

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Andrea Lovíšková / KEMBC05

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27.2.2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Dominice Kadeřábkové za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

- Cíl práce:** Hlavním cílem práce je vytvoření doporučení pro optimalizaci systému hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky. Navrhnout vhodné úpravy, které povedou k efektivitě hodnoticího systému, tedy ke zlepšení práce hodnotitelů a větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Mezi dílčí cíle patřilo zjistit a prozkoumat systém hodnocení v pobočkové síti organizace, popsat a posoudit postupy hodnocení pracovníků, nastavenou politiku, strategii a zhodnotit silné a slabé stránky organizace. Na základě vyhodnocení používaného systému pak bylo cílem identifikovat slabé a silné stránky organizace a navrhnout doporučení pro zlepšení možného budoucího nastavení systému hodnocení.
- Výzkumné metody:** Teoretická část bakalářské práce byla zpracovaná na základě odborné literatury, která se zaměřovala na proces hodnocení zaměstnanců, sloužila jako základ pro praktickou část. Jednotlivé kapitoly a podkapitoly byly zpracovány na základě dané literatury z pohledu různých autorů. V praktické části byly popsány metody hodnocení zaměstnanců dle interních zdrojů banky. Dále navazoval kvantitativní a kvalitativní výzkum. Jedná se o téma z oblasti rozvoje lidských zdrojů, výzkumné šetření bylo zaměřeno pedagogicko-psychologickým směrem. Jako kvalitativní metoda bylo použito dotazníkové šetření a jako kvalitativní polostrukturované rozhovory s vedoucími zaměstnanci pobočkové sítě.
- Výsledky výzkumu/práce:** Vyhodnocení poskytnutých interních materiálů, dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery přineslo odpovědi na stanovené hypotézy. V pobočkové síti komerční banky XY, a.s. hodnotí zaměstnance přímý nadřízený, a to na pravidelné týdenní, měsíční, kvartální a roční bázi. Roční hodnocení je komplexní a nezahrnuje pouze výkonnostní cíle, ale i osobní rozvoj zaměstnance. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 24,6 % zaměstnanců vnímá hodnoticí rozhovor se svým nadřízeným pouze ročně. Zaměstnanci, kteří uvedli častější frekvenci hodnoticího rozhovoru, jsou prokazatelně s hodnocením spokojenější. 82,6 % respondentů je spokojeno se zpětnou vazbou od svého nadřízeného a z otevřených otázek na to, co by zaměstnanci uvítali či změnili nebo proč nejsou spokojeni, vyplynula především chybějící konkrétní a komplexní zpětná vazba, která v současné době zaměstnanci nic nepřináší, opakování schémat prodejních cílů, opomenutí vyhodnocení minulého období a neprobírání kariérního rozvoje. 81,2 % pracovníků nejvíce motivují dny volna navíc, ale zaměstnanci jsou v rámci obchodních pozic motivováni například soutěžení i jinými benefity. Podle dotazníkového šetření není probírán kariérní rozvoj s 59,4 % zaměstnanců, kdy i z rozhovorů s manažery a interních dokumentů vyplývá, že otázka kariérního rozvoje se řeší pouze v ročním hodnocení.
- Závěry a doporučení:** Na základě zjištění bylo formulováno několik doporučení pro pobočkovou síť komerční banky XY, a.s. Účelem těchto doporučení bylo zvýšit efektivitu hodnoticího systému a zlepšit práci hodnotitelů. Jelikož se pravidelná zpětná vazba s vyšší frekvencí nedostává všem zaměstnancům, bylo doporučeno zavést pravidelnou zpětnou vazbu pro širší okruh zaměstnanců. Druhým doporučením je pro tuto pravidelnou týdenní zpětnou vazbu vytvořit strukturovaný formulář, který by vedl ke komplexnějšímu hodnocení zaměstnanců a hodnoticí systém by se sjednotil. Třetím doporučením je se zaměřit na neformální zpětnou vazbu a na obsah práce, tedy efektivněji využít čas strávený se zaměstnancem při hodnocení. Společnost XY, a.s. nabízí svým zaměstnancům velký počet benefitů, změna systému využívání těchto benefitů a jejich efektivnější využití by mohla přinést větší motivaci zaměstnanců. Otázka kariérního rozvoje se ve společnosti řeší pouze jednou za rok, z toho důvodu bylo poskytnuto poslední doporučení, a to více pozornosti věnovat kariérnímu rozvoji zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Systém hodnocení zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování pracovníků, motivace, práce

