

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Tereza Dvořáková

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Dvořáková

Provoz a ekonomika

Název práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Název anglicky

Human Resource Management in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů (se zaměřením na řízení pracovního výkonu) ve vybraném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální politika, personální činnosti, personální útvar, pracovní výkon, manažer

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOČIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 1412992427.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 01. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení, poskytování cenných rad a sugestivních připomínek při tvorbě práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům České spořitelny, a. s. za ochotu a věnovaný čas při realizaci osobních rozhovorů.

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Souhrn

Bakalářská práce pojednává o řízení lidských zdrojů s důrazem na oblast řízení pracovního výkonu. Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů se zaměřením na řízení pracovního výkonu v podniku Česká spořitelna, a. s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. V první části práce jsou shrnuty teoretické poznatky z oblasti personální práce, detailněji je pak popsána oblast řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Poznatky jsou zpracovány na základě studia odborné literatury. Druhá část práce se věnuje vlastnímu výzkumu úrovně řízení lidských zdrojů v podniku Česká spořitelna, a. s., je zpracována na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci podniku, analýzy dokumentů a pozorování. Výsledky provedeného výzkumu společně s teoretickými poznatky byly využity k návrhům na vhodná zlepšující opatření, konkrétně zavedení robotické automatizace personálních procesů v oblasti nábory a HR reportingu, zjednodušení interní aplikace pro řízení pracovního výkonu, vývoj nástroje pro poskytování průběžné zpětné vazby a účast na veletrzích pracovních příležitostí v zahraničí.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální politika, personální činnosti, personální útvar, pracovní výkon, manažer.

Human Resource Management in Selected Company

Summary

Bachelor thesis deals with the management of human resources with an emphasis on performance management. The main objective of this work is to evaluate the level of human resources management focusing on performance management in the company Česká spořitelna, a. s. and in case of deficiencies, an appropriate arrangement will be proposed.

The thesis consists of two parts, theoretical and practical parts. The first section summarizes theoretical knowledge of HR work, describes in detail the performance management. The findings are processed based on study of the literature. The second part is devoted to the research of human resources in the company Česká spořitelna, a. s. This part is developed based on personal interviews with the employees, document analysis and observation. The research results together with theoretical knowledge were used for the proposals of improvements, specifically the implementation of robotic automation of HR processes in area of recruitment and HR reporting, simplification of internal application for performance management, development tool for continuous feedback providing and participation in the job fairs abroad.

Keywords: Human resources management, personnel strategy, personnel policy, personnel activities, personnel department, work performance, manager.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Personální práce	15
3.1.1 Vývoj koncepce	15
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	17
3.2.2 Personální činnosti	19
3.2.3 Intelektuální kapitál	20
3.2.4 Strategické řízení lidských zdrojů.....	21
3.2.5 Úloha personálního útvaru a liniových manažerů	22
3.3 Řízení pracovního výkonu	23
3.3.1 Pracovní výkon	25
3.3.2 Postup řízení pracovního výkonu.....	26
3.3.3 Hodnocení pracovního výkonu	28
3.3.4 Proces hodnocení pracovního výkonu	29
3.3.5 Formy a dělení hodnocení pracovního výkonu.....	30
3.3.6 Metody hodnocení pracovního výkonu dle použitých nástrojů	32
3.3.7 Hodnotící rozhovor	36
3.3.8 Chyby v procesu hodnocení.....	38
4 Vlastní práce	40
4.1 Charakteristika podniku Česká spořitelna, a. s.	40
4.1.1 Předmět činnosti.....	40
4.1.2 Orgány a organizační struktura podniku.....	41
4.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti Česká spořitelna, a.s.	42
4.2.1 Útvar Lidské zdroje.....	43
4.3 Řízení pracovního výkonu - klíč k úspěchu	47
4.3.1 Nastavení priorit a cílů.....	48
4.3.2 Průběžná zpětná vazba	50
4.3.3 Hodnocení a dlouhodobý rozvoj.....	50
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	53
5.1 Zhodnocení výsledků	53
5.2 Doporučení	54

6 Závěr.....	56
7 Seznam použitých zdrojů	58
8 Přílohy	61

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 2 - Cyklus řízení pracovního výkonu</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 3 - Systém 360° zpětné vazby.....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 4 - Schéma řízení pracovního výkonu.....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 5 - Kompetenční model.....</i>	<i>49</i>

Seznam zkratk

HR – human resources (česky *lidské zdroje*)

Česká spořitelna – Česká spořitelna, a. s.

PDS – elektronická aplikace Performance Development System

RPA – robotická automatizace procesů

1 Úvod

Už dlouhodobě platí, že zaměstnanci - lidské zdroje - lidský kapitál je nejcennější aktivum každého podniku, o které je potřeba pečovat a rozvíjet ho. Motivovaní a loajální zaměstnanci přináší podniku dobré obchodní výsledky a úspěch v dravém tržním prostředí. Řízení lidských zdrojů je jedním z nejdůležitějších témat, kterým se současné moderní podniky zabývají. Tedy ty podniky, které chtějí dosáhnout úspěchu. Reaktivní personální práce administrativního charakteru je už minulostí. Nyní je v popředí aktivní řízení lidských zdrojů, které pomáhá naplňovat strategické cíle podniku a budovat požadovanou firemní kulturu s inspirativním pracovním prostředím.

Každý obor má svůj vývoj, řízení lidského kapitálu nevyjímaje. Personalisté se nyní aktivně zabývají vyhledáváním talentu, při výběru zaměstnanců reagují na aktuální potřeby podniku, ve své personální práci navazují na strategické cíle podniku. Dnešní personalisté mají přehled o tom, jak správně rozvíjet u zaměstnanců potenciál, jak rozvíjet jejich kompetence.

Současným trendem zejména ve velkých podnicích a nadnárodních korporacích je zodpovědný přístup k řízení lidských zdrojů. Pečují na trhu práce o svou značku zaměstnavatele. Mají propracované systémy odměňování, vzdělávání, získávání a výběr nových zaměstnanců. Stále zdokonalují oblast řízení pracovního výkonu tak, aby byla pro zaměstnance motivující, aby každý zaměstnanec věděl, jak svou prací přispívá k naplňování celopodnikové strategie. Intenzivně se zabývají talentovanými zaměstnanci, budují speciální programy pro rozvoj jejich talentu, jejich dovedností, nastavují programy pro jejich udržení. Tyto podniky díky své velikosti velmi často realizují interní rotace na pracovních místech. Zaměstnanci si tak osvojují nové dovednosti, získávají nové znalosti, poznávají podnik z jiné perspektivy, rozšiřují si své know-how.

Malé a střední podniky v České republice většinou nemají tolik finančních prostředků, které by mohly v takové míře věnovat oblasti lidských zdrojů a soustředí se pouze na základní personální činnosti. Velmi také záleží na tom, jak tuto oblast vnímá vedení daného podniku a zda se rozhodne investovat do rozvoje svých zaměstnanců.

Na řízení lidských zdrojů se podílí několik subjektů. Personální oddělení dodává potřebnou metodiku, expertní názor, procesy a systémy, kontrolní mechanismy a různé metriky. Manažeři daného podniku zodpovídají nejen za pracovní výsledky svých podřízených, ale

také za jejich kontinuální vzdělávání, rozvoj potřebných dovedností, za efektivní řízení jejich výkonu s využitím pravidelné zpětné vazby, za jejich motivaci a případnou fluktuaci. Každý manažer by měl být zároveň personálním manažerem. Dalším subjektem, který se podílí na řízení lidských zdrojů je samotný zaměstnanec. Za podpory zaměstnavatele je jeho povinností stále prohlubovat své znalosti a rozvíjet dovednosti, účastnit se vzdělávacích programů a aktivně využívat rozvojových možností, které má u svého zaměstnavatele k dispozici.

Současný rychlý vývoj komunikačních a informačních technologií také ovlivňuje oblast řízení lidských zdrojů. Přináší řadu elektronických nástrojů, které usnadňují a urychlují provozní personální práci a přináší tak více času a prostoru pro strategické řízení lidských zdrojů a design nových produktů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů se zaměřením na řízení pracovního výkonu v podniku Česká spořitelna, a. s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílčí cíle této práce zahrnují:

- studium odborné literatury k danému tématu a zpracování literární rešerše;
- popsání charakteristiky podniku a studium interních materiálů pro zpracování popisu řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast řízení pracovního výkonu;
- přípravu a realizaci osobních rozhovorů s vybranými klíčovými pracovníky útvaru lidských zdrojů;
- pozorování práce uživatelů s interní elektronickou aplikací pro řízení a hodnocení pracovního výkonu;
- vyhodnocení získaných poznatků a informací;
- vytvoření vhodných návrhů na zlepšení stávajících personálních procesů v podniku.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. První, teoretická část, je literární rešerší, která byla vyhotovena na základě studia odborné literatury zabývající se oblastí řízení lidských zdrojů. Detailněji pak popisuje teoretická východiska k tématu řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení.

V praktické části práce je nejdříve s využitím analýzy dokumentů uvedena charakteristika vybraného podniku. Pro získání informací o tom, jak Česká spořitelna řídí svůj lidský kapitál v návaznosti na plnění podnikové strategie, byly uskutečněny osobní částečně strukturované rozhovory (viz Příloha 1) a provedena analýza interních dokumentů podniku. Účelem provedených rozhovorů bylo také identifikovat roli útvaru Lidských zdrojů v procesu řízení lidí, fungování útvaru, jeho strukturu a také priority. Pro doplnění informací k tématu řízení pracovního výkonu bylo provedeno pozorování práce uživatelů

s interní elektronickou aplikací. Na základě vyhodnocení všech výsledků šetření byly identifikovány oblasti, které je možné zlepšit. Pro dané oblasti byla navržena vhodná zlepšující opatření.

Použité techniky sběru dat

Při zpracování bakalářské práce bylo využito několik technik sběru dat, a to analýza dokumentů, osobní rozhovory a pozorování.

Analýza dokumentů

Analýza dokumentů byla provedena za účelem získání informací pro zpracování vybraných kapitol bakalářské práce. Pro zpracování teoretických východisek byla prostudována odborná literatura vybraných autorů zabývajících se tématem řízení lidských zdrojů. V praktické části byly prostudovány dokumenty týkající se vybraného podniku Česká spořitelna. Ke zjištění úrovně řízení lidských zdrojů byly využity společně s osobními rozhovory interní dokumenty (manuály, interní předpisy, prezentace) získané od pracovníků útvaru Lidských zdrojů a z intranetu podniku.

Osobní rozhovory

Pro získání detailnějších informací ke zpracování praktické části bakalářské práce bylo uskutečněno celkem 6 osobních částečně strukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly vedeny s vybranými klíčovými pracovníky personálního oddělení, kterými jsou manažeři jednotlivých oddělení útvaru Lidské zdroje, dále byl veden rozhovor se zaměstnancem zodpovědným za proces řízení pracovního výkonu. Rozhovory byly uskutečněny v zasedacích místnostech na centrále společnosti v Praze a také na Kladenské pobočce, kde sídlí část útvaru Lidských zdrojů České spořitelny, a. s. Vybraným zaměstnancům byly kladeny předem připravené otázky (viz Příloha 1). Odpovědi byly doplněny dalšími poznatky dotazovaných zaměstnanců.

Pozorování

Pozorování bylo provedeno pro sběr dalších potřebných dat ke specifické oblasti řízení pracovního výkonu. Byla pozorována práce jak manažerů, tak i podřízených zaměstnanců s elektronickou aplikací PDS (Performance Development System) pro řízení výkonu s cílem zjistit přednosti a případné nedostatky této aplikace. Pozorováno bylo uživatelské

rozhraní aplikace, časová náročnost práce s aplikací a samotné vyplňování informací, které jsou potřeba do aplikace zadat při řízení a následném hodnocení výkonu zaměstnanců.

Všechny získané výsledky šetření byly zhodnoceny a na základě tohoto zhodnocení byla navržena konkrétní doporučení pro zlepšení vybraných oblastí personální práce v podniku Česká spořitelna, a. s.

3 Teoretická východiska

3.1 Personální práce

Personální práce neboli personalistika se zabývá člověkem v pracovním procesu a vším co souvisí s výkonem jeho práce. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem podniku vedle materiálních, finančních a informačních zdrojů. Rozhodují o prosperitě podniku. Proto je personální práce nejdůležitější oblastí řízení podniku (Koubek, 2015).

Pojem personální práce vyjadřuje filozofii o přístupu k řízení lidí. Nedefinuje určitou koncepci řízení. V praxi se tímto termínem označují činnosti, které vykonává personální útvar (Dvořáková, 2012).

3.1.1 Vývoj koncepce

Personální práce se utvářela v průběhu let a prošla značným vývojem. Jednotlivé vývojové etapy lze rozdělit do několika koncepcí.

Personální administrativa

Personální administrativa je nejstarší koncepcí personální práce. Začala se prosazovat v desátých a dvacátých letech 20. století. V této době byla lidská práce úzce provázána s prací strojů. Důraz byl kladen na zvyšování efektivity a produktivity práce skrze úzkou specializaci a rutinní práci lidí. Pracovní postupy a časy byly určovány dle prováděných pohybových a časových studií. Byly stanovené normy pracovního výkonu a na ně vázané mzdy zaměstnanců. Díky úzké specializaci a rutinní práci bylo možné zaměstnávat málo kvalifikované zaměstnance. Docházelo tím také ke snižování nákladů na práci a úspoře času na školení a zaučování lidí. Personální administrativa byla službou pro potřeby řízení podniku. Jednalo se o administrativní práce spojené se zaměstnáváním pracovníků a vedením dokumentací. V některých podnicích s nízkou mírou dělby moci je personální administrativa využívána i v současné době (Šikýř, 2016).

Personální řízení

Druhá koncepce personální práce se začala utvářet před Druhou světovou válkou. Věnovala se vnitřní organizaci práce. V období čtyřicátých a padesátých let 20. století dochází k rozvoji průmyslové výroby a zvětšení konkurenčního prostředí na trhu

v souvislosti s měnící se poptávkou zákazníků. V této době si podniky začali uvědomovat důležitost personální práce pro svůj rozvoj, udržení a expanzi na trhu. Dobře rozmístění, kvalifikovaní, pracovití a motivovaní lidé začali být vnímáni jako velká konkurenční výhoda. V podnicích začaly vnikat nové útvary personálních oddělení a utvářela se nová personální politika. Personální útvary byly zaměřené na jednotlivé personální činnosti a personalisté měli větší pravomoci. I přes to práce personalistů spočívala nadále pouze v operativních činnostech, bez možnosti ovlivňování personální strategie podniku (Šikýř, 2016).

Řízení lidských zdrojů

Nejnovější koncepce postupně vznikala a začala se uplatňovat mezi šedesátými a osmdesátými lety 20. století. Hlavními důvody pro vznik nové koncepce byly změny podmínek podnikání a hospodaření na nadnárodních trzích, vysoký růst konkurenčního prostředí trhu, globalizace, změna poptávky zákazníků a zavádění nových technologií. Lidé rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů a ovlivňují rozvoj a dosahování cílů podniku a díky tomu se stávají nejdůležitějším zdrojem pro fungování a prosperitu podniku. Protože lidé ovlivňují všechny oblasti činností podniku, stává se personální práce nejdůležitější oblastí v řízení podniku. Od ostatních koncepcí se řízení lidských zdrojů liší ve využívání strategického přístupu, který směřuje k dosažení strategických cílů podniku, dále dlouhodobým plánováním, orientací na vnější prostředí (politické, ekonomické, právní, sociální, technické atd.) a zapojením liniových manažerů do záležitostí personální práce (Šikýř, 2016).

