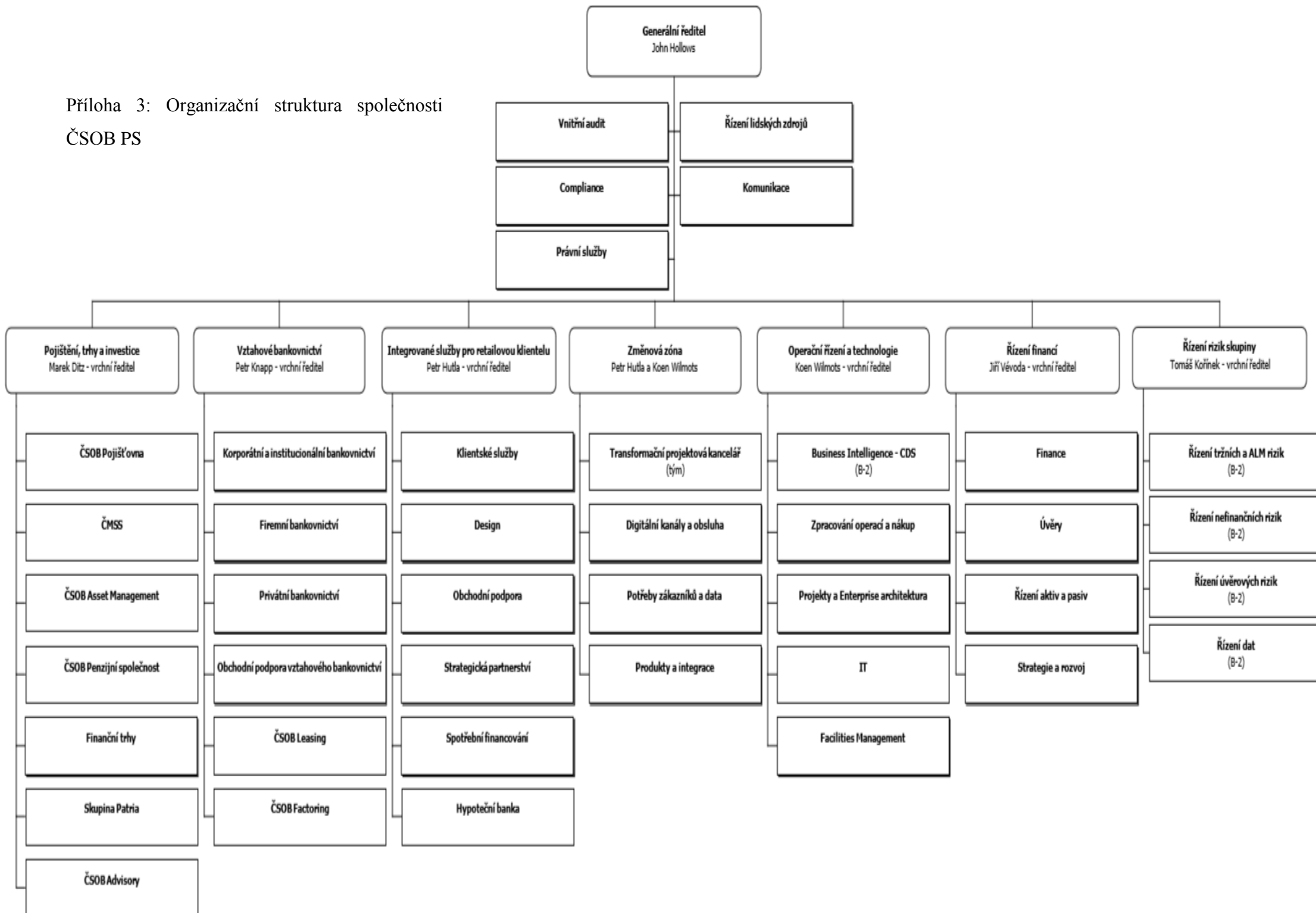
Příloha 2: Individuální rozvojový plán (IDP = individual development plan)

INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN (IDP)

JMÉNO A PŘÍJMENÍ:	
NADŘÍZENÝ:	
SOUČASNÁ POZICE	
ÚTVAR/SPOLEČNOST	

OBLAST ROZVOJE	VÝSLEDEK	AKTIVITY, METODA	TERMÍN	VYHODNOCENÍ

Příloha 3: Organizační struktura společnosti
ČSOB PS



DOTAZNÍK

(Diplomová práce: Management pracovního výkonu ve vybraném podniku)

Vážená paní, vážený pane,

Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Data a informace, díky Vám získané, budou sloužit pouze pro diplomovou práci na Fakultě provozně ekonomické na Zemědělské Univerzitě v Praze. Všechny informace jsou anonymní, a nemohou být nijak zneužity.