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

- 1. Main objective:** The main objective of the thesis is to create recommendations for optimization of the employee evaluation system in the branch network of a commercial bank. To propose suitable modifications that will lead to the effectiveness of the evaluation system, i.e. to improve the work of evaluators and to increase employee satisfaction and motivation. The sub-objectives were to identify and examine the appraisal system in the branch network of the organization, describe and assess the employee appraisal procedures, set policy, strategy and evaluate the strengths and weaknesses of the organization. Based on the evaluation of the system in use, the aim was then to identify the weaknesses and strengths of the organisation and to make recommendations for the improvement of a possible future appraisal system.
- 2. Research methods:** The theoretical part of the bachelor's thesis was based on professional literature, which focused on the employee evaluation process and served as a basis for the practical part. The individual chapters and subchapters were prepared on the basis of the given literature from the perspective of different authors. The practical part described the methods of employee evaluation according to the internal sources of the bank. It was followed by quantitative and qualitative research. This is a topic in the field of human resource development, the research investigation was focused in the pedagogical-psychological direction. Questionnaire survey was used as a qualitative method and semi-structured interviews with senior employees of the branch network were used as a qualitative method.
- 3. Result of research:** Evaluation of the provided internal materials, questionnaire survey and interviews with managers provided answers to the stated hypotheses. In the branch network of commercial bank XY, a.s., employees are evaluated by their immediate supervisor on a regular weekly, monthly, quarterly and annual basis. The annual appraisal is comprehensive and includes not only performance targets but also the employee's personal development. The questionnaire survey revealed that 24.6% of employees perceive an appraisal conversation with their supervisor only annually. Employees who reported more frequent appraisal interviews have been shown to be more satisfied with their appraisal. 82.6% of respondents are satisfied with their supervisor's feedback, and open-ended questions about what employees would like to see changed or why they are not satisfied primarily revealed a lack of specific and comprehensive feedback that does nothing for the employee at this time, repetition of sales goal schemes, omission of past performance evaluations, and failure to discuss career development. 81.2% of employees are most motivated by extra days off, but employees are motivated by sales positions such as competitions and other benefits. According to the questionnaire survey, career development is not discussed with 59.4% of employees, where interviews with managers and internal documents also show that the issue of career development is only addressed in the annual appraisal.
- 4. Conclusions and recommendation:** Based on the findings, several recommendations were formulated for the branch network of commercial bank XY, a.s. The purpose of these recommendations was to increase the efficiency of the evaluation system and improve the work of the evaluators. As regular feedback with higher frequency is not given to all employees, it was recommended to introduce regular feedback for a wider range of employees. The second recommendation is to create a structured form for this regular weekly feedback, which would lead to a more comprehensive staff evaluation and would unify the evaluation system. The third recommendation is to focus on informal feedback and on the content of the work, i.e. to make more effective use of the time spent with the employee during the evaluation. Company XY, a.s. offers a large number of benefits to its employees, changing the system of using these benefits and using them more effectively could bring more motivation to employees. The issue of career development is addressed only once a year in the company, for this reason the last recommendation was provided, namely to pay more attention to the career development of employees.

KEYWORDS

Employee evaluation system, performance management, employee remuneration, motivation, work

JEL CLASSIFICATION

M52 – Compensation and Compensation Methods

M54 – Labor Management

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Andrea Lovíšková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC05
Název BP:	Hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Charakteristika procesu hodnocení zaměstnanců2.2 Cíle hodnocení zaměstnanců2.3 Metody hodnocení2.4 Metodika práce3 Analyticko-praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Systém hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti3.3 Výzkum a vyhodnocení dotazníkového šetření3.4 Shrnutí a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BARTÁK, J. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.• NELSON, B., TAMAYO, M. I práce může být zábavná. Praha: Grada, 2022. 208 s. ISBN 978-80-271-3285-0.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTELSKÝ, M. Personální řízení. Praha: C.H. Beck, 2021. 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.• MULLER, J. Z. Tyranny of Metrics. Princeton University Press, 2019. 248 s. ISBN 9780691191911.• ŠUBRT, B. Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha – průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další. Olomouc: Anag, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 7. 2023• Zpracování teoretické části do 17. 9. 2023• Zpracování výsledků do 30. 11. 2023• Finální verze do 29. 2. 2024
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

V Praze dne 13. 6. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535
Datum: 2023.06.13 15:15:02 +02'00'

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Charakteristika procesu hodnocení zaměstnanců	3
2.1.1	Řízení pracovního výkonu.....	5
2.1.2	Kdo hodnotí pracovníky.....	8
2.1.3	Kritéria hodnocení a postup.....	10
2.2	Cíle hodnocení zaměstnanců.....	12
2.2.1	Motivační teorie a motivace	13
2.2.2	Plán osobního rozvoje pracovníků.....	14
2.2.3	Odměňování zaměstnanců.....	16
2.3	Metody hodnocení	17
2.3.1	Metody orientované na minulost	18
2.3.2	Metody orientované na budoucnost	19
2.4	Metodika práce.....	20
3	Analyticko-praktická část.....	23
3.1	Představení společnosti.....	23
3.2	System hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti.....	25
3.2.1	Povinné součásti hodnocení všech zaměstnanců	25
3.2.2	Hodnocení zaměstnanců v distribuční síti.....	26
3.2.3	Odměňování a benefity	28
3.3	Výzkum a vyhodnocení dotazníkového šetření.....	29
3.3.1	Kvantitativní výzkum.....	29
3.3.2	Kvalitativní výzkum.....	33
3.3.3	Hypotézy	36
3.4	Shrnutí a doporučení.....	37
4	Závěr	40
	Literatura.....	42
	Přílohy.....	I

Seznam zkratk

KPI Klíčový ukazatel výkonosti

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces hodnocení.....	5
Obrázek 2 Tři oblasti hodnocení	11
Obrázek 3 Matice hodnocení výkonu a potenciálu	12

Seznam tabulek

Tabulka 1 Frekvence hodnocení v závislosti na spokojenosti zaměstnanců	32
--	----

Seznam grafů

Graf 1 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 1	V
Graf 2 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 2	V
Graf 3 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 3	V
Graf 4 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 4	VI
Graf 5 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 5	VI
Graf 6 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 6	VI
Graf 7 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 7	VII
Graf 8 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 8	VII
Graf 9 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 9	VII
Graf 10 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 10	VIII
Graf 11 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 12	VIII
Graf 12 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 13	VIII
Graf 13 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 14	IX
Graf 14 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 15	IX
Graf 15 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 16	X
Graf 16 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 17	X

1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky. Právě zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů pro podnik, aby mohl vydělávat a trvale růst. Prvním krokem je vstupní pohovor, u kterého posuzování budoucího zaměstnance začíná a pokračuje až po rozvázání pracovního poměru. Pro nejlepší výkon zaměstnance je nutné dbát na správné hodnocení a odměňování tak, aby byl dostatečně motivovaný. Vedoucí zaměstnanci, kteří zde hrají důležitou roli, by tedy měli mít porozumění a schopnost spravedlivě odměňovat. Protože pokud má firma nastavený správný a srozumitelný systém, je důležité, aby vedoucí zaměstnanci uměli systém podřízeným srozumitelně vysvětlit a přestavit vždy tak, aby jim dávalo smysl cíle plnit.