Dvořáková (2012) uvádí jako další koncept personální práce řízení intelektuálního kapitálu. Vlastníky intelektuálního kapitálu jsou lidé, zahrnuje jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Podniky ale nejsou schopny pracovníkům určit, jak mají svůj potenciál využívat. Mohou využití intelektuálního kapitálu sledovat, vytvářet metody pro jeho měření a dle výsledků přehodnocovat oblast vzdělávání, rozvoje a řízení tohoto kapitálu.

3.2 Řízení lidských zdrojů

„Koncepce řízení lidských zdrojů bývá charakterizována orientací na zájmy organizace i jedince jako vztah vzájemného prospěchu, podmíněný splněním oboustranných očekávání a potřeb. Organizace sleduje své cíle a svůj rozvoj prostřednictvím lidí (využívá

schopností, zkušeností a kreativity lidí ve svůj prospěch) a lidé očekávají splnění svých cílů a svůj rozvoj v organizaci. Jde o soulad cílů organizace s cíli individuálními“ (Kocianová, 2012).

Armstrong (2015) popisuje řízení lidských zdrojů jako komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí v podniku. Lze ho považovat za určitou filosofii vycházející z teorií o chování lidí v pracovním procesu. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zvyšování efektivity podniku prostřednictvím lidí s ohledem na dodržování určitých morálních hodnot, je založeno na uplatňování takových politik a postupů, které jsou v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů vycházejících z celkové strategie podniku.

Vojtovič (2011) dodává, že řízení lidských zdrojů se od personálního řízení odlišuje řadou charakteristických rysů. Jedná se o investice do lidských zdrojů, soulad personální strategie s celkovou strategií a dlouhodobými cíli podniku, zajištění strategie vrcholovým managementem, přidělení pravomocí personální práce liniovým manažerům. Lidé jsou chápáni jako velká konkurenční výhoda. A proto je kladen důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a následné udržení kvalifikovaných a schopných lidí v podniku.

3.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

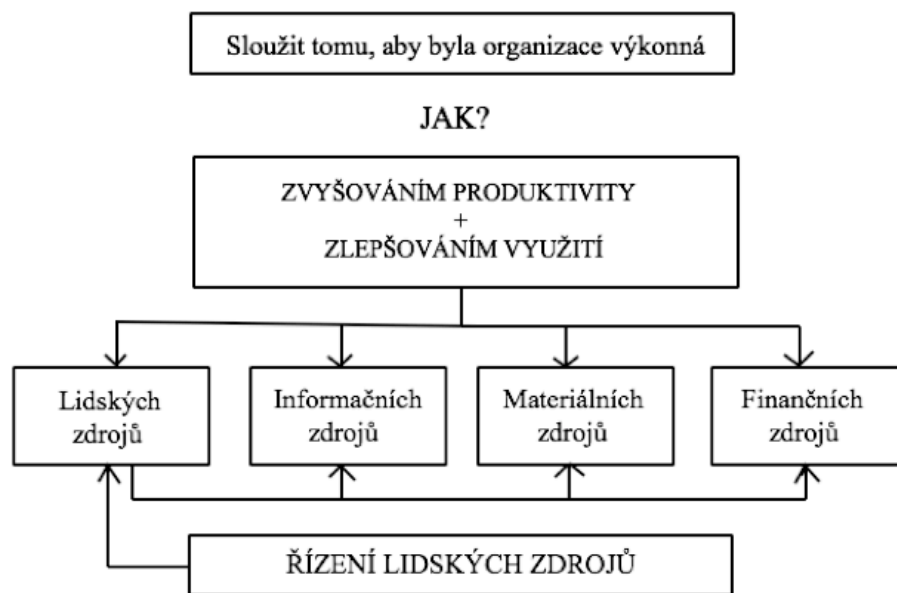
Řízení lidských zdrojů se zabývá lepším využitím a rozvojem zdrojů lidských a jeho úkolem je neustálé zlepšování výkonnosti podniku. Vyšší výkonnost lze zabezpečit využitím všech zdrojů, které má podnik k dispozici. Nejedná se jen o lidské zdroje, ale také zdroje materiální, finanční a informační. O využití materiálních, finančních a informačních zdrojů rozhodují lidé. Díky tomu lze říci, že na řízení lidských zdrojů přechází i rozhodování o lepším využití ostatních zdrojů podniku (Koubek, 2015).

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou dle Koubka (2015):

- Obsazování pracovních míst vhodnými zaměstnanci tak, aby jejich schopnosti odpovídaly požadavkům pracovního místa. Snaha o připravení zaměstnance na případné změny požadavků pracovního místa.
- Optimální využívání pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců.

- Utváření týmů a vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, efektivní vedení zaměstnanců.
- Personální a sociální rozvoj zaměstnanců. Ztotožnění cílů zaměstnanců s cíli podniku. Důraz na příznivé pracovní a životní podmínky zaměstnanců.
- Důsledné dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání lidí a lidských práv. Vytvoření dobré pověsti podniku.

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015)

Kocianová (2012) popisuje úkoly personální práce velice podobně. „*Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna úspěšně plnit své cíle v oblasti:*

- *zabezpečování a rozvoje pracovníků (získat a udržet kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky, poskytovat jim příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji);*
- *oceňování pracovníků (zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků politikou oceňování a odměňování za vše, co dělají a čeho dosahují, za jejich schopnosti);*
- *vztahů (vytvářet produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a ovzduší spolupráce vzájemné důvěry, podporovat týmovou práci,*

zavádět motivující způsoby řízení, uznávající hodnotu pracovníků, zabezpečovat etický přístup k řízení pracovníků, vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran – vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti).“

Armstrong (2015) uvádí jako významné úkoly řízení lidských zdrojů vytváření a uplatňování takové personální strategie, která je v souladu s celkovou strategií podniku, rozvíjení podnikové kultury pro dosahování vysokého pracovního výkonu, získávání a udržení kvalifikovaných a talentovaných zaměstnanců, vytváření pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti a uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

3.2.2 Personální činnosti

Všechny úkoly personální práce jsou naplňovány skrze personální činnosti, kterými jsou:

- Vytváření a analýza pracovních míst: definování pracovních úkolů a popis pracovních pozic.
- Plánování zaměstnanců: plánování potřeb, pokrytí potřeby zaměstnanců a jejich rozvoj.
- Obsazování volných pracovních míst: inzerce volných pracovních pozic, výběrová řízení, obsazování pracovních pozic přijatými uchazeči a jejich adaptace.
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců: vedení zaměstnanců k požadovanému pracovnímu výkonu a poskytování zpětné vazby.
- Odměňování zaměstnanců: udělování mzdy/platu a zaměstnaneckých benefitů zaměstnancům.
- Vzdělávání zaměstnanců: vzdělávací a rozvojové aktivity.
- Péče o zaměstnance a pracovní podmínky: bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociální a hygienické podmínky na pracovišti.
- Formování pracovních vztahů: dosažení kladných formálních i neformálních vztahů na pracovišti.
- Personální informační systémy: sběr, zpracování, přenos a uchování informací (Šikýř, 2012).

Koubek (2015) navíc uvádí činnosti:

- Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru: rozmisťování, přeřazování a propouštění pracovníků.
- Průzkum trhu práce: analýza poptávky na trhu práce, analýza konkurenčních nabídek práce.
- Zdravotní péče: pravidelné zdravotní prohlídky.
- Průzkum, zjišťování a zpracování informací: využití matematických a statistických metod v personální práci.
- Dodržování zákonů: dodržování zákoníku práce a ochrana lidských práv.

Všechny tyto činnosti vyplývají z pracovněprávní legislativy, koncepční, metodické a analytické činnosti. Mají povahu administrativně-správní a poradenskou. Realizaci personálních činností v podniku zajišťuje personální útvar (Dvořáková, 2012).

3.2.3 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je definován jako nehmotný zdroj podniku týkající se lidí. Jedná se o zásoby a tok znalostí. Společně se zdroji hmotnými tvoří zdroje nehmotné tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Intelektuální kapitál zahrnuje:

- lidský kapitál;
- společenský kapitál;
- organizační kapitál (Armstrong, 2015).

Největší význam v pojetí intelektuálního kapitálu mají lidé. Zaměstnanci využívají a uchovávají si své znalosti, dovednosti a schopnosti a tvoří tak lidský kapitál. Rozšiřují je prostřednictvím kontaktu a vzájemnou spoluprací s lidmi v podniku i mimo něj a tím tvoří společenský kapitál. Vznikají tak institucionalizované znalosti podniku. Znalosti, které podnik skutečně vlastní a uchovává v databázích a interních dokumentech, tvoří organizační kapitál. Aby si podnik zajistil kvalifikované a motivované zaměstnance, je důležité co nejlépe pečovat o lidský kapitál a rozvíjet jej. Efektivnost podniku je dána schopností účelného využívání znalostí, rozšiřování znalostí a jejich uchováváním.

V dnešní době jsou lidé chápáni jako aktivum podniku, nikoliv jen jako nákladová položka. Toto aktivum podniku je třeba rozmnožovat a zhodnocovat. Efekt z investice do lidského kapitálu představuje zlepšení výkonnosti, produktivity a kvalifikace zaměstnanců, dále prohloubení znalostí, rozvoj schopností a dovedností. Ovšem i zaměstnanci by měli investovat do prohloubení svých znalostí, rozvoje schopností a dovedností. Efektem těchto investic jsou větší výdělky, spokojenost s prací, kariérní růst a částečně pocit jistoty zaměstnání. Investicemi do lidského kapitálu podnik vytváří vysokou kvalitu pracovních týmů, která přechází ve velkou konkurenční výhodu (Koubek, 2015).

3.2.4 Strategické řízení lidských zdrojů

Personální strategie vychází z celkové strategie podniku. Vyjadřuje budoucí plány a dlouhodobé cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, které mají pomoci podniku dosáhnout jeho stanovených cílů. Personální strategie je ovlivněna otázkami v oblasti vnějších faktorů, konkurenčních faktorů, podnikatelské filozofie, postavením podniku na trhu, stanovenými cíli a plánovaným způsobem jejich dosažení. Problematika lidských zdrojů se v souvislosti se strategií zabývá získáváním kvalifikovaných zaměstnanců, rozvojem jejich schopností a prohlubováním znalostí, vytvářením a uchováváním intelektuálního kapitálu, potřebným počtem zaměstnanců, souladem zaměstnanců s jejich pracovními místy, spokojeností zaměstnanců a produktivitou práce. Pro zodpovězení těchto otázek je nezbytné důkladné prozkoumání vnějších a vnitřních podmínek podniku. Vnějšími podmínkami jsou populační vývoj, trh práce, technika a technologie, hodnoty lidí, mobilita, legislativa a politika zaměstnanosti, prostředí národní ekonomiky a poptávka po zboží a službách. Vnitřní podmínky se týkají oblastí podniku, práce a zaměstnanců. Z personální strategie vychází personální politika. Politika udává pravidla, zásady a konkrétní postupy, které hodlá podnik uplatňovat při řízení lidského kapitálu. Definiuje způsob jednání se zaměstnanci a odráží přístup podniku k jeho zaměstnancům. Personální strategie a politika jsou převedeny do praxe, jako strategické řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015).

Dle Kocianové (2012) je strategické řízení lidských zdrojů spíše názorem a doporučením než přesným plánem. Převedení teorie do praxe bývá velkým problémem. K realizaci dochází pouze v případě, že je strategické řízení lidských zdrojů převedeno do specifických dílčích personálních strategií, které jsou v podniku následně uplatňovány.

I přes obtížnou realizaci kvalitní strategie a politiky v oblasti lidských zdrojů zajišťuje strategické řízení lidských zdrojů podniku konkurenční výhodu mezi ostatními podniky na trhu.

3.2.5 Úloha personálního útvaru a liniových manažerů

Počet personalistů a organizační uspořádání personálního útvaru závisí na velikosti podniku. Úlohou personalistů jsou administrativní činnosti spojené se zaměstnáváním zaměstnanců a dodržováním pracovněprávních předpisů, dále koncepční, metodické a analytické činnosti, které souvisí s řízením a vedením zaměstnanců. Rozhodující odpovědnost za personální práci mají ale na starost liniovní manažeři, kteří jsou přímými vedoucími ostatních zaměstnanců v podniku. Úlohou liniových manažerů je realizovat strategické cíle podniku skrze naplňování úkolů personalistiky. Jsou odpovědní za dosahování vysokého pracovního výkonu svých podřízených zaměstnanců. Dle zákoníku práce jsou manažeři oprávněni řídit, kontrolovat a organizovat své podřízené, ukládat jim pracovní úkoly a dávat pokyny. Jsou povinni práci podřízených řídit, dobře organizovat a kontrolovat, hodnotit a odměňovat pracovní výkon, zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, vytvářet příznivé pracovní prostředí, zabezpečovat ochranu majetku podniku, dohlížet na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a na dodržování předpisů (Šikýř, 2012).

Dle Armstronga (2015) práce personalistů závisí na zaměření jejich pracovní pozice a organizačním začlenění pozice v hierarchii podniku. Úspěšnost podniku závisí na schopnostech personalistů plnit jednotlivé role (tj. obecná role, role poskytovatele služeb, strategická role, role business partnerů, role nositelů inovací a role agentů změn). Personalisté navrhují a vytvářejí nové postupy a politiky. A pro dosažení vysoké úrovně výkonu podniku musí být tyto postupy a politiky realizovány. Realizace závisí na postoji liniových manažerů, kteří denně komunikují se zaměstnanci. Záleží tedy na tom, zda jsou liniovní manažeři nakloněni požadavkům personálního útvaru či nikoliv a na jejich schopnostech plnit svěřené personální úkoly.

Z výše uvedeného je patrné, že řízení lidských zdrojů zahrnuje mnoho specifických činností. V souladu s definovaným cílem této práce je následující kapitola podrobněji zaměřena na řízení pracovního výkonu.

3.3 Řízení pracovního výkonu

Každý podnik přijímá zaměstnance za účelem naplnění svých cílů. Tyto cíle jsou naplňovány skrze pracovní výkony zaměstnanců. Dle tradičního přístupu k řízení pracovního výkonu je kladen důraz na detailní popis práce, přesné vymezení pracovního úkolu, udělení odpovědnosti za dané úkoly a kontrolu jejich plnění. Jde o direktivní přístup, kdy jsou zaměstnancům dávány rozkazy, které musí plnit. Řízení jde v tomto případě vertikálně od shora dolů, tedy od vrcholového managementu k řadovým zaměstnancům jako jednostranný tok informací. Informace jsou zaměřeny na minulost, na zhodnocení minulých výkonů a kritiku, nikoliv na budoucí plánování a případné včasné řešení problémů.