Děkuji Vám za spolupráci.

Andrea Vohradská

Pohlaví:	<input type="checkbox"/> muž	Věk:	<input type="checkbox"/> 18 – 30 let
	<input type="checkbox"/> žena		<input type="checkbox"/> 31 – 40 let
			<input type="checkbox"/> 41 – 50 let
			<input type="checkbox"/> 51 a více let
Dosažené vzdělání:	<input type="checkbox"/> středoškolské	Délka zaměstnání	<input type="checkbox"/> méně než 1 rok
	<input type="checkbox"/> vyšší odborné	v ČSOB:	<input type="checkbox"/> 1 – 3 roky
	<input type="checkbox"/> vysokoškolské		<input type="checkbox"/> 3 – 5 let
			<input type="checkbox"/> 5 let a déle
Pracovní zařazení	<input type="checkbox"/> Ekonomický úsek		
	<input type="checkbox"/> Obchodní úsek		
	<input type="checkbox"/> Provozní úsek		

1. Považujete Vaše další vzdělávání za důležité?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2. V které oblasti nejvíce preferujete možnost vzdělávat se?

- Jazykové vzdělávání
- Počítačové vzdělávání
- Finanční vzdělávání
- Komunikační a prodejní dovednosti
- Produktové znalosti
- Jiné:

3. Chybí Vám v nabídce vzdělávání nějaká oblast, v které byste se chtěl/a dále zdokonalovat?

- Ne
- Ano, uveďte která:

4. Využíváte v praxi znalosti a dovednosti získané díky možnosti dalšího vzdělávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Jste spokojeni s nabídkou benefitů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Za nejvýznamnější druh zaměstnaneckých výhod (= nepeněžní benefity) považujete:

- Týden dovolené navíc
- Sick days
- Cafeteria systém
- Možnost kurzu anglického jazyka
- Příspěvek na stravování
- Jiné:

7. Vaše práce Vás naplňuje:

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Který benefit Vám ve společnosti chybí?

Uveďte:

9. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Uvítali byste častější hodnocení Vaší práce než 1x ročně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Uvítali byste průběžné zvyšování mzdy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Která z níže uvedených oblastí je pro Vás nejvíce motivující? Zakroužkujte na číselné ose míru Vašeho vnímání motivačních faktorů (1 - Vnímám nejméně, 5 - Vnímám nejvíce):