Téma práce cílí konkrétně na pobočkovou síť, protože hodnocení zaměstnanců je tam velmi důležité pro obchodní úspěchy jak poboček, tak týmů nebo jednotlivých vedoucích či bankovních poradců. Hodnocením se zjišťuje plnění plánů a úkolů zaměstnanci, tedy zda jsou plněny včas, ale mimo jiné podporuje týmového ducha a vytváření atmosféry, které hraje mimořádný význam při dnešní obrovské škále benefitů, které firmy nabízejí. Pracovníky je důležité nejen správně ohodnotit, ale i odměnit, a to spolu velmi úzce souvisí. Pokud není pracovník dobře ohodnocen či odměňován, projevuje se to na jeho motivaci, spokojenosti a na mnoha dalších faktorech, které hrají roli ve správném chodu podniku. Například finanční ohodnocení už dávno není jediným faktorem, který zaměstnance motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. I pro ně je důležité naplnění vyšších principů a například i uznání a seberealizace. Pokud všechny jejich potřeby a požadavky budou naplněny, motivace k vyššímu pracovnímu výkonu bude dostatečná. Dnes nezáleží na tom, zda se jedná o velký korporát nebo malý podnik, protože pro každou organizaci stejně důležité mít motivované a spokojené zaměstnance, kteří efektivně pracují. Společnosti chtějí zaměstnávat lidi, kteří mají totožné cíle jako organizace. Tohoto cíle může dosáhnout tak, že bude mít nastavený správný systém hodnocení, který se přizpůsobí zaměstnancům a současnosti.

Hlavním cílem práce je vytvořit doporučení pro optimalizaci systému hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky. Cílem dílčích cílů bude popsat a posoudit postupy hodnocení pracovníků, nastavenou politiku, strategii a zhodnotit silné a slabé stránky organizace. Na základě vyhodnocení používaného systému je cílem identifikovat slabé a silné stránky organizace a navrhnout doporučení pro zlepšení možného budoucího nastavení systému hodnocení.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozdělena do čtyř hlavních kapitol a těmi jsou: charakteristika procesu hodnocení zaměstnanců, cíle hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení a metodika práce. V charakteristice procesu hodnocení zaměstnanců bude podrobně popsána problematika hodnocení pracovníků a dojde k představení principů hodnotících systému a hodnocení. Protože cílem hodnocení zaměstnanců není jen zhodnotit dosažené, v této kapitole následně dojde k objasnění motivace pracovníků, k rozvoji jejich vlastností a aktivnějšímu přístupu k řešení problémů, což povede k dosažení společných pracovních cílů. Dále budou přestaveny nejvýznamnější metody hodnocení zaměstnanců a na závěr teoretické části metodika práce, která řeší dosažení cílů neboli jak cíle bude dosaženo. Veškeré poznatky v teoretické části jsou shrnutím odborné literatury.

Úvodem praktické části je představení společnosti a vybrané pobočkové sítě, na jejíž systém hodnocení zaměstnanců je zaměřena tato práce. Navazovat bude popis současného systému hodnocení, přičemž pomocí vnitropodnikové komunikace a dokumentace dojde ke kompletnímu rozboru. V návaznosti na teoretickou část práce se vymezí pravděpodobné silné a slabé stránky popsání systému a určí se potencionálně problematické oblasti. Pomocí

interních dokumentů, dotazníkovým šetřením a rozhovorem s vedoucími zaměstnanci dojde k objasnění dané problematiky. Po vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů se upřesní slabé a silné stránky systému hodnocení. Následně bude celá práce shrnuta, a to propojením jak části teoretické, tak části praktické. Z výsledných dat vychází doporučení pro pobočkovou síť komerční banky.

V závěru budou shrnuty nejdůležitější poznatky z bakalářské práce a vyjádření k cílům, které má společnost v současnosti nastavené.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Zcela klíčovým předpokladem pro fungující organizaci je mít nastavený správný systém hodnocení zaměstnanců. Barták (2023, s. 193) popisuje, že úspěšné fungování personálního řízení spočívá v dobře ohodnocených zaměstnancích, jejich pracovním nasazení a výsledcích. Základem je mít efektivní a účelné rozmístění neboli mít na správných pracovních místech správné pracovníky. V teoretické části dojde k podrobnému rozboru významu hodnocení. Poslední kapitola části bude věnována metodice práce, a to tak, že popíše, jak se práce tvořila, porovná veškeré zdroje, a následně se promítne i do části praktické.