Oproti tomu současné pojetí řízení pracovního výkonu respektuje individualitu každého zaměstnance a zdůrazňuje nutnost přizpůsobovat pracovní úkoly schopnostem a znalostem zaměstnanců. Řízení lidí je zde chápáno jako vedení a udělování pravomocí potřebných k plnění úkolů. Přesně definovaná pracovní místa je třeba nahradit místy flexibilnějšími s větší mírou volnosti pracovních rolí. Specifikaci každého pracovního místa ovlivňují konkrétní zaměstnanci zařazení na danou pozici. Řízení pracovního výkonu představuje integrovaný přístup založený na řízení lidských zdrojů, kde je základem dohoda mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem, která definuje budoucí pracovní výkon. Tato dohoda o pracovním úkolu, vzdělávání a rozvoji je provázána s hodnocením a odměňováním zaměstnanců. K vysokému pracovnímu výkonu je třeba také zvyšovat motivaci zaměstnanců. Manažeři by měli své podřízené podporovat a průběžně jim poskytovat zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu. Zpětná vazba může být poskytována od vedoucích pracovníků k jejich podřízeným i obráceně, kdy řadoví zaměstnanci hodnotí své nadřízené. Zaměstnanci se mohou hodnotit i mezi sebou, nebo formou sebehodnocení (Koubek, 2015).

„Armstrong a Baronová (1998, 2004) vymezili na základě svého výzkumu následujících deset principů řízení pracovního výkonu, které vycházejí ze zkušenosti praktiků, kteří se řízením pracovního výkonu zabývají:

- 1. Řízení pracovního výkonu je o tom, jak řídíme lidi – není to systém.*
- 2. Řízení pracovního výkonu je to, co manažeři dělají – přirozený*

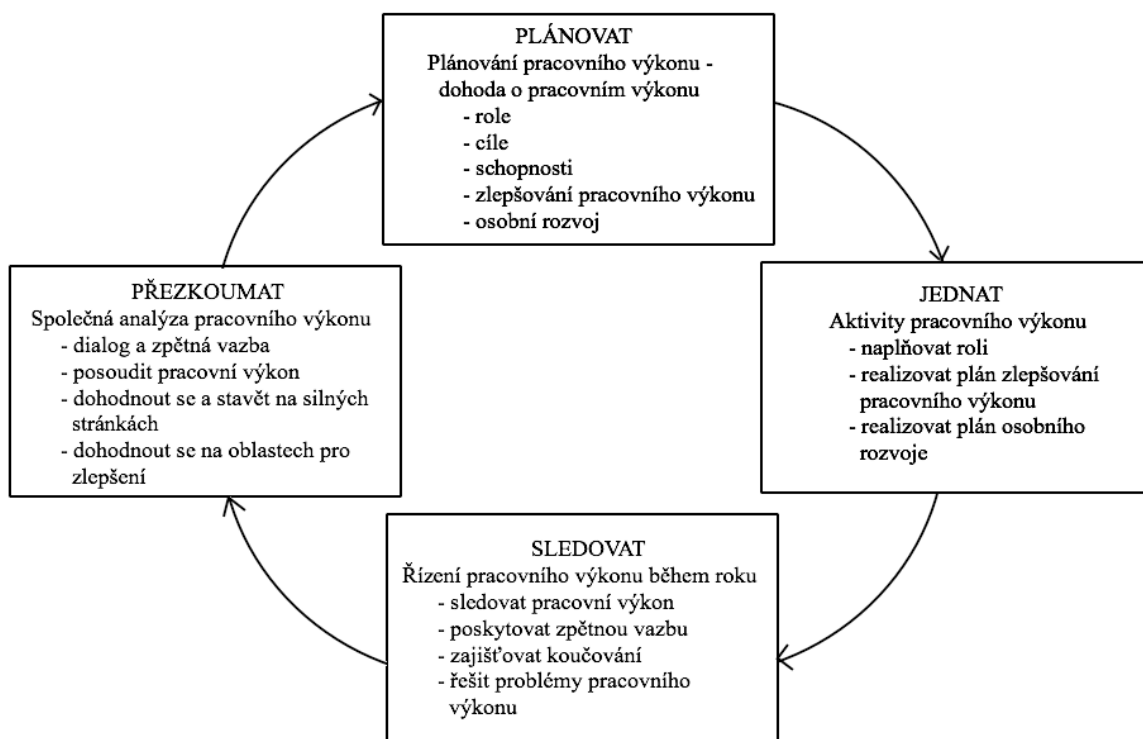
proces řízení.

- 3. Řízení pracovního výkonu je nástroj řízení, který pomáhá manažerům řídit.*
- 4. Řízení pracovního výkonu je poháněno účelem a hodnotami organizace.*
- 5. Řízení pracovního výkonu vyžaduje získat řešení, která fungují.*
- 6. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zajímat se pouze o věci, s nimiž můžeme něco udělat a dosáhnout viditelného zlepšení.*
- 7. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se spíše na změnu chování než na papírování.*
- 8. Řízení pracovního výkonu je založeno na přijatém principu, ale funguje flexibilně.*
- 9. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se na rozvoj, a nikoliv na odměnu.*
- 10. Řízení pracovního výkonu vychází z toho, že úspěch závisí na tom, čím organizace je a musí být z hlediska své kultury výkonu“ (Armstrong, 2015).*

Armstrong (2008) doplňuje definici řízení pracovního výkonu o rozdíly mezi řízením a vedením lidí. Řízení je procesem, při kterém je dosahováno výsledků pomocí přesně specifikovaného popisu pracovního místa, přidělování odpovědnosti, rozdělování úkolů a důsledného kontrolování jejich plnění. Při procesu vedení manažeři představují zaměstnancům vizi o budoucím rozvoji podniku, motivují je k lepším pracovním výkonům, získávají jejich důvěru a podmiňují je k dosahování vytyčených cílů. Na řízení pracovního výkonu také navazuje systém odměňování.

Pro úspěšnou realizaci procesu řízení pracovního výkonu má podstatný význam hodnocení zaměstnanců, při kterém manažeři získávají informace o skutečném výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Obrázek 2 - Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong (2015)

3.3.1 Pracovní výkon

Pojem pracovní výkon se vztahuje k plnění úkolů, které jsou náplní práce dané pozice. Lze jej definovat jako kvalitu a množství odváděné práce, komunikační schopnosti zaměstnanců, jejich chování a ochotu k vykonávání úkolů, fluktuaci, absenci, množství pracovních úrazů a další charakteristiky související s vykonáváním práce. Výsledkem pracovního výkonu je spojení úsilí, schopností a vnímání role:

- úsilí – množství vynaložené energie při plnění úkolů;
- schopnosti – osobní charakteristiky zaměstnance;
- vnímání role – vyjadřuje míru pochopení role (úkolů).

Pro kvalitní pracovní výkon je zapotřebí přítomnost těchto tří složek ve vhodném vzájemném poměru (Koubek, 2015). Vybraná kritéria pracovního výkonu (viz Příloha 2).

Pauknerová (2012) rozlišuje pojem výkon a výkonnost. Výkonem označuje výsledek pracovní činnosti za určité období. Výkonnost popisuje jako schopnost vykonávat soubor

činností, které se podílejí na realizaci zadaných pracovních úkolů pracovníka. Tyto činnosti lze měřit a hodnotit. Výkonnost zaměstnance ovlivňuje řada vnitřních a vnějších činitelů. Činiteli jsou podmínky ekonomické, organizační, technické, osobnostní determinanty pracovníka, společenské a situační podmínky.

Šikýř (2014) dává do souvislosti s výkonem schopnosti a motivaci zaměstnanců, uvádí rovnici výkonu: V (výkon) = f [S (schopnosti) x M (motivace)].

- výkon – požadovaný výsledek práce;
- schopnosti – způsobilost k výkonu dané práce;
- motivace – ochota vykonávat danou práci.

Výkon je dle uvedené rovnice funkcí schopností zaměstnanců a jejich motivace k práci.

3.3.2 Postup řízení pracovního výkonu

Postup řízení pracovního výkonu je možné rozdělit do několika fází:

1. Plánování pracovního výkonu zaměstnance.
2. Plánování osobního rozvoje zaměstnance.
3. Řízení výkonu v průběhu období.
4. Přezkoumání a posouzení pracovního výkonu.

Plánování pracovního výkonu je založeno na projednání a uzavření dohody mezi manažerem a jeho podřízeným zaměstnancem. Dohoda definuje požadované pracovní výsledky, oblasti ke zlepšení a angažovanost nadřízeného při plnění úkolů zaměstnancem. Požadované pracovní výsledky jsou specifikovány v podobě pracovních cílů vycházejících z profilu pracovní pozice. Jsou definovány schopnosti, znalosti a dovednosti potřebné pro kvalitní pracovní výkon na dané pozici. Nastavené individuální pracovní cíle každého zaměstnance by měly být v souladu se strategickými cíli podniku. Dohoda dále obsahuje informace, jakým způsobem se bude pracovní výkon posuzovat a měřit (cíle musí být měřitelné). Zaměstnanci jsou také informováni o zásadách, které je nutno dodržovat. Jsou to hodnoty podniku, zásady ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, očekávané chování, aj.

Dohodu o pracovním výkonu rozšiřuje dohoda o rozvoji schopností zaměstnance. Jedná se o vypracování plánu osobního rozvoje a definování rozvojových cílů zaměstnance.

V dohodě jsou specifikovány kroky, které musí zaměstnanec podniknout pro svůj rozvoj a zvýšení kvalifikace (Koubek, 2015).

Armstrong (2007) doplňuje definici pracovních cílů o rozdělení na několik typů:

- Cíle pracovní pozice – cíle jsou stanoveny dle profilu pracovní pozice.
- Výsledky – cíli jsou měřitelné výsledky práce za určité časové období.
- Projekty – cíle definované jako projekt složený z dílčích úkolů a konkrétních dat plnění.
- Chování – stanovení očekávaného chování na dané pozici.

Šikýř (2012) dodává důležitost uplatnění principu SMART při stanovování všech cílů:

- S – specific: cíle by měli být specifikovány konkrétně.
- M – measurable: výsledek pracovního výkonu musí být měřitelný.
- A – attainable: je třeba, aby cíl byl zaměstnancem akceptován a byl proveditelný.
- R – realistic: cíle musí být splnitelné, nelze očekávat splnění nereálného požadavku.
- T – timed: každý cíl by měl mít určené datum dokončení.

Při řízení pracovního výkonu v průběhu období jsou realizovány kroky k uskutečnění dohodnutých cílů. Jedná se o nepřetržitý proces, ve kterém manažer zaměstnance vede k očekávanému pracovnímu výkonu, podává mu zpětnou vazbu a provádí neformální hodnocení. Při neformálním hodnocení manažer společně se zaměstnancem diskutují o dosavadním plnění úkolů a plánují další postupy, popřípadě upraví nastavené cíle nebo vyřeší problémy, které nastaly (Koubek, 2015). *„Řízení pracovního výkonu by nemělo být manažerům ukládáno jako něco „zvláštního“, co musejí dělat. Místo toho by mělo být považováno za přirozený postup, který uplatňují všichni dobří manažeři“* (Armstrong, 2007).

Závěrečné přezkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období probíhá pomocí formálního zhodnocení všech úspěchů a neúspěchů zaměstnance. K formálnímu hodnocení jsou používány různé metody hodnocení. Závěrem většiny používaných metod je osobní hodnotící rozhovor manažera s podřízeným zaměstnancem (Koubek, 2015).

3.3.3 Hodnocení pracovního výkonu

„Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2012).

Koubek (2015) rozděluje úkoly a využití hodnocení do následujících bodů:

- identifikace současné úrovně pracovního výkonu zaměstnance;
- identifikace silných a slabých stránek zaměstnance;
- umožnění zlepšení výkonu;
- provázání hodnocení do systému odměňování;
- motivace zaměstnanců;
- identifikace potřeb rozvoje zaměstnance;
- identifikace potenciálu zaměstnance;
- vytvoření podkladů pro kariérní růst;
- vytvoření podkladů pro rozmisťování zaměstnanců;
- vytvoření podkladů pro posouzení metod výběru zaměstnanců;
- vytvoření podkladů pro hodnocení účinnosti vzdělávacích školení;
- vytvoření podkladů pro plánování zaměstnanců;
- vytvoření podkladů pro definování budoucích cílů podniku.

Bělohlávek (2008) upozorňuje, že hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů řízení výkonu. Systém je ovšem efektivní pouze za předpokladu, že je správně implementován. V případě, kdy je přípravě systému věnována malá pozornost, stává se hodnocení pouhou formalitou a systém ztrácí smysl.

Dvořáková (2012) doplňuje definici o rozdíly rolí personální útvaru a liniových manažerů. Personální útvar má na starost zpracování návrhu a následnou implementaci systému hodnocení v podniku. Poskytuje školení, konzultace a rady liniovým manažerům. Spolupracuje s hodnotiteli v průběhu hodnocení. Dále shromažďuje a uchovává informace

o všech pracovních podniku. Zajišťuje ochranu informací před únikem a zneužitím. Role liniových manažerů spočívá ve stanovení cílů pracovního výkonu každého podřízeného zaměstnance, vedení zaměstnanců a poskytování průběžné zpětné vazby. Manažeři provádí hodnocení pracovního výkonu svých podřízených, vypracovávají závěry z hodnocení a poskytují personálnímu útvaru informace o efektivnosti použité metody.

3.3.4 Proces hodnocení pracovního výkonu

Z pohledu vedoucích zaměstnanců Šikýř (2012) uvádí několik otázek, kterými je třeba se zabývat ještě před samotným procesem hodnocení pracovního výkonu:

- Proč je nutné zaměstnance hodnotit?
- Co bude předmětem hodnocení?
- Jakým způsobem se bude výkon hodnotit?
- Kdo je oprávněnou osobou pro hodnocení zaměstnanců?
- Kdy a jak často bude hodnocení probíhat?
- Jakým způsobem sdělovat zaměstnancům výsledky hodnocení?

Samotný proces hodnocení zaměstnanců lze rozdělit do několika fází, kterými jsou:

1. Příprava hodnocení.
2. Získávání informací.
3. Vyhodnocování výsledků.

Aby bylo možné zaměstnance hodnotit, je podstatné specifikovat pracovní místa a na základě nich vytvořit představu o požadovaném výkonu. Jsou formulovány kritéria, stanoveny normy. Dále je zvolena metoda měření pracovního výkonu a určeno období získávání informací. Nakonec jsou zaměstnanci o nastávajícím hodnocení a jeho účelu informováni a mohou se k nastaveným kritériím a normám vyjádřit.

Období získávání informací zahrnuje určení osoby, která je kompetentní k provádění hodnocení. Hodnotiteli jsou zpravidla přímí nadřízení. Hodnocení probíhá formou

pozorování zaměstnanců při práci a posuzování výsledků jejich práce. Zjištěné informace jsou zaznamenávány do vytvořených hodnotících formulářů.