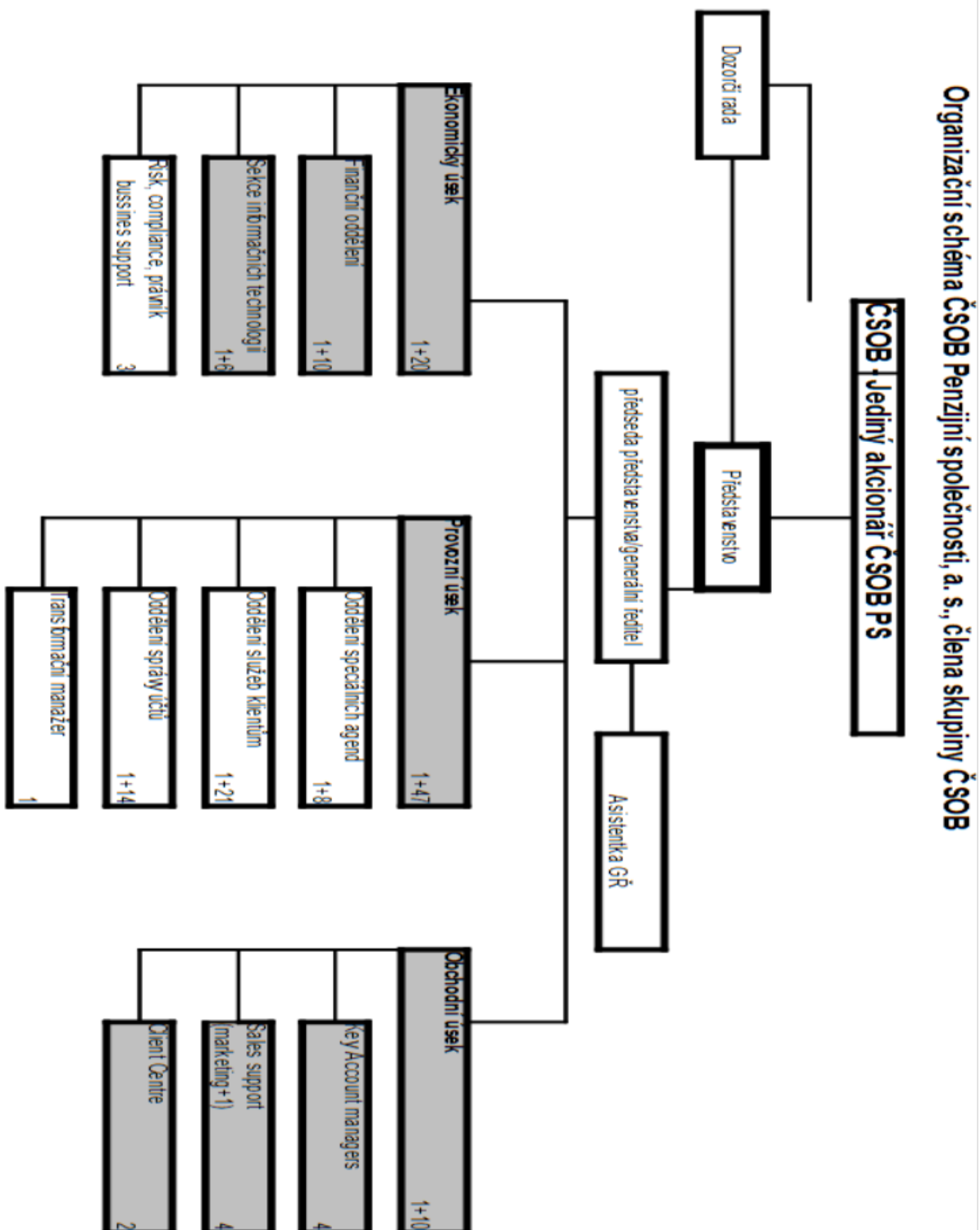
<i>Motivační faktor</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Finanční ocenění					
Morální ocenění					

Příjemné pracovní prostředí
Možnost kariérního růstu
Pružná pracovní doba
Srozumitelnost a realizovatelnost cílů
Zaměstnanecké výhody
Atraktivnost práce
Přístup k moderním technologiím
Osobnost nadřízeného
Jistota v zaměstnání
Seberealizace
Samostatnost
Kvalitní pomůcky
Týmová práce
Uznání nadřízeného/kolegů
Firemní kultura
Dobré mezilidské vztahy
Možnost dalšího vzdělávání
Spravedlivé ocenění
Delegování pravomocí

Příloha 5: Hodnotící formulář

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE ZA ROK 2014 Employee Review for Year 2014			
Kategorie hodnoceného : /Classification of Evaluated Person/:		Společnost: /Company/:	ČSOB Penzijní společnost
Hodnocený / Evaluated Person		Hodnotitel / Evaluator	
Příjmení : /Surname/		Příjmení, jméno : /Name/	
Jméno : /Name/			
Titul: /Title/		Funkce : /Position/	
Číslo útvaru: /Number of Unit/		Odchylky od hodnocení, jiné osobní údaje o hodnoceném: /Variance from Appraisal, other Personal Data of Evaluated Person/:	
Název útvaru: /Unit Title /			
Osobní číslo : /Personal Number/			
Kariérní návrh /Career plan/			
<p>Vyádření hodnoceného k vlastním představám o svém kariérním růstu, ochotě k mobilitě, změnám profesního zařazení apod./Expression of evaluated person about his/her ideas of career growth, his/her willingness to mobility, changes in professional career, etc./</p>			
	Označení /selection/	Na jakou pozici? /Where? Which position?/	Kdy?/ Jak dlouho? /When? How long?/
Postup na vyšší pozici /Promotion/			
Rotace na jinou pozici /Rotation/			
Zůstat na pozici /Stay in the same position/			
Zůstat na pozici pod podmínkou zlepšení /Stay on condition of improvement/		Definice podmínek /definition of conditions/	
Přestup na méně náročnou pozici /Less demanding position/			
<p>Hodnocený potvrzuje, že byl seznámen s celým svým pracovním hodnocením za rok 2014 a souhlasí se stanovenými klíčovými úkoly nebo cíli na rok 2015. Evaluated person approves, that he/she was appraised of whole Work appraisal of employee for 2014 and agrees with determined key objectives and tasks for 2015.</p>			
<p>_____</p> <p>podpis hodnoceného /signature of evaluated person/</p>		<p>_____</p> <p>podpis hodnotitele /evaluator signature/</p>	
V /Place/ _____		Dne: /Date / _____	