2.1 Charakteristika procesu hodnocení zaměstnanců

Koubek (2015, s. 206) definuje hodnocení pracovníků jako jednu z hlavních personálních činností, která se zabývá několika úkoly. První oblast činnosti personálního řízení představuje poznání svého zaměstnance, a to zjišťováním, jak dobře pracovník odvádí svou práci. Tedy jak ji vykonává, jak plní požadavky a úkoly své pracovní role či místa, jak se v práci chová, jaký je týmový hráč neboli jaké má vztahy se svými kolegy, vztah se zákazníky a dalšími osobami, se kterými přichází v práci do kontaktu. Další činností je komunikace výsledků se zaměstnanci, jejich porovnávání a pochopení. Jako poslední je zde zjišťování kroků pro lepší pracovní výkon a utváření opatření, která budou napomáhat právě k jeho zlepšení. Měrtlová (2014, s. 79) tyto tři činnosti shrnuje jako účinný nástroj kontroly, motivace a usměrňování. Důležité je znát výsledky a snažit se o nápravu pomocí nastavených úkolů. Autorka dále vysvětluje, že hodnocení se týká také sociálního a pracovního chování, výsledků práce, charakteristiky osobnosti, schopností a vztahu k vykonávané práci a pracovnímu prostředí. Barták (2015, s. 193) souhlasí s Koubkem a popisuje význam hodnocení pro organizaci jako velmi zásadní. Totiž díky němu může existovat kvalifikované řízení personálních činností, umožňuje získat konkrétní poznatky o kvalitě sociálního subsystému v organizaci a umožňuje vytvoření strategie. Z pohledu významu pro zaměstnance je zde krok ke kariéernímu či profesnímu růstu, poněvadž je jim poskytnutá zpětná vazba, tedy objektivní pohled.

Zdroj pojetí hodnocení rozděluje na tradiční a moderní. Na rozdíl od tradičního pojetí, kdy se hodnocení zaměřovalo převážně na kvalitu a množství vykonané práce, je moderní pojetí komplexnější. Mimo pracovní výkon se zaměřuje i samotné pracovní chování. Má poskytnout přízpůsobení struktury pracovníků potřebám pracovních míst a další rozvoj a růst pracovníků v propojení perspektivní potřeby organizace. O dvou podobách hodnocení pracovníků píše Koubek (2015, s. 208).

Neformální hodnocení je dle Koubka (2015, s. 208) průběžné hodnocení, tedy nadřízený pracovník průběžně hodnotí svého podřízeného během vykonávání práce. Nehrají zde roli faktická data o práci či výsledky zaměstnance. Má charakter každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy v daném okamžiku probíhá hodnocení na základě pocitů, dojmů a nálady. Neformální hodnocení se převážně nezaznamenává a nemá větší vliv v oblasti personálních změn.

Formální či systematické hodnocení Koubek (2015, s. 208) shrnuje jako racionálnější a standardizované hodnocení. Jak z názvu vyplývá, má systém a je pravidelné. Výstupem jsou dokumenty, které jsou součástí osobních spisů pracovníka, ty pak mohou být využity pro personální činnost. Součástí formálního hodnocení je jeho zvláštní typ, tzv. příležitostné hodnocení. K tomu dochází při nutnosti okamžitého zpracování a důvodem je například ukončení pracovního poměru nebo jiné zásadní kroky při kariéře pracovníka. Situace, kdy se přejde k tomuto hodnoticímu procesu, je například taková, pokud nastaly významné změny

pracovního výkonu nebo nejsou k dispozici žádné aktuální výsledky běžného periodického hodnocení.

Bělohlávek (2017, s. 74) rozděluje typy hodnocení rozdílně, a to na:

- neformální hodnocení;
- finanční hodnocení;
- systematické hodnocení;
- příležitostný monitoring;
- víceúrovňové hodnocení.

Podle Bělohlávka (2017, s. 74) je minimem k úspěšnému hodnocení výše uvedené neformální a finanční hodnocení. Adekvátní zpětná vazba na výkon a chování je pro zaměstnance zcela zásadní a jedině tak je možné ovlivňovat jeho další činnosti. Bez finančního hodnocení je také velmi obtížně představit si hodnocení v organizaci.

Měrtlová (2014, s. 79–80) oproti Koubkovi přidává ještě příležitostné hodnocení vyvolané okamžikem a potřebou hodnocení v daný moment. Shrnuje navíc úkoly hodnocení a využití hodnocení pracovníků do jedenácti bodů a těmi jsou:

- poznat současnou úroveň pracovního výkonu;
- poznat silné a slabé stránky pracovníka;
- umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon;
- odměňovat pracovníka podle příspěví k dosažení cílů organizace;
- motivovat pracovníky;
- poznat potřeby vzdělávání pracovníků;
- poznat hranice pracovního výkonu;
- poskytnout podklady pro následnictví a plánování kariéry;
- získat podklady pro rozmisťování pracovníků;
- poskytovat podklady pro plánování pracovníků;
- získat podklady pro stanovování budoucích úkolů organizace.

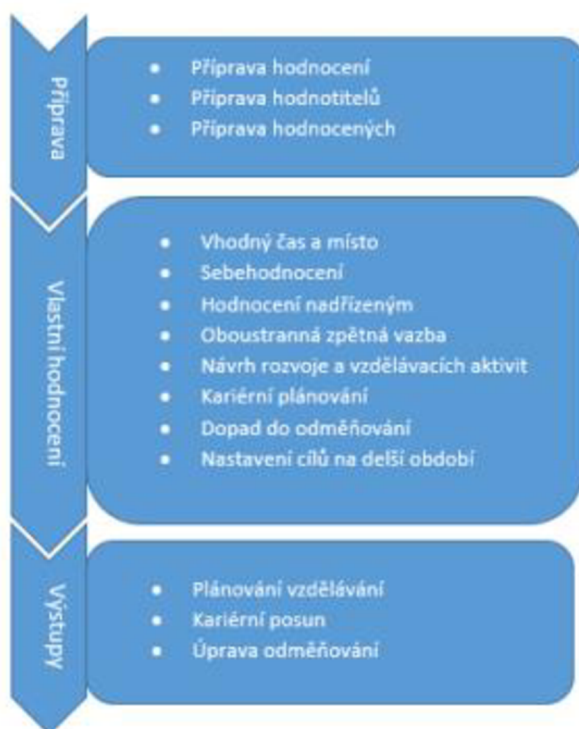
Měrtlová (2014, s. 79–80) dále navazuje na nejčastěji využívané možnosti hodnocení, uvádí rozmisťování, odměňování, vzdělávání, kariérní rozvoj pracovníků a motivaci ke zlepšení pracovního výkonu.