Vyhodnocování výsledků probíhá zpravidla porovnáváním rozdílů mezi požadovaným a skutečným pracovním výkonem a je zaznamenáno v písemné podobě. Výsledek hodnocení je prodiskutován s hodnoceným zaměstnancem při hodnotícím rozhovoru. Konečnou fází je poskytování pomoci zaměstnanci pro zlepšení jeho výkonu a přezkoumání efektivnosti použitého hodnocení (Koubek, 2015)

3.3.5 Formy a dělení hodnocení pracovního výkonu

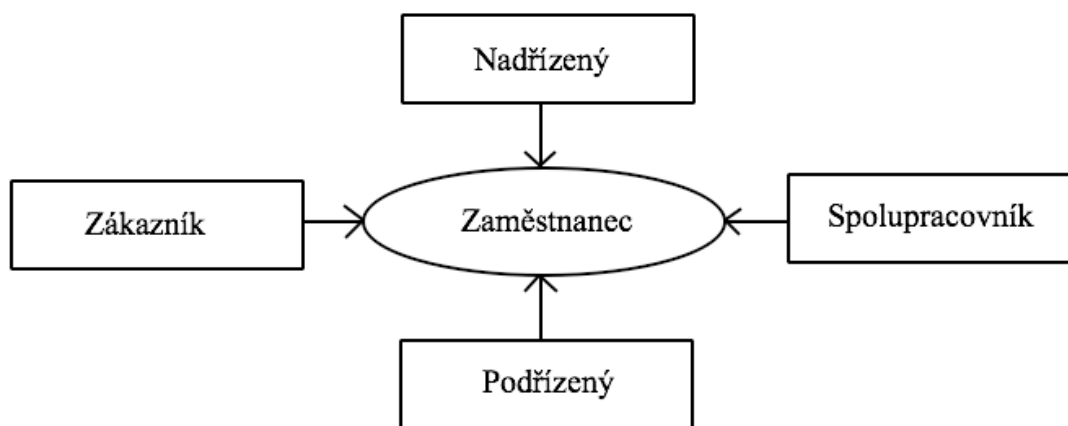
Hodnocení pracovního výkonu lze rozdělit na formální a neformální hodnocení. Formální hodnocení probíhá periodicky v předem daných časových intervalech (obvykle alespoň jednou až dvakrát za rok) zpravidla pomocí hodnotícího rozhovoru. Při rozhovoru manažer posuzuje pracovní výkon zaměstnance za určité časové období. Z rozhovoru je vyhotovena výsledná zpráva, která obsahuje zhodnocení výkonu zaměstnance a dohodnuté cíle na další období. Zpráva je také podkladem pro rozhodování o odměňování zaměstnance a jeho rozvoji (Šikýř, 2012). Formální hodnocení může být zaměřené na výsledky práce a/nebo pracovní a sociální chování zaměstnance. Při zaměření hodnocení na výsledky jsou posuzovány měřitelné charakteristiky práce jako je kvalita, množství, náklady, dodržování termínů. Hodnocení zaměřené na chování hodnotí charakteristiky osobnosti zaměstnance. Lze hodnotit rozvážnost, iniciativu, disciplínu, odborné znalosti, postoje, ochotu, komunikační schopnosti, schopnost týmové spolupráce, projev, vyjadřování aj. Při hodnocení pracovního chování mohou nastat problémy s měřitelností těchto vlastností. V praxi je toto hodnocení spíše doplňkem pro hodnocení dle pracovního výkonu. Hodnocení jsou dále doplněna o posouzení schopností, znalostí a dovedností zaměstnance k plnění úkolů, které vyžaduje daná pracovní pozice. Jedním z předpokladů pro úspěch formálního hodnocení je poskytování pravidelného neformálního hodnocení a zpětné vazby ohledně výkonu zaměstnance (Koubek, 2015).

Neformální hodnocení pracovního výkonu poskytuje manažer svým podřízeným v průběhu celého roku podle aktuální potřeby. Manažer řídí a vede zaměstnance k dosahování požadovaných cílů. Účelem neformálního hodnocení je včasná identifikace problému pracovního výkonu a jeho příčiny. V případě identifikace takového problému je třeba rozhodnout o dalším postupu a krocích, které jsou třeba zaměstnancem vykonat k dosažení

stanovených cílů. Po realizaci řešení je zaměstnanci opět poskytnuta zpětná vazba od nadřízeného. Proces se opakuje, dokud není problém vyřešen (Šikýř, 2012). Koubek (2015) uvádí, že neformální hodnocení je součástí každodenního styku zaměstnance s jeho nadřízeným. Jde o průběžnou kontrolu vykonávání úkolů zaměstnance a jeho pracovního chování. Neformální hodnocení není zaznamenáváno a nemá vliv na důležitá personální rozhodnutí.

Bělohlávek (2008) rozlišuje hodnocení výkonu ve čtyřech úrovních. První úroveň je každodenní styk manažera s jeho podřízenými. Druhou úroveň je hodnocení konečných výsledků práce. Toto hodnocení se uskutečňuje finálně po realizaci dlouhodobých činností. Třetí úroveň je finanční hodnocení pracovního výkonu. To slouží ke stanovení mzdy, zejména stanovení její pohyblivé složky. Čtvrtou úroveň představuje systematické hodnocení pomocí speciálních metod, které jsou prováděny za určité časové období a jejichž výsledky jsou zaznamenány do speciálních formulářů. Hodnocení je zakončeno hodnotícím rozhovorem. Úroveň lze rozšířit o pátou úroveň, kterou představuje hodnocení pomocí třistašedesátistupňové zpětné vazby. Metoda zachycuje hodnocení z pohledu nadřízených, kolegů, podřízených zaměstnanců, do hodnocení je možné zapojit i zákazníky.

Obrázek 3 - Systém 360° zpětné vazby



Zdroj: Šikýř (2012)

Hroník (2006) kromě dělení hodnocení na formální a neformální navíc dělí jednotlivé metody hodnocení pracovního výkonu dle časového hlediska:

- Metody zaměřené na minulost orientující se na výkon, který je již ukončen.
Např. metoda klíčové události.
- Metody zaměřené na přítomnost, které hodnotí aktuální situaci.
Např. 360° zpětná vazba.
- Metody zaměřené na budoucnost, které vymezují budoucí pracovní výkon.
Např. MBO – řízení podle cílů.

3.3.6 Metody hodnocení pracovního výkonu dle použitých nástrojů

Pracovní výkon lze hodnotit pomocí mnoha metod. V praxi jsou upřednostňovány metody, které jsou snadno pochopitelné a proveditelné. Metody umožňují posuzovat, vyhodnocovat a zaznamenávat pracovní výkon, dosažení plnění individuálních cílů a pracovní chování zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Metody hodnocení pracovního výkonu lze dělit dle nástrojů, které metody využívají. Níže jsou uvedeny nejčastěji používané metody.

Řízení podle stanovených cílů (Management by Objectives - MBO)

Tento systém řízení a metoda hodnocení vychází ze stanovených cílů, jejich plnění a kontrole výsledků. Postup řízení a hodnocení dle stanovených cílů probíhá v několika krocích. Nejprve vedení podniku vymezí dlouhodobou strategii a strategické cíle, kterých chce podnik v následujícím období dosáhnout. Stanovené strategické cíle podniku následně kaskádovitě spadají od vrcholového vedení přes jednotlivé organizační jednotky podniku k řadovým zaměstnancům jako cíle individuální. Předpokladem úspěchu systému je určení odpovědnosti za plnění každého cíle. Odpovědná osoba by se měla na definování cíle podílet, porozumět mu a akceptovat jej. Dalším krokem je určení jednotlivých úkolů, které vedou k dosažení vytyčeného pracovního cíle. Manažer by měl své podřízené motivovat, povzbuzovat a pomáhat jim s plněním jednotlivých úkolů, pokud je potřeba. Nastavené cíle jsou zaznamenány písemně a zaměstnanec je potvrdí svým podpisem. Pro kontrolu plnění cílů je zapotřebí zpětná vazba od nadřízeného. Nejčastěji je zpětná vazba poskytována formou pravidelných schůzek hodnotitele s hodnoceným, při kterých je zhodnocen dosavadní výkon zaměstnance a jsou dohodnuty cíle pro další období. Na systém hodnocení dle cílů navazuje systém odměňování (Pilařová, 2008).

Koubek (2015) dodává několik podmínek pro stanovování individuálních cílů, které je třeba pro úspěšnost metody splnit. Formulace cílů se uvádí jasně a stručně v písemné formě. Do jejich tvorby a plánování postupu plnění by měl být zapojen zaměstnanec, který je bude realizovat. Nastavené cíle a plán postupu slouží manažerovi a jeho podřízenému jako základna pro pravidelné schůzky, jejichž obsahem je projednání a posouzení dosavadního pracovního výkonu. Součástí rozhovoru může být v případě potřeby i úprava nastavených cílů.

Řízení podle kompetencí (Management by Competencies - MBC)

Systém vychází z detailního popisu pracovních pozic pomocí pracovních rolí a úkolů. Ke každé pozici jsou definovány požadované kompetence. Kompetence jsou předpoklady a vlastnosti potřebné pro výkon práce na dané pozici. Jedná se o schopnosti, znalosti, dovednosti, postoje a názory zaměstnance. Pro zavedení systému je třeba nejprve vytvořit detailní popis jednotlivých pracovních pozic a k nim specifikovat pracovní role, úkoly a požadované kompetence. Pro potřeby hodnocení jsou pozicím, rolím a úkolům přiřazena hodnotící kritéria, která posuzují kvalitu a kvantitu pracovního výkonu. Jednotlivým kritériím je přiřazena váha, úrovně kritérií jsou obvykle určeny pomocí číselných škál. Při hodnocení je zaměstnanec hodnocen dle kompetencí, které jsou potřeba pro vykonávání práce na dané pozici. Dále je hodnocen pracovní výkon zaměstnance. Nedostatečný pracovní výkon může být způsoben nedostatečným popisem pracovních pozic, špatnou informovaností zaměstnance, neochotou plnit svěřené úkoly, nedostatečnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi nebo problémovou spoluprací s kolegy. Dalším krokem hodnocení je také projednání plánu rozvoje zaměstnance pro budoucí kariérní růst. Kariérní růst může znamenat povýšení, přesun na jiné oddělení, nebo zařazení zaměstnance do vyšší platové kategorie. Nakonec je nezbytné systém řízení dle kompetencí propojit se systémem odměňování a určit podmínky pro vyplácení odměn za dosažený pracovní výkon (Pilařová, 2008).

Hodnocení na základě plnění norem

Metoda pomocí stanovených norem se nejčastěji využívá k hodnocení práce výrobních dělníků. Nejprve je třeba stanovit normy a ke každé normě očekávané úrovně pracovního výkonu. Aby byla metoda efektivní a normy byly považovány řadovými zaměstnanci za spravedlivé, je vhodné řadové zaměstnance zapojit do její tvorby. Ke stanovení norem se

využívá několik metod. Normu lze určit například dle spotřeby času na pracovní výkon, průměrného výkonu pracovní skupiny nebo dle výkonu vybraných zaměstnanců. Když jsou zaměstnanci s normami seznámeni a souhlasí s nimi, lze přejít k porovnání pracovního výkonu každého zaměstnance s těmito normami. Výhodou metody je její objektivnost. Nevýhodou je, že neumožňuje porovnávat výkony mezi různými skupinami pracovních pozic (Koubek, 2015).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je vícezdrojovou metodou. To znamená, že zpětná vazba je poskytována hodnocenému zaměstnanci od více lidí. Využívá se ke zhodnocení schopností pracovníka a plánování jeho osobního rozvoje nebo pro účely odměňování. Hodnotitelé mohou být nadřízení, podřízení zaměstnanci nebo kolegové. Metodu lze rozšířit na pětsetčtyřicetistupňovou zpětnou vazbu. Do role hodnotitelů jsou pak zapojeni externí zákazníci a dodavatelé. Lze zapojit také hodnoceného zaměstnance formou sebehodnocení. Další obdobou metody je stoosmdesátistupňová zpětná vazba, při které podřízení zaměstnanci poskytují zpětnou vazbu svým nadřízeným. Hodnocení probíhá pomocí dotazníků, pracovní výkon je hodnocen z různých úhlů pohledu. Otázky dotazníků jsou zaměřeny na schopnosti, znalosti a dovednosti hodnoceného zaměstnance. Dotazníky jsou vyhodnocovány pomocí klasifikace a výsledkem je součet přidělených bodů. Vyhodnocená zpětná vazba je předložena hodnocenému zaměstnanci nebo jeho nadřízenému, může být i anonymní (Armstrong, 2007).

Sebehodnocení

Účelem takového hodnocení je zapojení zaměstnance do procesu hodnocení tak, že zaměstnanec sám zhodnotí svůj pracovní výkon, vytyčí směry svého osobního rozvoje a navrhne nové pracovní cíle, kterých chce dosáhnout. Navržené pracovní cíle zaměstnancem jsou mnohdy náročnější než cíle, které by vytyčil zaměstnanci jeho nadřízený. Hodnocení formou sebehodnocení pomáhá zmírnit obranné reakce zaměstnance, které mohou provázet hodnotící rozhovor zaměstnance s manažerem (Dvořáková, 2012).

Hodnocení pomocí stupnice

Hodnocení pomocí stupnice probíhá zaškrťováním určitých stupňů plnění pro různá kritéria práce. Kritéria práce jsou intenzita práce, množství práce, kvalita práce, spolupráce,

dodržování pracovní doby, spolehlivost, samostatnost, ochota, aj. Stupnice může mít podobu číselné nebo grafické stupnice, může být vyjádřena i slovně. Číselná stupnice využívá k hodnocení číselné hodnoty a pracovní výkon je hodnocen součtem bodů nebo aritmetickým průměrem. Při použití grafické stupnice je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce a výsledek hodnocení udává křivka, která spojuje vyznačené body na úsečkách jednotlivých kritérií. Slovní stupnice má každou úroveň výkonu hodnoceného kritéria popsanou slovním popisem. Díky tomu může dojít k případu, že hodnotitel slovnímu popisu neporozumí. Složitost metody spočívá ve vhodném výběru kritérií a popisu jejich úrovní. (Koubek, 2015). Dle Dvořákové (2012) metoda není finančně ani časově náročná a je využitelná pro velký počet zaměstnanců. Dle výsledků lze zaměstnance porovnávat a stanovovat pobídkové mzdy.

Checklist

Tato metoda obsahuje soupis činností, které jsou potřeba vykonávat při plnění úkolů na dané pozici. Je realizována prostřednictvím dotazníku s uvedenými činnostmi, které manažer při hodnocení svého podřízeného označuje zpravidla odpovědí ANO nebo NE. Výsledky vyhodnocuje specialista z personálního útvaru. Z výsledku dotazníku lze vyčíst, jakými typy chování zaměstnanec disponuje a informace o tom, zda zaměstnanec zvládá plnit úkoly pracovní pozice (Koubek, 2015).