Příloha 6: Organizační schéma ČSOB Penzijní společnosti



Příloha 7: Nastavení klíčových ukazatelů výkonu

Nastavení klíčových ukazatelů výkonu (KPIs) na rok 2015 Setting of Key Performance Indicators (KPIs) for year 2015										
Kategorie* /Category*/	KPI definition				Váha (%)* /Weight (%)*/	Minimum plnění (%)* /Floor (%)*/	Maximum plnění (%)* /Cap (%)*/	% splnění cíle / % fulfillment/	% splnění cíle pro výpočet bonusu / % fulfillment for bonus calculation/	
	Popis* /Indicator description*/	Cílová hodnota /Target value/	Způsob/zdroj hodnocení /Evaluation Method/ Evaluation Source/	Vlastník hodnocení* /Evaluation owner*/						
Finance/Finance										
Procesy/Process										
Klienti/Clients										
Klienti/Clients										
Procesy/Process										
Lidé/People										
Klienti/Clients										
Subjektivi/ Subjective										
* Povinný údaj / Mandatory field										

Příloha 8: Vyhodnocení klíčových ukazatelů výkonu

Vyhodnocení klíčových ukazatelů výkonu (KPIs) na rok 2014 Evaluation of Key Performance Indicators (KPIs) for year 2014												
Kategorie* /Category*	KPI definice				Váha (%) /Weight (%)	Minimum plnění (%) /Floor (%)	Maximum plnění (%) /Cap (%)	SEBEHODNOCENÍ / SELF-EVALUATION		HODNOCENÍ / EVALUATION		% splnění dle výpočet bonusu / % fulfillment for bonus calculation /
	Popis* /Indicator description*	Cílová hodnota /Target value/	Způsob/zdroj hodnocení /Evaluation Method/ Evaluation Source/	Vlastník hodnocení* /Evaluation owner*/				% splnění dle / % fulfillment/	Poznámka k vyhodnocení dle	% splnění dle / % fulfillment/	Poznámka k vyhodnocení dle	
Finance/finance												
Klienti/Clients												
Klienti/Clients												
Klienti/Clients												
Klienti/Clients												
Klienti/Clients												
Klienti/Clients												
	* Povinný údaj /Mandatory field											

Příloha 9: Hodnocení kompetencí

Kompetence - Zaměstnanec		Popis	Sebehodnocení	Hodnocení manažera
Dosahování a plnění cílů	Je spolehlivý.	Je orientovaný na cíl, pracuje systematicky, je organizovaný. Cíle plní v požadované kvalitě i čase. Na schůzky chodí včas a připravený.		
Kooperativnost a týmová spolupráce	Respektuje ostatní a spolupracuje s nimi.	Umí naslouchat, respektuje osobnost a dovednosti ostatních, aktivně hledá konstruktivní řešení, spolupracuje a sdílí informace s ostatními v týmu, přispívá k vytváření pozitivní atmosféry v týmu. Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu.		
Integrita osobnosti	Je důvěryhodný.	Jeho osobní přístup a vystupování je v souladu s cíli, prioritami a etickými standardy ČSOB AM. Rozhoduje se na základě faktů. Jeho slova a činy jsou v souladu. Je loajální vůči zaměstnavateli.		
Seberozvoj Podnikavost a iniciativita	Je aktivní a překonává osobní hranice.	Aktivně hledá a navrhuje nová řešení vedoucí k vyšší efektivitě týmu i sebe sama, využívá příležitostí, je iniciativní, věnuje úsilí svému profesnímu i osobnímu rozvoji, zná své silné i slabé stránky a pracuje s nimi. Jeho osobní růst je zřetelný.		
Klientská orientace	Klient je pro něj na prvním místě.	Umí zajišťovat, předvídat a odhadovat přání a potřeby interních a externích zákazníků a přiměřeně na ně reagovat. Klade velký důraz na uspokojení zákazníka a kvalitní zákaznické služby v souladu s cíli firmy.		
Celkové hodnocení				
Celkové hodnocení na škále 0 - 125 %				
Konkrétní doporučení, kroky ke splnění				