Podle autorky má vytvoření celé metodiky procesu hodnocení v závislosti na kultuře podniku a úrovni vyspělosti managementu na starosti personální útvar. Ten musí být v souladu se strategií a cíli organizace. Každý manažer, stejně tak každý zaměstnanec, by měl znát základy hodnocení. Součástí komunikace je stanovení průběhu hodnoticího období, nejčastěji po uzavření finančních výsledků firmy. Muller (2019, s. 116) píše o skutečnosti, že představa zaměstnanců může vést k myšlence o tom, že lidé pracují proto, aby si vydělali peníze a firmy existují proto, aby bohatly. Dává smysl, aby byznysovní manažeři vzbuzovali co největší úsilí svých zaměstnanců tak, že co nejtěsněji propojí jejich finanční odměňování s jejich měřitelným přínosem k ziskům, které firma vytváří. Tak to skutečně může fungovat, pokud se jedná o netvůrčí a monotónní práci. Také může jít o prodejce, individualizované a vysoce koncentrované činnosti se standardními výstupy a bez širší odpovědnosti. Autor tvrdí, že naštěstí většina práce v soukromém sektoru tato kritéria nesplňuje. Lidé chtějí být odměněni jak z hlediska finančního, tak z hlediska uznání.

Pališková et al. (2021, s. 139) v kapitole zmiňuje i motivaci pracovníka, která by u něho po hodnocení měla nastat. Vedoucí pracovníci neboli hodnotitelé proto mají umět používat hodnoticí formulář a při hodnocení komunikovat. Dle Pališkové et al. (2021, s. 138) jde o proces tvořící tři navazující fáze, a to jsou příprava hodnocení, jeho realizace a formulace

výstupu. Velmi náročný je tento proces především pro personalisty a manažery. Fáze procesu hodnocení jsou znázorněny v následujícím obrázku.

Obrázek 1 Proces hodnocení



Zdroj: Pališková et al. (2021, s. 139), vlastní zpracování

Pališková et al. (2021, s. 139–140) píše o chybách v procesu, protože k nim v praxi velmi často dochází. Místo toho, aby hodnotící rozhovor pracovníky motivoval, je to často naopak a obě zúčastněné strany se rozhovoru spíše obávají. Autorka upozorňuje hned na několik chyb:

- nedostatečná příprava na hodnotící rozhovor a nedostatek času;
- nevhodné prostředí pro rozhovor;
- nevyzrálость obou účastníků;
- nedostatečné podklady a subjektivní hodnocení;
- neakceptace zpětné vazby;
- narušené vztahy mezi hodnotitelem a hodnoceným;
- přílišné zaměření na nedostatky ve výkonu a chování;
- tendence nadhodnocovat či podhodnocovat výkon;
- hodnocení ovlivněné výkonem v poslední době.

Poslední upozornění Pališkové et al. (2021, s. 139–140) se týká stran zúčastněných rozhovoru, kterými má být pouze hodnotitel (tj. nadřízený pracovník) a hodnocený (podřízený pracovník). Z rozhovoru je pak zpracován výstup pro personální útvar.

2.1.1 Řízení pracovního výkonu

Bláha a kol. (2013, s. 38) píše o řízení pracovního výkonu jako o procesu řízení jednotlivců a týmů; výsledkem efektivního řízení je vysoká úroveň výkonnosti organizace. Stejně jako u hodnocení pracovníků je jejich řízení provázáno s cíli organizace, pravidelným hodnocením pracovního výkonu, jejich odměňování, vzděláním a rozvojem. Tento strategický proces se zaměřuje převážně na budoucnost včetně budoucích potřeb rozvoje zaměstnanců. V jeho zájmu

je široké spektrum podnikových záležitostí a aktiv, dosahování dlouhodobých cílů, efektivní fungování organizace, propojování jednotlivců s potřebami organizace, propojování týmů a jednotlivců, zaměřuje se na zlepšení výkonnosti organizace, na výkon týmu a jednotlivců. Se stejnou definicí řízení pracovního výkonu, jak píše Bláha, souhlasí si Aguinis (2005) in Armstrong a Taylor (2022, s. 389), který ho popisuje jako kontinuální proces měření, identifikování a rozvíjení týmu i jednotlivců. Rozvoj má směřovat k propojování výkonu se strategickými cíli organizace. Armstrong a Taylor (2022, s. 389) definici rozšiřují a tvrdí, že dohoda, měření, dialog, pozitivní posilování a zpětná vazba jsou základními složkami řízení pracovního výkonu. Cappelli (2008) in Armstrong, Taylor (2022, s. 389) pojednává o smyslu řízení pracovního výkonu jako o předcházení či alespoň zamezení selhání zaměstnanců v práci, jelikož pak selže i část organizace. Pulakosová (2009) in Armstrong a Taylor (2022, s. 390) upozorňuje, že tento proces je také o vyhledání organizací nevýkonných jedinců pro účely rozvojových programů nebo jiných personálních opatření.