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

BARS je klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Metoda je převážně zaměřena na přístup k plnění pracovních úkolů a dodržování pracovních postupů. Stupnice je vyhotovována pro každý pracovní úkol dané pozice. Na jejím zpracování se podílejí manažeři a jejich podřízení. Ti společně definují jednotlivé pracovní úkoly dané pozice, každému úkolu vymezí požadované pracovní chování, a nakonec vytvoří stupnici. Pracovní chování lze obvykle obodovat pěti až sedmi bodovými stupni, pro usnadnění bodování je ve formuláři každý stupeň detailně popsán příkladem chování. Výsledek hodnocení se uvádí jako součet bodů, kombinace či průměr. Výhodou metody je účast zaměstnanců při tvorbě hodnocení a nevýhodou je složitá příprava a časová náročnost (Koubek, 2015). Dvořáková (2012) uvádí jako silnou stránku BARS poskytnutí dostatečné zpětné vazby na pracovní výkon a srozumitelnost vyplňovaných formulářů. Časovou

náročnost a pracnost přípravy lze snížit tím, že slovní charakteristiky budou vyhotoveny tak, aby je bylo možno využít pro více pracovních míst s podobnými pracovními úkoly.

Hodnocení na základě kritických událostí

Při hodnocení touto metodou hodnotitel pozoruje a písemně zaznamenává kritické události, které se zaměstnanci udály při výkonu práce v určitém časovém období. Zaznamenává se uspokojivý i neuspokojivý pracovní výkon, a chování zaměstnance. Výsledky jsou využívány jako podklad pro hodnocení výkonu a rozvoj zaměstnance (Pilařová, 2008). Dvořáková (2012) spatřuje nevýhody této metody v ovlivnění hodnocení pouze událostmi poslední doby. Vedení denních i týdenních záznamů je pro hodnotitele časově náročné, a proto hodnocení doplňují až na konci hodnoceného období. Další nevýhodou je pojetí kritického případu, které je ovlivněno hodnotami a postojem hodnotitele. Metodou nelze porovnávat jednotlivé zaměstnance mezi sebou kvůli slovním popisům v hodnocení. Koubek (2015) dodává, že pro zaměstnance může být při vykonávání práce značně nepříjemné, pokud si hodnotitel (nadřízený) dělá průběžně poznámky o jejich výkonu.

Assessment centre (AC) a Development centre (DC)

Assessment centre je komplexní metoda, kterou lze využít kromě výběru i pro hodnocení stávajících zaměstnanců. Development centre je komplexní metoda určená pro rozvoj stávajících zaměstnanců. Assessment centre a Development centre se provádí pomocí souboru více metod. Především jde o modelové situace ve skupinách, individuální úkoly, rozhovory a psychologické dotazníky. Na hodnocení se podílí speciálně proškolení externí a interní hodnotitelé. Každý hodnotitel je zaměřený na jinou oblast činnosti. Poměr mezi hodnocenými a hodnotiteli by měl být maximálně 2:1. Assessment centre a Development centre jsou časově velmi náročné, mohou trvat i několik dní. Vzhledem k tomu, že metod se účastní více hodnocených a hodnotitelů, je náročná i jejich organizace (Pilařová, 2008). Dle Hroníka (2006) je nevýhodou těchto metod také jejich finanční náročnost. Náklady na jednoho zaměstnance se pohybují v rozmezí mezi 10 000 Kč a 22 000 Kč. I přes velkou finanční náročnost jsou tyto metody značně využívány.

3.3.7 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je nejdůležitější částí formálního hodnocení zaměstnance. Je konečnou fází hodnocení většiny hodnotících metod. Úspěšnost rozhovoru vysoce závisí na jeho

přípravě, hodnotitel by měl mít k dispozici všechny podklady o výkonu hodnoceného zaměstnance. Všichni účastníci musí být o plánované realizaci hodnotícího rozhovoru včas informováni, aby byl dohodnut termín konání, který vyhovuje oběma stranám (Dvořáková, 2012).

Průběh hodnotícího rozhovoru

Hned na začátku hodnotícího rozhovoru je vhodné vytvořit přátelskou atmosféru a seznámit hodnoceného zaměstnance s obsahem a délkou rozhovoru. Manažer je zodpovědný za průběh rozhovoru, musí umět vyslechnout zaměstnance a sdělovat kritiku i pochvalu. Dále dohlíží, aby nebylo odbočeno od tématu. Samotné hodnocení při hodnotícím rozhovoru je dialogem mezi manažerem a podřízeným zaměstnancem ohledně pracovního výkonu hodnoceného. Diskuze obsahuje zhodnocení plnění pracovních cílů, úspěchy a neúspěchy, informace o problémech, pocitech a potřebách zaměstnance. Při hodnocení nehodnotí výkon zaměstnance jen jeho nadřízený pomocí zpětné vazby, ale i zaměstnanec hodnotí svůj výkon formou sebehodnocení. Pokud při plnění pracovních cílů vznikly problémy a cíle nebyly naplněny, je třeba zjistit, proč k tomu došlo a společně naleznout vhodná řešení. Dalším krokem hodnocení je formulace nových pracovních cílů a stanovení plánu osobního rozvoje zaměstnance. Na závěr hodnocení lze shrnout klíčové body rozhovoru a informace z rozhovoru je třeba zaznamenat do příslušného formuláře (Pilařová, 2008).

Bělohávek (2008) uvádí zásady, podle kterých by měl být hodnotící rozhovor veden, v několika bodech:

- Všichni účastníci hodnocení by se měli dostavit k hodnocení řádně připraveni. Hodnotitel by měl mít připraveny všechny podklady pro hodnocení zaměstnance. Zaměstnanec by měl být předem seznámen s obsahem a termínem hodnocení.
- Pro hodnotící rozhovor je třeba zajistit klidnou místnost. Hodnocení by nemělo být rušeno telefonáty nebo dalšími pracovníky.
- Pro odstranění nervozity zaměstnance je vhodné navodit přátelskou atmosféru.
- Hodnotitel by měl na začátku vyzvat zaměstnance k podání informací o plnění pracovních úkolů a možných problémech s nimi spojených.

- Dalším krokem je uznání úspěchů zaměstnance a prodiskutování neúspěchů. Každý problémový případ je třeba podložit konkrétními fakty.
- Předmětem hodnocení je pracovní výkon, nikoliv osobnost zaměstnance. Se zaměstnancem je jednáno jako s dospělým a svéprávným člověkem. Výkon by neměl být srovnáván s výkonem ostatních zaměstnanců.
- Hodnocení se vztahuje k pracovnímu výkonu, výsledkům práce a možnému zvýšení výkonu. O finančním odměňování rozhoduje manažer bez přítomnosti podřízeného dle pracovních výsledků a náročnosti práce.
- Hodnoceno je celé sledované období, na které byly nastaveny pracovní cíle. Nelze hodnotit jen posledních pár dnů nebo týdnů období.
- Hodnocení je zakončeno nastavením nových pracovních cílů a specifikací možností ke zlepšení pracovního výkonu.

Hodnotící rozhovor je dialogem dvou stran, při kterém by se z hodnotitele a hodnoceného zaměstnance měli stát rovnocenní partneři, kteří společně navrhuji postupy, nastavují dohody a hledají řešení problémových případů. Jen tak lze zajistit pozitivní vliv hodnocení pracovního výkonu na produktivitu zaměstnance (Koubek, 2015).

3.3.8 Chyby v procesu hodnocení

Během hodnocení mohou vzniknout různé problémové situace a chyby, které je potřeba rozumným způsobem řešit. Na hodnocení má vliv především příprava a výběr metod a kritérií hodnocení, následná implementace systému hodnocení, dále osobnost a postoj manažera, sebehodnocení zaměstnance, jeho chování a schopnosti (Koubek, 2015).

Pilařová (2008) uvádí výčet problémových situací a chyb, které mohou nastat při hodnocení zaměstnance:

- Hodnocený se nadhodnocuje a domnívá se, že jeho výkon je nadprůměrný.
- Hodnocený se podhodnocuje díky neustálé kritice jeho práce a neocenění jeho úspěchů.
- Hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem. Důvodem může být špatná komunikace nebo špatný vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem.

- Pokud není hodnocený zaměstnanec řádně seznámen s danou pracovní pozicí, pravidly a zásady podniku, může vyslovit nereálné požadavky.
- Pokud dochází v podniku ke změnám, je třeba s jejich účelem zaměstnance seznámit, jinak nebudou vidět důvody ke změně.
- V případě, kdy zaměstnanec není ochoten přiznat chybu, je třeba zvážit všechny okolnosti a najít pravou příčinu chyby. Teprve potom lze zhodnotit, zda je za chybu zaměstnanec opravdu zodpovědný.
- Pokud hodnotitel není při hodnocení objektivní, měl by hodnocený zaměstnanec požadovat vysvětlení, kde vidí nedostatečný výkon a přesnou specifikaci toho, co od něj hodnotitel požaduje.
- Pokud hodnotitel není ochoten přiznat svůj podíl viny na nesplnění cíle, hodnocený zaměstnanec by měl požádat o větší spolupráci a jeho účasti na řešení jednotlivých úkolů.
- V případě, kdy hodnotitel neumí ocenit práci ostatních, měl by být od svého nadřízeného informován o důležitosti poskytování průběžné zpětné vazby.
- Může dojít i k tomu, že hodnotitel nerozumí práci svých podřízených a nemůže jim poskytovat odborné rady. K odborné pomoci lze zajistit odborníka v oboru.
- Při hodnocení může dojít i k situaci, že předávané informace nejsou správně interpretovány.
- Dalším faktorem, který ovlivňuje průběh hodnocení je nálada hodnotitele.
- Chyby v procesu hodnocení mohou být způsobeny i osobností hodnotitele, jeho zkušenostmi, znalostmi, zážitky, jeho hodnotami nebo i osobním názorem na hodnoceného. Hodnotitel by měl vědět o svých povahových rysech a klást důraz na vhodné chování při hodnocení.

Mnoho z těchto chyb nastává z důvodu vlivu lidského faktoru na hodnocení zaměstnanců. Chyby v hodnocení tak mohou vznikat i v případě, že je v podniku implementován kvalitní systém hodnocení pracovního výkonu, protože lidský faktor z hodnocení není možné vyloučit.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku Česká spořitelna, a. s.

Česká spořitelna, a. s. je právním nástupcem České státní spořitelny, která působila na finančním trhu již od roku 1825. Česká spořitelna jako akciová společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 30.12.1991. Výše základního kapitálu činila 15 200 000 000 Kč. Vnitřní struktura podniku je nastavena dle dualistického systému, což znamená, že orgány podniku jsou valná hromada, dozorčí rada, výbor pro audit a představenstvo. Sídlo centrály České spořitelny se nachází na adrese Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00. Adresa webových stránek banky je www.csas.cz. Podnik v roce 2015 dosáhl provozního zisku 21,2 miliard korun. Další ekonomické ukazatele podniku Česká spořitelna, a. s. za rok 2015 (viz Příloha 3). V roce 2000 se majoritním akcionářem podniku stala rakouská společnost Erste Group Bank, která je jedním z největších poskytovatelů finančních služeb ve východní části Evropské unie. Česká spořitelna tak spolu se svými dceřinými a přidruženými podniky tvoří konsolidační celek. Mezi dceřiné a přidružené podniky banky patří Stavební spořitelna České spořitelny, a. s., Factoring České spořitelny, a. s., sAutoleasing, a. s., Penzijní společnost České spořitelny, a. s., Erste Leasing, a. s., aj. (Česká spořitelna, a. s., 2015).

4.1.1 Předmět činnosti

Česká spořitelna poskytuje na území České republiky služby drobného, komerčního a investičního bankovníctví. Vzhledem k předmětu své činnosti musí banka dodržovat regulační požadavky České národní banky, Zákon o bankách, směrnice a nařízení Evropské unie. Mezi takové regulační požadavky patří například limity a další omezení týkající se kapitálové přiměřenosti, úvěrového rizika, likvidity, úrokového rizika, měnových pozic, provozního rizika, kategorizace pohledávek, aj.

Klasifikace ekonomických činností České spořitelny, a.s. dle Českého statistického úřadu CZ-NACE (National Classification of Economic Activities):

- ostatní peněžní zprostředkování;
- ostatní finanční zprostředkování;

- pomocné činnosti související s finančním zprostředkováním, kromě pojišťovnictví a penzijního financování;
- ostatní pomocné činnosti související s finančním zprostředkováním;
- ostatní profesní, vědecké a technické činnosti (Česká spořitelna, a. s., 2015).

Česká spořitelna má nyní kolem pěti milionů klientů a díky tomu je největší bankou v České republice. Toto postavení dovoluje České spořitelně udávat trend v oblasti bankovních služeb i v oblasti technologických inovací. Banka nabízí velké množství bankovních produktů a služeb prostřednictvím svých 601 poboček, 1598 bankomatů a platbomatů. Nabídka produktů pro drobné klienty zahrnuje osobní účty, platební karty, úvěrové produkty, spořicí a investiční produkty. Produktová nabídka pro firmy a podnikatele zahrnuje platební služby, zajištění rizik, úvěrové produkty, financování obchodu a exportu, služby pro eminenty cenných papírů a poradenské služby. Produkty finančních trhů jsou správa financí, investiční bankovníctví, správa aktiv, poradenství, úschova cenných papírů a uměleckých děl. Nabídka produktů dále obsahuje různé speciální programy a programy pro stávající klienty banky. Dceřiné a přidružené podniky České spořitelny, a.s. nabízí klientům širokou škálu doplňkových služeb, jako například stavební spoření a úvěr ze stavebního spoření, leasing, penzijní připojištění a factoring. Cílem banky je vytvoření takové nabídky produktů a služeb, jakou klienti opravdu potřebují (Česká spořitelna, a. s., 2016a).

4.1.2 Orgány a organizační struktura podniku

Nejvyšším orgánem podniku je valná hromada, která je tvořena akcionáři podniku. Valná hromada se svolává minimálně jedenkrát za účetní období. Účastníky zasedání valné hromady jsou kromě akcionářů také členi představenstva, členi dozorčí rady a členi výboru pro audit. Organizaci zasedání valné hromady zajišťuje představenstvo.

Dozorčí rada má devět členů volených na funkční období v délce čtyř let. Členi jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou. Výběr kandidátů do dozorčí rady zajišťuje představenstvo, které je povinno návrh kandidátů vždy předložit na jednání nejbližší valné hromady. Dozorčí rada volí svého předsedu a místopředsedu. Úkolem rady je dohled na výkon působnosti představenstva a na činnost podniku, rada zasedá minimálně čtyřikrát do roka.

Výbor pro audit je orgánem podniku, který má pět členů s funkčním obdobím čtyři roky. Členi jsou jmenováni valnou hromadou. Výbor pro audit volí svého předsedu a místopředsedu. Úkolem výboru je sledovat účinnosti vnitřní kontroly a systému řízení rizik, sledovat účinnost interního auditu a zajistit jeho funkční nezávislost. Mezi jeho další činnosti patří také dohled na průběh sestavování účetní uzávěrky, na proces povinného auditu podniku, aj.

Představenstvo je tvořeno pěti členy, kteří jsou voleni na funkční období v délce čtyř let. Členi představenstva volí svého předsedu a místopředsedu s přihlédnutím k doporučení od dozorčí rady. Představitelem společnosti navenek je předseda představenstva. Představenstvo je statutární orgán, kterému přísluší obchodní vedení podniku a zastupování podniku ve všech věcech. Dále odpovídá za zajištění plynulého výkonu činnosti podniku a trvalého fungování podniku na finančním trhu v souladu s předmětem a plánem činnosti podniku. Členi představenstva řídí jednotlivé útvary podniku. Představenstvo zasedá alespoň dvakrát do měsíce (Česká spořitelna, a. s., 2016b).

Pevná organizační struktura podniku je tvořena organizačními útvary, které jsou rozřazeny do několika divizí. Organizační útvary jsou složeny z dílčích oddělení či týmů, které tvoří pružnou organizační strukturu (Česká spořitelna, a. s., 2017).

4.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti Česká spořitelna, a.s.

Řízení lidských zdrojů je pro vedení České spořitelny, a. s. jedním z nejdůležitějších témat. Každý manažer v uvedeném podniku zodpovídá za své podřízené z pohledu jejich výkonu, motivace a připravenosti naplňovat strategické cíle. Každý manažer se rovněž podílí na tvorbě a naplňování personální strategie, jejímž cílem je mít motivované zaměstnance, kteří disponují potřebnými znalostmi a schopnostmi k naplňování podnikových strategických cílů, mít správné lidi na správných místech, být žádaným zaměstnavatelem, kde každý zaměstnanec je zároveň fanouškem svého zaměstnavatele. Metodické řízení lidských zdrojů v České spořitelně má na starost útvar Lidské zdroje. Posláním útvaru je definovat, navrhovat a monitorovat strategii řízení lidí v podniku v návaznosti na celkovou strategii banky a cíle jednotlivých útvarů. Útvar pomáhá rozvíjet značku podniku externě i interně za účelem získání a udržení schopných a talentovaných lidí, a za účelem maximalizace týmové spolupráce. Usiluje o efektivní vedení, rozvoj a motivaci zaměstnanců v souladu s firemní kulturou za účelem vysokého výkonu, angažovanosti

a produktivity zaměstnanců. Útvar poskytuje podporu vedoucím pracovníkům při naplňování strategie a cílů v oblasti HR. Útvar dále připravuje a předkládá představenstvu společnosti návrhy pro strategický rozvoj v oblasti politiky odměňování, řízení výkonu a péče o lidský kapitál. Zastupuje také zaměstnavatele při kolektivním vyjednávání s odborovou organizací České spořitelny, která zastupuje zaměstnance podniku.

4.2.1 Útvar Lidské zdroje

V útvaru Lidských zdrojů České Spořitelny pracuje 105 zaměstnanců, kteří poskytují personální poradenství a podporu finanční skupině České spořitelny, a. s., kterou tvoří mateřská společnost a několik dceřiných společností. Útvar je řízen personálním ředitelem, který hierarchicky podléhá předsedovi představenstva České spořitelny, a. s. Útvar Lidských zdrojů tvoří několik expertně zaměřených oddělení, které se dále dělí na týmy. Tato oddělení mají na starost níže uvedené personální činnosti.

Nábor zaměstnanců

Oddělení nábory se zabývá výběrem a získáváním nových zaměstnanců. Navrhuje výběr relevantních metod pro vyhledávání a výběr zaměstnanců odpovídající popisu a náročnosti pracovního místa, poskytuje podporu manažerům při nábory a výběru zaměstnanců do jejich týmů, vede přehled volných pracovních pozic a evidenci uchazečů o zaměstnání. Dále toto oddělení organizuje přijímací a výběrová řízení včetně předvýběru uchazečů. Zabývá se také budováním značky zaměstnavatele na lokálním trhu práce. Cílem této aktivity je získávání nových talentovaných zaměstnanců s potřebnými schopnostmi a znalostmi. Prvním významným krokem pro získávání nových talentovaných zaměstnanců bylo spuštění reklamní kampaně s názvem „Velká banka - velké možnosti“. Zaměstnanci oddělení nábory se snaží využívat ve své práci nejen tradiční pracovní portály s nabídkou zaměstnání, ale také moderní sociální sítě. Intenzivně spolupracují s vybranými vysokými školami, kde studentům představují Českou spořitelnu jako zaměstnavatele, prezentují možnosti uplatnění, možnosti kariérního růstu a seznamují studenty s přednostmi speciálního zaměstnaneckého programu pro absolventy vysokých škol. Důležitou součástí budování značky zaměstnavatele je také účast na pravidelných pracovních veletrzích.

Rozvoj lidí a organizace

Oddělení rozvoje lidí a organizace zahrnuje činnosti z oblasti řízení výkonu, vzdělávání a rozvoje, talent managementu a organizačního designu. Oddělení tvoří a spravuje celopodnikový rozpočet na vzdělávání. Zaměstnanci mají k dispozici interní nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit jako například elektronické kurzy pro zlepšení jazykové vybavenosti nebo pro práci s MS Office a dalších v podniku využívaných programů. Součástí interní nabídky jsou také kurzy zaměřené na zlepšení prezentačních či komunikačních schopností, manažerských dovedností, vyjednávání a argumentace nebo například stress management. V nabídce tzv. externího vzdělávání se nachází zejména kurzy zaměřené na prohloubení potřebného odborného vzdělání, specifické manažerské kurzy, účast na odborných konferencích, aj. Útvar Lidských zdrojů nabízí zaměstnancům řadu rozvojových aktivit. Zaměstnanci mají možnost účastnit se interních koučovacích a mentoringových programů zajišťovaných speciálně školenými kolegy - kouči nebo zkušenými manažery - mentory, kteří předávají své zkušenosti a pomáhají méně zkušeným manažerům uspět v jejich kariéře. Mezi rozvojové aktivity patří také programy pro klíčové a talentované zaměstnance. Tyto programy jsou dlouhodobého charakteru a skládají se z několika modulů. Oddělení rozvoje lidí a organizace pracuje i s dalšími skupinami zaměstnanců a organizuje speciální nabídky například pro talentované ženy, pro absolventy vysokých škol, pro zaměstnance v pokročilém věku nebo pro maminky na mateřské a rodičovské dovolené. V oblasti řízení výkonu oddělení vytváří a implementuje metodiku nastavování cílů a jejich vyhodnocení. Řízení pracovního výkonu je v České spořitelně jedním z nejdůležitějších témat na všech stupních řízení. Významně pomáhá dosahovat strategických cílů podniku, ovlivňuje motivaci zaměstnanců a jejich rozvojové potřeby. Oddělení rozvoje lidí a organizace učí manažery a zaměstnance, jak pracovat s kompetenčním modelem, jak kompetence potřebné k výkonu práce definovat, rozvíjet a také vyhodnocovat. Oddělení dále udržuje databáze talentů, klíčových zaměstnanců a seznamy zaměstnanců z pohledu nástupnictví. Součástí oddělení je také tým, který je vlastníkem procesu organizační výstavby České spořitelny včetně související metodiky, vyhodnocování a reportingu. Řídí proces veškerých organizačních změn v podniku, provádí analýzy organizační výstavby, podílí se na tvorbě organizačních struktur a řešení organizačních konfliktů.

Odměňování zaměstnanců a HR informační systémy

Oddělení odměňování a HR informačních systémů se zabývá politikou odměňování a benefitů, správou HR informačních systémů, sleduje a řídí personální náklady. V týmu odměňování pracují specialisté, kteří jsou konzultanty pro jednotlivé útvary podniku. Řeší metodiky odměňování, zohledňují v nich specifika jednotlivých útvarů, provádí analýzy pro členy představenstva a různé analytické práce pro oblast odměn. Tito pracovníci se dále zabývají příslušnou regulatorikou v oblasti odměňování. Pracují se mzdovými průzkumy, které poskytují cenné informace o tom, jak si podnik stojí v oblasti odměňování svých zaměstnanců ve srovnání s trhem. Mají na starost oblast zaměstnaneckých benefitů. Kontinuálně vyhodnocují využitelnost benefitů, sledují trendy, navrhuji potřebné změny v nabídce. Pro zajištění spravedlnosti v odměňování byl implementován nástroj pod názvem „Job model“. V tomto modelu jsou pracovní pozice rozřazeny podle jasných kritérií do několika pásem profesního rozvoje tzv. bandů A-F. Pro každý band je určeno mzdové rozpětí a zároveň nabídka benefitů. Zaměstnanci oddělení se rovněž zabývají vysíláním zaměstnanců k výkonu práce k jinému zaměstnavateli v rámci holdingu a péčí o expatrioty. Mezi další činnosti patří tvorba systému pracovních funkcí, definice požadavků na každou pracovní funkci a jejich ohodnocení z pohledu odměňování a zařazení do konkrétního pásma profesního rozvoje. Tým specialistů na odměňování rovněž vytváří a udržuje měsíční a kvartální bonusová schémata, řídí proces přiznávání ročních bonusů. Druhý tým se zabývá správou HR informačních systémů a reportováním personálních dat. Vytváří pravidelné reporty pro představenstvo společnosti, pro manažery a také pro státní správu. Kromě pravidelných reportů vyřizuje řadu požadavků na přehledy personálních údajů či různé analýzy dle aktuálních potřeb.

Personální služby

V oddělení personálních služeb se nachází týmy HR kontaktní centrum pro zaměstnance, zpracování mezd, personální administrativa, pracovněprávní poradenství a tým podpory liniových manažerů. HR kontaktní centrum zodpovídá dotazy a vyřizuje požadavky zaměstnanců celé finanční skupiny České spořitelny. Je zaměstnancům pomocníkem v celém zaměstnaneckém cyklu. Zpracovávají se zde také požadavky na vzdělávání včetně objednávek školení/kurzů a následné fakturace. Oddělení také zpracovává požadavky na organizaci kurzů v rámci adaptace nových zaměstnanců. Tým HR poradců poskytuje

personální servis a poradenství liniovým manažerům, kteří zajišťují každodenní výkon a zpracování svěřených agend a zároveň plní funkci vedoucích pracovníků. V týmu, který se zabývá mzdovou problematikou, probíhá komplexní zpracování mezd včetně zajišťování všech informačních i jiných povinností vůči orgánům státní správy. V týmu personální administrativy probíhá kompletní zpracování nových nástupů zaměstnanců nebo brigádníků včetně přípravy pracovněprávních dokumentů, údržba elektronické databáze zaměstnanců, správa digitálního i fyzického archivu osobních spisů, zpracování změn podmínek pracovního poměru a zpracování ukončení pracovněprávních vztahů. Toto oddělení poskytuje ostatním členům útvaru Lidské zdroje a manažerům potřebné pracovněprávní poradenství, a to formou konzultací nebo prostřednictvím tematických workshopů. Sleduje změny v legislativě a zodpovídá za to, že činnost útvaru Lidské zdroje je plně v souladu se zákonnou regulací. V oblasti personálních služeb se odehrává mnoho administrativních HR činností. Zaměstnancům se již podařilo řadu administrativních procesů automatizovat, jako například schvalovací proces nástupů a změn, elektronické daňové prohlášení, výstupní list či plán dovolených. Velmi nápomocné jsou také elektronické šablony pracovněprávních dokumentů, které zajišťují minimální chybovost a snadné zpracování. Zaměstnanci neustále rozšiřují nabídku zaměstnaneckého samoobslužného portálu, ve kterém se již nyní nachází elektronická docházka, cestovní příkazy a digitální osobní spisy či elektronická výplatní páska. V současné době se zaměstnanci soustředí na vylepšení objednávkového procesu školení. Tento proces se snaží zjednodušit a poskytnout uživatelům větší komfort při práci s objednávkovou aplikací.

HR Front office

Do oddělení HR Front office spadají HR Business partneři, jejichž posláním je vzdělávat a rozvíjet vedoucí pracovníky v manažerských dovednostech potřebných pro efektivní řízení lidí a naplňování podnikové strategie. S vedoucími pracovníky jsou HR Business partneři v každodenním kontaktu. Společně řeší různé personální situace, diskutují nad rozvojem podřízených zaměstnanců, identifikují klíčové a talentované zaměstnance, probírají současné i budoucí rozvojové potřeby, vyhodnocují organizační efektivitu řízeného útvaru. HR Business partneři poskytují vedoucím pracovníkům strategické poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, seznamují je s různými HR nástroji, nabídkou a učí je s nimi pracovat. HR Front office je vnímaný jako klíčový článek útvaru Lidské

zdroje, neboť má možnost a příležitost přímo ovlivňovat řízení lidského kapitálu v daném podniku.

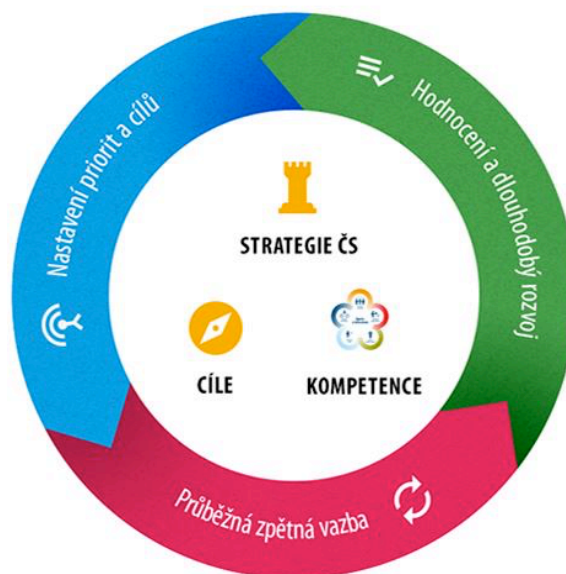
Současné priority v činnosti útvaru Lidské zdroje

Útvar Lidské zdroje kontinuálně reviduje svoji činnost nejen v návaznosti na firemní strategii a strategické cíle společnosti, ale také s ohledem na potřeby zákazníka, situaci na trhu práce, s ohledem na nové trendy a možnosti automatizace rutinních činností. Personalisté v současné době věnují pozornost zejména vytváření kompetenčních profilů klíčových pracovních pozic a jejich implementaci v oblasti náboru, adaptace, rozvoje a vzdělávání a také řízení výkonu. Dále se prostřednictvím různých aktivit podílí na utváření žádoucí firemní kultury. Jejich cílem je dosažení lepšího propojení mezi centrálou a obchodní sítí, mezi jednotlivými útvary podniku, vzájemná spolupráce a podpora kariérních rotací. Útvar Lidských zdrojů se také zabývá revizí procesu řízení výkonu a jeho nastavením v návaznosti na zpětnou vazbu uživatelů a současné potřeby podniku. Dále se personalisté soustředí na vytvoření manažerského nástroje pro efektivní řízení personálních nákladů a na vytvoření systému řízení kariéry. V oblasti náboru pracují na vylepšení metrik pro vyhodnocování jeho kvality a efektivity při obsazování volných pozic. Další prioritou je budování a podpora systému rozvoje kompetence „nábor“ u manažerské populace a budování značky zaměstnavatele na trhu práce.

4.3 Řízení pracovního výkonu - klíč k úspěchu

Česká spořitelna považuje oblast řízení pracovního výkonu za jedno z nejdůležitějších personálních témat, neboť klíč k úspěchu podniku spoluvytváří každý zaměstnanec. Zaměstnanci prostřednictvím svých pracovních cílů a s využitím získaných schopností a dovedností naplňují strategii podniku. Jednou ročně si nastavují a vyhodnocují své dlouhodobé cíle a průběžně sledují naplňování těchto cílů. Neméně důležitou součástí je jejich přístup k práci. Proto by se měli průběžně setkávat se svými manažery a diskutovat, jak se jim vede a v čem by mohli být lepší. Útvar Lidských zdrojů podporuje řízení pracovního výkonu poskytováním odborné metodiky, podpůrných nástrojů a podrobných návodů k těmto nástrojům. V období hodnocení pracovního výkonu a nastavování nových priorit a cílů na další období jsou to zejména HR Business partneři a specialisté z týmu vzdělávání a rozvoje, kteří pomáhají manažerům správně a efektivně řídit pracovní výkon jejich podřízených zaměstnanců s využitím dostupných HR nástrojů.