Bláha a kol. (2013, s. 38) shrnuje historii řízení pracovního výkonu. Díky neustálému vývoji v této oblasti dnes existují osvědčené postupy v procesu řízení pracovního výkonu. Maximální úsilí ale stále směřuje ke dvěma klíčovým problémům, jež se v měření výkonu objevují již od počátku:

- jaká oblast výkonu by měla být měřena – dovednosti, chování, výsledky či schopnosti;
- jak výkon přesně, spravedlivě a spolehlivě měřit.

Pro pochopení Bláha a kol. (2013, s. 38) představuje historii procesu, který se vyvíjel na pokusu a omylu v průběhu několika století. Na začátku byly vymezeny standardy pro měření výkonu, ty dnes patří k osvědčeným praktikám. Hodnocení bylo zaměřeno na schopnosti, standardy znamenaly první využití rozsáhlé stupnice k subjektivnímu hodnocení a následně byly využívány v systému řízení pracovního výkonu ve vládě a průmyslu. Významným krokem vpřed bylo vytvoření stupnice k měření relevantních vlastností v podobě grafické hodnoticí stupnice. Stupnice se využívala pro hodnocení manažerů a mistrů, obsahovala „zaškrťovací čtverečky“ sloužící pro hodnocení vlastností souvisejících s jejich pracovní náplní. Stupnice se v průběhu času využívaly méně a méně z důvodu špatné definice úrovně hodnoticích škál. V důsledku uznání špatně nastavené stupnice nastal v 50. a 60. letech rozvoj a expanze několika typů hodnoticích škál. Dle autora se hodnocení zaměřilo na výsledky a chování neboli sledování a pozorování pracovního výkonu, který se měří hodnoticími kritérii. Kritéria zahrnovala subjektivní měření (chování) i objektivní měření výsledků (např. počet vyrobených kusů). Následovala myšlenka Petera Druckera o „řízení podle cílů“, kterou rozvedl ve své knize *Praxe managementu* (*The Practice of Management*). Zaměřovala se na vizi a úsilí manažerů směřujících ke společnému cíli. Hned z několika důvodů byla tato metoda velmi časově náročná, a proto od ní organizace postupně upustily. Zdroj navazuje začátkem šedesátých let, kdy byla vyvinuta metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy metoda použití klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, a centrem pozornosti se stalo chování. V 70. letech 20. století následovala přepracování přístupu k hodnocení pracovního výkonu. Klíčovými body byl celkový výkon a výkon ve vztahu k cílům jednotlivců. Protože hodnocení pracovního výkonu bylo v tomto případě vnímáno spíše jako záležitost personálního oddělení, bylo kritizováno ze strany liniových manažerů. Vedlo spíše k demotivování zaměstnanců, kteří systém buď ignorovali nebo jen formálně vyplňovali formulář, který byl ze strany vedení kontrolovaný.

Bláha a kol. (2013, s. 39) pokračuje v popisu historie objevením řízení pracovního výkonu v 80. letech ve Spojených státech. Lišilo se především tím, že se jedná o nepřetržitý proces, nakládalo se s ním spíše jako s normální než nezbytnou funkcí řízení a bylo převážně záležitostí liniových manažerů spíše než personálního útvaru.

Faktory, které proces řízení pracovního výkonu urychlily, jsou podle Bláhy a kol. (2013, s. 39) následující:

- vznik a vývoj řízení lidských zdrojů jako strategický a integrovaný přístup k řízení a rozvoji zaměstnanců;
- systematické rozpoznávání a rozvoj talentových lidí – talent management;
- segmentace zaměstnanců – rozpoznat ty zaměstnance, jejichž výkon je nadprůměrný či excelentní, a podle toho s nimi zacházet;
- koncepce celkové odměny – systém odměňování nezahrnuje jen hmotnou odměnu (peněžní odměny, benefity,), ale i odměnu nehmotnou v podobě uznání, pochvaly, příležitosti ke kariéře, větší odpovědnosti.

Bláha a kol. (2013, s. 39) pokračuje 90. léty, kdy došlo k vytvoření systémů řízení zaměřených na vysoký výkon, centrem pozornosti se staly kompetence.

Současný a nejnovější trend v procesu řízení pracovního výkonu vysvětlují Armstrong a Taylor (2022, s. 107) jako odpovědnost vrcholového vedení s podporou personalistů. Slouží k prosazování a uskutečnění kultury vysokého výkonu v organizaci tak, že klade důraz právě na vysoký výkon. Vedení organizuje, plánuje, sleduje, vede a kontroluje uskutečněné činnosti směřující k dosažení strategických cílů a uspokojování potřeb zainteresovaných stran. Bláha a kol. (2013, s. 40) vnímá nejnovější trend částečně jako Armstrong a Taylor, autoři píší o jednom hlavním trendu, a tím je zaměření se na výsledky. Organizace se potom soustředí převážně na výsledky, ale zapomíná na efektivní řízení. Znamená to, že důležité je i to, jak zaměstnanci výsledků dosáhli.

Armstrong a Taylor (2022, s. 107) dále navazují přínosem personalistů v procesu řízení pracovního výkonu, ti napomáhají ke zlepšování výkonu organizace. Personalisté řeší problémy výkonu týkající se zaměstnanců a organizace, hledají příčiny problémů, posuzují jejich důsledky jak v oblasti personalistiky, tak v oblasti podnikání a informují management. Jejich cílem je zjistit, jak zvládat tyto problémy v oblasti výkonu. Mohou být přínosem pro vytváření strategie, jejíž zaměření se týká dosahování vysokých výkonů. V souvislosti s řízením pracovního výkonu a odměňováním mohou zkoumat stávající politiku a postupy zaměřené na rozvoj organizace, zabezpečování lidských zdrojů, pracovní vztahy, angažovanost nebo vzdělání a rozvoj. Cílem je pak opět zlepšení stávající politiky nebo postupů, či zavedení nových. Výsledkem musí být dosažení vzájemné integrace politik a postupů tak, aby došlo k posílení. Dalším přínosem personalistů je vypracování různých návrhů, které se týkají inovací v oblasti výkonu nebo rozvoje. Důležité je pak předání managementu a komunikace nejen s liniovými manažery, ale také se samotnými zaměstnanci, aby všichni věděli, jak je to ovlivní a co se děje.