Obrázek 4 - Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: Česká spořitelna, a. s. (2017)

4.3.1 Nastavení priorit a cílů

Na začátku hodnoceného období a rovněž kdykoliv v průběhu kalendářního roku při nástupu do pracovního poměru či změně pracovní pozice je pracovníky útvaru Lidských zdrojů zaměstnancům a jejich manažerům doporučováno prodiskutovat vzájemná očekávání na další období. Prvním krokem je seznámení se se strategií banky a cíli útvaru, ve kterém zaměstnanec a manažer působí. Ti následně společně definují priority, kterými se zaměstnanec bude v následujícím období věnovat a formulují je do jednotlivých pracovních cílů. Výsledkem diskuze je vytvoření dohody o pracovním výkonu. Dohoda obsahuje tři části, kterými jsou výkonnostní cíle „CO“, kompetenční cíle „JAK“ a rozvojový plán.

- Výkonnostní cíle: jedná se o roční priority zaměstnance, plánované výsledky práce. Důležitost priorit lze rozlišit pomocí přidělení váhy k jednotlivým prioritám.
- Kompetenční cíle: kompetence zahrnují přístup k práci, sdílené hodnoty v rámci podniku a způsob jakým zaměstnanec pracuje. Česká spořitelna má pro tyto cíle vytvořen vlastní kompetenční model.

- Rozvojový plán: tato část dohody může obsahovat představy zaměstnance o rozšíření jeho specifických dovedností nebo znalostí, přípravu na náročnější úkoly, přípravu přechodu na jinou pozici, plánování kariéry nebo také přípravu na zástup za kolegu či kolegyni.

Obrázek 5 - Kompetenční model



Zdroj: vlastní zpracování dle České spořitelny, a. s. (2017)

Pokud zaměstnanec s manažerem neidentifikují konkrétní aktivity pro rozvoj zaměstnance, je k dispozici pomůcka tzv. Amosův tahák. Tato pomůcka je inspirativním nástrojem, který obsahuje mnoho konkrétních možností, jak se rozvíjet a vzdělávat. Obsahuje konkrétní tipy, rady a doporučení pro sebevzdělávání. Amosův tahák vychází z tzv. principu 70:20:10. To znamená, že rozvoj zaměstnance se uskutečňuje skrze pracovní zkušenosti (70%), individuální vzdělávání (20%) a pomocí kurzů a školení (10%). Tahák je strukturován dle kompetenčního modelu České spořitelny. Ke každé kompetenci vymezuje konkrétní oblasti rozvoje a vzdělávání. Každá oblast obsahuje přehled možností, jak danou oblast rozvíjet, jaké metody nebo prostředky zvolit.

Oblasti rozvoje a vzdělávání jednotlivých kompetencí:

- Pracuji týmově: týmová spolupráce, komunikační dovednosti, facilitace a řešení konfliktů, zpětná vazba, budování vztahů.

- Pracuji týmově (pro manažery): motivace a zapojení, jasné předávání informací, budování efektivních týmů, zpětná vazba, rozvoj spolupráce.
- Skvěle dodávám: spolehlivost, zákaznická orientace, sebeřízení.
- Posiluji růst: Česká spořitelna a její růst, rozvoj lidí, klienti, inovace a řízení změny, nové technologie.
- Jednám odpovědně: hodnoty a etika, compliance a řízení rizik.
- Jsem důvěryhodný: prezentování a argumentace, rozhodování.

Všechny nastavené výkonnostní cíle, kompetenční cíle a plány rozvoje zaměstnanec zapisuje do interní elektronické aplikace Performance Development System (dále jen „PDS“), která slouží k evidenci veškerých výstupů ze setkání manažera s podřízeným. Takto zapsané cíle v aplikaci PDS vytváří dohodu o pracovním výkonu, kterou následně schvaluje a uzavírá manažer. V případě potřeby změny dohody musí manažer uzamčenou dohodu zaměstnanci odemknout k úpravám. Po každé provedené úpravě dochází opět ke schvalování a uzamčení manažerem. Rovněž před sebehodnocením musí manažer dohodu zaměstnanci zpřístupnit.

4.3.2 Průběžná zpětná vazba

Při řízení pracovního výkonu v daném podniku v průběhu období je důležitým bodem poskytování průběžné zpětné vazby. To znamená uskutečňování diskuzí mezi manažerem a podřízeným zaměstnancem o postupném naplňování pracovních cílů. Obsahem diskuze jsou zvolené pracovní postupy, míra plnění cílů a potřeby zaměstnanců, jako například rozvoj v konkrétní kompetenci. V rámci těchto diskuzí je možné v případě potřeby upravit priority a cíle nastavených dohod o pracovním výkonu. Aplikace PDS proto umožňuje cíle upravit kdykoliv během celého roku. Další situace, které obvykle vyžadují předčasné zhodnocení pracovního výkonu jsou přechod do jiného týmu, změna manažera nebo také odchod na mateřskou dovolenou či odchod do důchodu.

4.3.3 Hodnocení a dlouhodobý rozvoj

Hodnocení pracovního výkonu je využíváno zejména ke zhodnocení pracovního výkonu a zhodnocení naplnění stanovených individuálních pracovních cílů zaměstnanců banky. Dále slouží k vyhodnocení potřeb vzdělávání a rozvoje, k identifikaci klíčových

a talentovaných lidí. Výstupy z hodnocení jsou využívány také pro odměňování zaměstnanců.

Proces formálního hodnocení pracovního výkonu v České spořitelně za uplynulé období lze rozdělit do několika fází, které na sebe navazují. Těmito fázemi jsou:

1. Příprava zaměstnance (sebehodnocení).
2. Příprava manažera na facilitovanou diskuzi (tzv. kulaté stoly).
3. Realizace facilitované diskuze (tzv. kulaté stoly).
4. Formální hodnocení zaměstnance.
5. Uzavření hodnocení v aplikaci PDS.

V rámci sebehodnocení zaměstnanec zhodnotí svou roční práci, popřemýšlí o největších úspěších ve své práci, případně identifikuje chyby a poučení z nich. Způsob plnění cílů pomáhá zaměstnancům zhodnotit podnikový kompetenční model. Zaměstnanci si mohou své myšlenky a komentáře k jednotlivým cílům a kompetencím zaznamenat do aplikace PDS, s využitím pětistupňové škály hodnocení. Zaznamenané sebehodnocení zaměstnanec pomocí aplikace odesílá svému manažerovi.

Manažer v rámci přípravy dostává od HR Business partnera tabulku se seznamem svých podřízených. Do tabulky je možno předem doplnit data, která budou předmětem následné facilitované diskuze. Facilitovaná diskuze je skupinovou diskuzí manažerů o jejich podřízených, vedoucí diskuze je označován jako facilitátor. Dalším podkladem k diskuzi může být sebehodnocení zaměstnance z aplikace PDS.

Facilitované diskuze jsou realizovány na několika manažerských úrovních. Tyto diskuze zajišťují objektivitu a spravedlivý přístup k řízení výkonu v podniku. V úvodu diskuze HR Business partner v roli facilitátora seznámí účastníky se strukturou setkání. Každý manažer postupně představuje své podřízené z pohledu hodnocení výkonu v minulém roce, označuje klíčové zaměstnance ve svém týmu, komentuje své podřízené z pohledu jejich potenciálu, zvažuje rizika odchodu, nominuje případné nástupce, udává jejich připravenost na roli a identifikuje rozvojové potřeby. Ostatní přítomní manažeři mohou vstupovat do diskuze a komentovat jednotlivá hodnocení. Kromě manažerů a HR Business partnera se této diskuzi účastní HR specialista z týmu vzdělávání a rozvoje v roli zapisovatele. HR specialista rovněž nabízí rozvojové příležitosti a sbírá informace o rozvojových potřebách

pro další zpracování. Výstupy slouží jako podklad pro formální hodnocení a zpětnou vazbu zaměstnancům, pro přehled o talentech v daném týmu i v celém podniku, pro rozvojové plány a nominace do talentových programů.

Formální hodnocení probíhá formou 1:1 setkání, tj. setkání manažera s podřízeným zaměstnancem a navazuje na uzavřenou dohodu pro minulé období. V rámci hodnotícího rozhovoru zaměstnanec představí své největší pracovní úspěchy, identifikuje případné neúspěchy a poučení z nich. Prezentuje konkrétní výsledky své práce, případně návrhy pro zlepšení a zjednodušení pracovních postupů. Komentuje naplnění dohodnutého rozvojového plánu. Hovoří také o tom, co ho při plnění konkrétního pracovního cíle bavilo a v čem vynikal. Zaměstnanec může zhodnotit i spolupráci v týmu a spolupráci se svým manažerem. Manažer podává zpětnou vazbu na plnění jednotlivých cílů, hodnotí na konkrétních příkladech úspěchy a případné neúspěchy. Hodnotí spolupráci s ostatními členy týmu a bere si od zaměstnance zpětnou vazbu na sebe. V průběhu rozhovoru by si měl manažer ověřovat, zda je zaměstnanci vše jasné, zda porozuměl tomu, na čem se společně dohodli a co mu bylo sděleno. Případné složité situace je třeba prodiskutovat a najít společná řešení. Manažerova zpětná vazba by měla být spíše pozitivní, tj. 70 % pozitivní a 30 % rozvojová.

Veškeré výstupy ze společných diskuzí manažera se zaměstnancem se zaznamenají do dohody v aplikaci PDS. Pro jednotlivé hodnocení cílů a kompetencí je využívána pěti bodová škála (viz Příloha 4).

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Zhodnocení výsledků

Z analýzy informací získaných prostřednictvím osobních rozhovorů s klíčovými zaměstnanci útvaru Lidské zdroje, vlastního pozorování práce uživatelů s interní aplikací pro řízení pracovního výkonu a na základě studia interních dokumentů bylo zjištěno, že řízení lidských zdrojů v podniku Česká spořitelna, a. s. je obecně na vysoké úrovni. Přesto byly šetřením identifikovány následující oblasti ke zlepšení:

1. V oblasti náboru dochází každý den ke zpracování velkého objemu dat. Zaměstnanci při získávání uchazečů o nabízené pracovní pozice věnují mnoho pracovního času předvýběru uchazečů podle základních kritérií na dané pozice. Jedná se o poměrně jednoduchou manuální činnost, avšak s vysokou časovou náročností.
2. Pro zviditelnění České spořitelny jako zaměstnavatele a získávání nových talentovaných zaměstnanců využívá podnik své účasti na různých pracovních veletrzích konaných pouze v České republice (JOBS EXPO, veletrh pracovních příležitostí pro studenty a absolventy Vysoké školy ekonomické v Praze „Šance“, veletrh práce Profesia days, Veletrh pracovních příležitostí PEF, Career days). Přesto má podnik problém se získáváním odborníků a expertů, zejména z oblasti IT a ze specifických finančních oborů.
3. V rámci HR reportingu pracují zaměstnanci útvaru Lidské zdroje s velkým objemem personálních dat. Jedná se o manuální vytváření mnoha reportů v aplikaci MS Excel vyžadující mnoho opakovaných kontrol pro zajištění správnosti dat. Tým HR reportingu každý měsíc zpracovává jednak standardní přehledy personálních údajů pro manažery, dále v daných termínech standardní přehledy pro orgány státní správy nebo přehledy pro účely pravidelných interních a externích auditů.
4. Pozorováním bylo zjištěno, že práce s aplikací PDS pro řízení a hodnocení pracovního výkonu je pro manažery i pro jejich podřízené zaměstnance příliš složitá a časově náročná. Je zde několika stupňový schvalovací proces, samotná aplikace je pro uživatele nepřehledná. Manažerům neposkytuje flexibilní nástroj pro generování přehledů, například o výsledcích hodnocení za celý tým.

5. Důležitou součástí efektivního řízení výkonu zaměstnanců je poskytování průběžné zpětné vazby. V procesu řízení výkonu ale není zaveden žádný nástroj, který by podporoval poskytování průběžné zpětné vazby.

5.2 Doporučení

Dle výše uvedených závěrů byla navržena doporučení, jak lze zlepšit vybrané oblasti řízení lidských zdrojů v podniku Česká spořitelna, a. s.:

1. Proces předvýběru uchazečů by bylo vhodné automatizovat s využitím robotické automatizace procesů (RPA). RPA je softwarová aplikace, která umožňuje sběr, záznam, ověřování a správu dat napříč různými systémy, dokáže pracovat nepřetržitě 24/7. RPA se využívá pro zpracování rutinních nebo časově náročných úkolů s velkými objemy dat, u kterých je důležitá nízká chybovost a vysoká efektivita, uvolňuje tak kapacitu zaměstnancům na jiné pracovní úkoly s vyšší přidanou hodnotou. V rámci předvýběru uchazečů by software vyhledával na základě zadaných parametrů vhodné kandidáty na volné pracovní pozice, provedl sortování životopisů a předával výstupy k dalšímu zpracování.
2. Vzhledem k potřebám podniku získávat pro svou činnost odborníky a experty ze specifických oborů, kterých je na lokálním pracovním trhu nedostatek, bylo by dobré Českou spořitelnu jako zaměstnavatele prezentovat rovněž na zahraničních a mezinárodních pracovních veletrzích, například na veletrhu pracovních příležitostí TECONOMY v Rakousku, veletrhu Job Fair na Slovensku, aj.
3. Pro tvorbu pravidelného a standardního reportingu personálních údajů je vhodným řešením také robotická automatizace procesů (RPA). Přednostmi tohoto řešení je přesnost, konzistence, vysoká produktivita a spolehlivost. Software také zvyšuje bezpečnost zacházení s osobními údaji. Pro tuto činnost je možné využít stejný software, který by byl implementován pro selekci životopisů za předpokladu, že jednotlivé činnosti budou zpracovávány sekvenčně.
4. Vzhledem k nedostatkům a složitosti aplikace PDS je třeba aplikaci pro uživatele zjednodušit. Zejména schvalovací proces dohody o pracovním výkonu je pro uživatele komplikovaný a matoucí. Místo několika schvalovacích kol při každé úpravě dohody o pracovním výkonu by bylo vhodné nastavit tento elektronický

formulář pro zaměstnance i manažera jako sdílený s funkcí revize změn a možností komentářů. Schválení by tak proběhlo pouze jednou, a to finálního znění dohody, na kterém by se obě strany shodly. Na zjednodušení aplikace pracovníci útvaru Lidské zdroje již pracují.