Podle Guesta in Armstrong a Taylor (2022, s. 108) jsou výsledkem řízení lidských zdrojů k výkonu v organizaci motivovaní a věrní zaměstnanci. Armstrong a Taylor (2022, s. 108) zmiňují tři předpoklady pro výkon organizace, na kterých je dopad řízení lidských zdrojů založen:

1. určité postupy v řízení lidských zdrojů mohou mít přímý dopad na specifické vlastnosti zaměstnanců, například jsou to schopnosti, angažovanost nebo oddanost, motivace;
2. mají-li zaměstnanci potřebné vlastnosti, je pravděpodobné, že selepší výkon organizace například ve smyslu úrovně služeb zákazníkům, kvality a produktivity;

3. zlepší-li se podobné aspekty výkonu organizace, je velmi pravděpodobné, že se také zlepší její finanční výsledky.

Koubek (2015, s. 212) charakterizuje pracovní výkon jako velmi rozsáhou pracovní náplň. Nejedná se pouze o plnění úkolů, do pracovní náplně patří kvalita a množství práce, přístup k práci, ochota pracovníka, jeho chování, fluktuace, opakované pracovní úrazy, pozdní docházka, absence, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a mnoho dalších charakteristik jedince. Měrtlová (2014, s. 75) vnímá pracovní výkon jako hlavní smysl personální práce. V organizaci zaměstnanci odvádí pracovní výkon a naplňují její cíle.

Dle Koubka (2015, s. 212) je navíc výsledkem vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů). Koubek (2015, s. 212) popisuje všechny tři výkony

Úsilí – Jedná se o proměnlivou veličinu, protože často kolísá v souvislosti se stavem pracovníka, v němž se právě nachází nebo v souvislosti s povahou úkolu. Úsilí se odvíjí od motivace pracovníka a vynaložené energie při pracovním výkonu. Potom tedy úsilí nemusí být úměrné tomuto výkonu, jelikož pracovníkovi mohou chybět potřebné schopnosti nebo došlo ke špatnému porozumění pracovním úkolům.

Schopnosti – Pro dobře vykonávanou práci musí mít každý pracovník minimálně úroveň schopností, především znalost a dovednost pro vykonávané činnosti. Schopnosti pracovníka charakterizují a umožňují mu práci úspěšně vykonávat.

Vnímání role či úkolů – Pro vnímání role či úkolů je u pracovníka důležitá jeho míra pochopení.

Koubek (2015, s. 212) označuje tyto tři složky pracovního výkonu jako nutnost k úspěšnému pracovnímu výkonu, ty musí využívat ve vhodném vzájemném poměru.

Armstrong a Taylor (2022, s. 392) shrnují cíle řízení pracovního výkonu. Je určeno pro dosahování lepších výsledků pomocí dohodnutého rámce cílů, standardů a požadavků na schopnosti jednotlivce tak, aby odváděl dobrou práci. Je zapotřebí usilovat o společné porozumění tomu, čeho má být dosaženo a jak. Cílem je rozvíjet schopnosti pracovníků ve prospěch organizace, naplňovat očekávání a dosahovat jejich plného potenciálu. Důležité je také vyjasnit, jak by měl jednotlivec přispívat k dosahování cílů. Řízení pracovního výkonu zajišťuje získání žádoucí podpory a potřebného vedení. Shields (2007) in Armstrong a Taylor (2022, s. 392) vymezil účel řízení pracovního výkonu ve čtyřech oblastech. Těmi jsou strategická komunikace, budování vztahů, rozvoj zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců.

2.1.2 Kdo hodnotí pracovníky

Šikýř (2014, s. 24) definuje roli zaměstnanců a manažerů v organizaci. Pro obě role se stanovují rozvojové a pracovní cíle, očekávání, potřeby, požadavky na schopnosti a motivaci, řídí pracovní výkon (chování a výsledky), dochází k rozvoji během určitého období, probíhá hodnocení včetně zpětné vazby. Armstrong a Stephens (2008) in Šikýř (2014, s. 24) jasně zmiňují, kdo je zodpovědný za realizaci strategických cílů organizace, jsou to manažeři. Jejich úkolem je postarat se o využívání nejlepších schopností svých zaměstnanců a dostatečně je motivovat k požadovanému výkonu pro dosažení úspěchu organizace. Zároveň oni sami musí využívat své nejlepší schopnosti a být dostatečně motivováni k dosažení úspěchu organizace.

Podle Měrtlové (2014, s. 84) je nadřízený nejkompetentnější pracovník pro hodnocení zaměstnance. Jeho výhodou je znalost podmínek prostředí. Také zná pracovníka a on jeho, hodnocený ho pak dokáže vnímat jako autoritu. Nadřízený navíc dokáže posoudit i jeho pracovní výkon při běžném neformálním hodnocení. Bláha a kol. (2013, s. 56) s autorkou souhlasí, jedná se o nejčastější přístup hodnocení. Ze všech důvodů, které autorka uvedla, je

dle Bláhy a kol. (2013, s. 56) nadřízený nejvíce kvalifikovaný k hodnocení. Měrtlová (2014, s. 84) doplňuje nevýhody, kterými někdy může být nedostatečná autorita vedoucího nebo pracovní deformace. Manažer vede hodnotící pohovor, provádí závěrečné vyhodnocování podkladů, dělá z nich závěry a navrhuje opatření vycházející z hodnocení. Často dochází k ověřování a schvalování nadřízeným nadřízeného z důvodu spravedlivého a řádného procesu. V některých případech hodnotí i sám nadřízený (schvalovatel), ovšem s tím jsou opět spojené nevýhody, jako je například nedostatek kontaktu s pracovníkem a nedostatek znalostí z běžného provozu.