5. Útvar Lidských zdrojů přemýšlí o vytvoření nástroje pro poskytování průběžné zpětné vazby. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci České spořitelny využívají denně ke své práci „chytré“ telefony, tak nástrojem na podporu poskytování průběžné zpětné vazby by se mohla stát jednoduchá mobilní aplikace pro komunikaci mezi manažerem a podřízeným zaměstnancem. Manažer by mohl prostřednictvím jednoduchých předem definovaných otázek v jakýkoli moment operativně ověřovat plnění cílů, na čem konkrétně zaměstnanec v dané chvíli pracuje, zda se mu v práci daří, zda potřebuje od manažera nějakou pomoc či podporu. Zároveň by mohl zaměstnanci ihned poskytnout potřebná doporučení.

Součástí doporučení je také kalkulace nákladů. Náklady na pořízení softwaru pro robotickou automatizaci procesů se dle Blue Prism Prism - Robotic Process Automation (2017) pohybují cca ve výši 250 000 Kč. Platba za stánek na zahraničním veletrhu TECONOMY v Rakousku vychází dle IASTE Česká republika (2017) cca v rozmezí 46 000 - 162 000 Kč, platba za stánek na Job Fair na Slovensku se dle AmCham Slovakia (2017) pohybuje v rozmezí 20 000 – 50 000 Kč. Pořizovací náklady na vývoj specifické mobilní firemní aplikace se dle Vyvojmobilnichaplikaci.com (2017) pohybují od 60 000 Kč.

6 Závěr

Personální práce neboli personalistika zahrnuje vše, co se týká lidí v pracovním procesu. Současnou koncepci personální práce představuje řízení lidských zdrojů. Lidé jsou zde chápáni jako nejcennější aktivum podniku, protože jsou to právě zaměstnanci, kteří ovlivňují dosahování strategických cílů podniku, ovlivňují jeho úspěšnost a konkurenceschopnost. Řízení lidských zdrojů klade velký důraz na získávání a udržení kvalifikovaných, talentovaných zaměstnanců, na jejich vzdělávání, budování žádoucí podnikové kultury a na osobní rozvoj a mezilidské vztahy. Dále dbá na to, aby docházelo ke vzájemnému prospěchu a spokojenosti mezi zaměstnanci a podnikem.

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je také oblast řízení pracovního výkonu. V rámci řízení pracovního výkonu probíhá naplňování strategických cílů podniku skrze plnění individuálních cílů zaměstnanců. Základem řízení pracovního výkonu je dohoda mezi manažerem a zaměstnancem. Dohoda definuje vytyčené kvantitativní či kvalitativní individuální pracovní cíle, rozvojový a vzdělávací plán. Podporu zaměstnancům při naplňování individuálních pracovních cílů poskytují především jejich manažeři. Klíčovým nástrojem pro řízení pracovního výkonu je hodnocení zaměstnanců. Umožňuje manažerům usměrňovat a motivovat zaměstnance k dosažení požadovaného pracovního výkonu a objektivně vyhodnocovat výsledky jejich práce.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů se zaměřením na řízení pracovního výkonu ve vybraném podniku a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření. Vlastní výzkum byl proveden v podniku Česká spořitelna, a. s. na základě osobních rozhovorů, analýzy dokumentů a pozorování práce uživatelů s interní aplikací pro řízení pracovního výkonu. Během šetření bylo zjištěno, že podnik přistupuje k řízení lidských zdrojů velice zodpovědně. Personální činnosti jsou zajišťovány skrze útvar Lidských zdrojů. Z nabídky vzdělávacích a rozvojových aktivit je patrné, že Česká spořitelna neustále investuje do svého lidského kapitálu s cílem prohloubit odborné znalosti a kompetence svých zaměstnanců, které jsou potřebné pro úspěšné naplňování strategických cílů podniku. Manažeři na všech úrovních řízení jsou podporováni v prohlubování manažerských dovedností, neboť přímo ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Z hlediska budoucích potřeb podniku se Česká spořitelna snaží různými cestami oslovovat mladou generaci a představovat možnosti, které nabízí

jako zaměstnavatel díky své velikosti a dlouholetým zkušenostem na finančním trhu. Pro útvar Lidských zdrojů je důležité nabízet zaměstnancům jednoduché a účelné personální procesy, intuitivní personální aplikace, rychlý a efektivní servis a odborné poradenství. V provozních částech útvaru, kde personalisté pracují s velkými objemy dat, jsou velkou pomocí různé automatizace procesů redukující manuální práci a chybovost. Personalistům se již podařilo řadu elektronických nástrojů šetřící čas a práci implementovat, ale stále je velký prostor v tomto trendu pokračovat a vybrané činnosti a procesy automatizovat. V expertních částech útvaru personalisté neustále sledují trendy v řízení lidských zdrojů, hledají inspirace a nové zkušenosti. Zaměstnanci útvaru Lidské zdroje věnují také velkou pozornost způsobu řízení pracovního výkonu v návaznosti na plnění strategických cílů podniku, dále oblasti spravedlivého hodnocení a odměňování zaměstnanců z pohledu interní spravedlnosti a situace na trhu. Aktuálně užívané formy a metody řízení pracovního výkonu, nábory, vzdělávání a rozvoje odpovídají současným trendům řízení lidí.

Na základě vyhodnocení všech výsledků šetření byly identifikovány také oblasti, které je možné zlepšit. K těmto oblastem byla navržena vhodná zlepšující opatření. V oblasti nábory při selekci životopisů zaměstnanci denně zpracovávají velký objem dat, proto bylo doporučeno tuto činnost automatizovat s využitím softwaru pro robotickou automatizaci procesů. Robotickou automatizaci lze využít také v oblasti HR reportingu, kde rovněž dochází ke zpracování velkého množství personálních dat. Dalším doporučením bylo prezentovat podnik a budovat značku zaměstnavatele pro získávání talentovaných lidí a odborníků také na zahraničních pracovních veletrzích. Aplikaci pro řízení a hodnocení pracovního výkonu je třeba kvůli její složitosti a nepřehlednosti pro uživatele zjednodušit. Dále bylo doporučeno pro efektivní řízení pracovního výkonu vytvořit nástroj pro poskytování průběžné zpětné vazby. Uvedená doporučení obsahují rovněž kalkulaci nákladů.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Vyd. 4. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R, 2012. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc. ISBN 1412992427.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

SNELL, S., BOHLANDER, G, 2012. *Managing Human Resources*. Manson: Cengage Learning. ISBN 978-1-111-53282-6.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

AmCham Slovakia. *Pre spoločnosti / Job Fair* [online]. Copyright © AmCham Slovakia [cit. 06.03.2017]. Dostupné z: <http://www.amcham-jobfair.sk/sk/pre-spolocnosti/3>

Blue Prism - Robotic Process Automation. *Blue Prism - Robotic Process Automation* [online]. Copyright © Blue Prism. [cit. 01.03.2017]. Dostupné z: <https://www.blueprism.com>

BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997-2017 CzechTrade [cit. 15.02.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz>

Česká spořitelna, a. s. *Výroční zpráva České spořitelny za rok 2015* [online]. Copyright © Česká spořitelna, a. s., [cit. 20.02.2017]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/cs_vz2015.pdf

Česká spořitelna, a. s. *Všeobecná prezentace České spořitelny 2016a* [online]. Copyright © Česká spořitelna, a. s., [cit. 20.02.2017]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf

Česká spořitelna, a. s. *Stanovy České spořitelny 2016b* [online]. Copyright © Česká spořitelna, a. s., [cit. 20.02.2017]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/stanovy_cs.pdf

IAESTE Česká republika. *Veletrhy v zahraničí. Projekty IAESTE* [online]. Copyright © 2017 IAESTE. [cit. 01.03.2017]. Dostupné z: <http://projekty.iaeste.cz/akce/veletrhy-v-zahranici>

ManagementMania.com. *Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)* [online]. Copyright © 2011 – 2016 ManagementMania.com. [cit. 15.02.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

Vyvojmobilnichaplikaci.com. *Ceny za vývoj mobilních aplikací.* [online]. Copyright © 2013–2017 Vyvojmobilnichaplikaci.com [cit. 26.02.2017] Dostupné z: <http://vyvojmobilnichaplikaci.com/ceny-aplikaci/>

Ostatní zdroje

Česká spořitelna, a. s., 2017. *Intranet České spořitelna, a. s.*

8 Přílohy

Příloha 1 – Seznam otázek k osobním rozhovorům

Příloha 2 – Vybraná kritéria pracovního výkonu (hodnocení pracovního výkonu)

Příloha 3 – Ekonomické ukazatele podniku Česká spořitelna, a. s.

Příloha 4 – Hodnotící škála cílů a kompetencí v aplikaci PDS

Příloha 1 – Seznam otázek k osobním rozhovorům

1. V čem spatřujete význam řízení lidských zdrojů v České spořitelně, a. s. v návaznosti na naplňování podnikové strategie?
2. Jaká je role útvaru Lidské zdroje v procesu řízení lidí?
3. Jak se konkrétně podílí útvar Lidských zdrojů na řízení lidského kapitálu a čím se konkrétně zabývá?
4. Jaké jsou priority v činnosti útvaru Lidských zdrojů?
5. V čem spatřujete význam řízení pracovního výkonu pro vaši společnost?
6. Jak je nastaven proces řízení pracovního výkonu?
7. Jaké jsou vstupy a výstupy pro hodnocení pracovního výkonu?
8. Jak probíhá hodnocení pracovního výkonu?
9. Zda a popřípadě jaký elektronický nástroj používáte pro řízení a hodnocení pracovního výkonu?
10. S jakou periodou provádíte formální a neformální hodnocení pracovního výkonu?

Příloha 2 – Vybraná kritéria pracovního výkonu (hodnocení pracovního výkonu)

Výsledky:		prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce) množství vyrobených výrobků / poskytnutých služeb (množství práce) kvalita výrobků / služeb (kvalita práce) odpadovost / zmetkovitost Úrazovost množství obslužených zákazníků spokojenost zákazníků množství reklamací
Chování:	a) pracovní:	ochota přijímat úkoly úsilí při plnění úkolů dodržování instrukcí ohlašování problémů Hospodárnost zacházení se zařízením vedení potřebných záznamů dodržování pravidel řádná docházka podávání návrhů (např. zlepšovacích)
	b) sociální:	kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti ochota ke spolupráci jednání s lidmi vztahy ke spolupracovníkům vztah k zákazníkům chování k nadřízeným / podřízeným styl vedení lidí
Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:		znalost práce Dovednosti fyzická síla schopnost koordinace činnosti Vzdělání diplomy a osvědčení Podnikavost Cílevědomost Ctižádostivost sociální potřeby Samostatnost Spolehlivost Vytrvalost Přizpůsobivost organizační schopnosti verbální schopnosti znalost jazyků Loajalita Čestnost tvořivost schopnost vést lidi smysl pro osobní odpovědnost odolnost vůči zatížení a stresu

Zdroj: Koubek (2015)

Příloha 3 – Ekonomické ukazatele podniku Česká spořitelna, a. s.

Základní konsolidované ekonomické ukazatele

podle mezinárodních standardů pro finanční výkaznictví (IFRS)

Ukazatele z výkazu o finanční situaci

mil. Kč	2015	2014	2013	2012	2011
Bilanční suma	959 584	902 589	968 723	920 403	892 598
Pohledávky za bankami	34 717	38 533	75 348	65 320	77 433
Pohledávky za klienty, čisté	532 524	500 039	489 194	470 859	465 576
Cenné papíry	240 678	256 565	267 788	296 719	254 790
Závazky k bankám	83 915	54 570	73 036	44 344	52 862
Závazky ke klientům	709 817	671 565	713 977	688 624	658 016
Vlastní kapitál náležející akcionářům	119 986	107 809	100 660	93 190	79 810

Ukazatele z výkazu zisku a ztráty

mil. Kč	2015	2014	2013	2012	2011
Čistý úrokový výnos	25 864	26 673	27 252	29 657	31 244
Čisté příjmy z poplatků a provizí	10 254	11 306	11 294	11 768	12 381
Provozní výnosy	39 743	41 139	41 609	43 575	44 073
Provozní náklady	-18 586	-18 234	-18 743	-18 259	-18 424
Provozní zisk	21 157	22 905	22 866	25 316	25 649
Čistý zisk náležející akcionářům	14 293	15 071	15 588	16 612	13 638

Základní poměrové ukazatele

	2015	2014	2013	2012	2011
ROE	13,0 %	14,5 %	16,2 %	19,3 %	18,2 %
ROA	1,5 %	1,7 %	1,6 %	1,8 %	1,5 %
Provozní náklady/provozní výnosy	46,8 %	44,3 %	45,0 %	41,9 %	41,8 %
Neúrokové výnosy/provozní výnosy	34,9 %	35,2 %	34,5 %	31,9 %	29,1 %
Čistá úroková marže k úročeným aktivům	3,3 %	3,5 %	3,6 %	3,7 %	3,9 %
Klientské pohledávky/klientské závazky	74,6 %	73,5 %	67,3 %	69,4 %	73,5 %
Individuální kapitálová přiměřenost	21,7 %	18,8 %	17,7 %	16,0 %	13,1 %

Základní ukazatele obchodní činnosti

Počet:	2015	2014	2013	2012	2011
pracovníků (průměrný)	10 536	10 471	10 651	10 760	10 556
poboček České spořitelny	621	644	653	658	654
klientů	4 786 644	4 920 744	5 258 892	5 297 398	5 202 572
osobních účtů	2 713 012	2 534 094	2 379 625	2 294 577	2 264 722
aktivních karet	3 118 624	3 144 314	3 233 725	3 178 184	3 174 161
z toho: kreditních karet	268 615	289 722	319 271	347 834	392 205
aktivních uživatelů SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 661 415	1 629 336	1 591 355	1 475 517	1 409 933
bankomatů a platbomatů	1 589	1 561	1 530	1 466	1 413

Rating

Ratingová agentura	Dlouhodobý rating	Krátkodobý rating	Výhled
Fitch	A-	F2	stabilní
Moody's	A2	Prime-1	stabilní
Standard & Poor's	A-	A-2	negativní

Zdroj: Česká spořitelna, a. s. (2015)

Příloha 4 – Hodnotící škála cílů a kompetencí v aplikaci PDS

- Zdaleka převyšuje očekávání - je příkladem pro ostatní (+++)
Přínos pro klienta nebo ČS patří k největším ve srovnání s ostatními na stejné úrovni pozice. Splňuje všechny cíle a požadavky na pozici a výrazně převyšuje očekávání.
- Převyšuje očekávání (++)
Přínos pro klienta nebo ČS je větší ve srovnání s ostatními na stejné úrovni pozice. Splňuje všechny cíle a požadavky na pozici a v mnoha případech převyšuje očekávání.
- Splňuje očekávání (+)
Přínos pro klienta nebo ČS je stejný ve srovnání s ostatními na stejné úrovni pozice. Splňuje všechny cíle a požadavky na pozici naplňuje očekávání.
- Částečně splňuje očekávání (+ / -)
Přínos pro klienta nebo ČS je menší ve srovnání s ostatními na stejné úrovni pozice. Splňuje téměř všechny cíle a požadavky na pozici, očekávání naplňuje s výhradami.
- Nesplňuje očekávání (-)
Přínos pro klienta nebo ČS je nejmenší ve srovnání s ostatními na stejné úrovni pozice. Je nezbytné zvýšení výkonnosti. Většinu cílů a požadavků na danou pozici nesplňuje.

Zdroj: České spořitelna, a. s. (2017)