Jak uvádí Ulrich et al. (2014, s. 177), pokud jsou standardy jednou nastaveny, pak lze zaměstnance hodnotit z hlediska jejich dodržování. Jedním ze způsobů hodnocení, které často HR organizace využívá, je vnější pohled společně s názory kolegů, kteří jsou součástí organizace. Další velmi podobná 720° zpětná vazba, ta využívá externí zainteresované skupiny, jako jsou například zákazníci, investoři, dodavatelé a přední zástupci komunity. Hodnocení nezávislým expertem lze využít pouze na základě zavedených standardů dovedností, kde jednoznačně posoudí dovednosti pracovníka směřující k dosahování výsledků. Zpětná vazba je pro organizace velmi cenná, jelikož pracovníci získávají informace týkající se zlepšení. Práci HR je potom přístupy usilující o rozvoj talentu. Dle Měrtlové (2014, s. 84) není hodnocení pracovníků personálním útvarem časté. Její využití vidí, jen pokud není přítomen přímý nadřízený. Využívá se například v právnických či konzultantských firmách, při nestabilních týmech pro realizace nového projektu nebo při maticové struktuře.

Měrtlová (2014, s. 84) navazuje na výhody znalostí pracovního prostředí. Hodnocení od spolupracovníka bývá zpravidla spolehlivé, protože spolupracovník zná kolegy i povahu práce a může posoudit výkon. Zdroj tvrdí, že hodnocení podřízenými není oblíbené. Soustředí se převážně na pracovní chování nadřízeného, avšak výhodou je přínos pro nadřízeného, ten si ze zpětné vazby může vzít poznatky a zlepšit tak svou práci. Měrtlová (2014, s. 84) zmiňuje, že sebehodnocení a týmové hodnocení neustále roste. Převážně spočívá v přípravě na hodnotící pohovor formou vyplněného dokumentu, ve kterém zaměstnanec vyplňuje neúspěchy a úspěchy. Lidé se často nadhodnocují. Týmové hodnocení realizují spolupracovníci, nadřízený, psycholog a další osoby. Účelem je překonat úskalí subjektivity hodnocení a jednostrannosti. Autorka (2014, s. 84) píše o Assessment centre a jeho častém využívání uměle vytvořených podmínek, kde se hodnotí simulace pracovního výkonu zaměstnance. Převážně se uplatňuje vzdělání a rozmisťování pracovníků top managementu. Na závěr Měrtlová (2014, s. 84) objasňuje hodnocení u pracovníků vystupující navenek organizace. Hlavní roli i zde hraje přímý nadřízený. Trendem hodnocení pracovníků je co nejvšestrannější a neobjektivnější ohodnocení, tedy více hodnotitelů a co nejširší množství kritérií. Součástí moderního hodnocení je i sebehodnocení, jelikož je při něm pracovník nucený k zamyšlení nad svým výkonem a pak je motivovaný k jeho zlepšení.

Podle Bedrnové et al. (2012, s. 411) se manažeři v organizacích realizující řízení lidských zdrojů, a to v podobě působení na jednotlivé skupiny i pracovníka, snaží formulovat jejich způsobilost podávat co nejlepší výkony v organizaci a podněcují jejich pracovní ochotu. Pro pracovníky jsou také velmi důležité z pohledu spokojenosti v organizaci a práci. Manažer je pro pracovníka ten, kdo ho iniciuje a usměrňuje jeho další rozvoj v pracovních i osobních předpokladech. Jejich působení v organizaci ovlivňuje několik faktorů, jedná se o individuální předpoklady pro práci, a to nejen odborné, ale i osobnostní. Tvoří je subjektivní determinanty účinnosti působení a následné úspěšnosti řídicích pracovníků, dále objektivní determinanty, jimiž jsou nejrůznější parametry vnější situace, při níž se řízení v organizaci odehrává. Ty pak mohou částečně ovlivňovat jejich úspěšnost. Armstrong a Taylor (2020, s. 23) píší stejně jako Bedrnová et al. o hlavní úloze manažera, kterou je i podle nich zajištění, aby všichni v týmu udělali maximum pro dosažení úspěšného výsledku. Armstrong a Taylor (2020, s. 23) oproti

předchozí autorce více rozvíjí práci manažera z pohledu vedení lidí. Manažer směřuje lidi, snaží se o jejich zapojení do procesu, rozvíjí vize budoucnosti a srozumitelně je vysvětluje. Ví, kam chtějí směřovat, a výsledkem má být stejný směr všech členů týmu. Zdroj v šesti bodech shrnuje, jak se stát úspěšných lídrem:

- vědět, co dělá lídra lídrem;
- být si vědom různých stylů vedení lidí a ocenit vlastnosti, které dělají dobrého lídra;
- poučit se z příkladů úspěšných lídrů a pochopit všechny aspekty vůdčí úlohy;
- vědět, jak nejlépe rozvíjet své vůdčí schopnosti.

Šikýř (2014, s. 24) ve své knize uvádí funkce manažerů v organizaci v rámci jednotlivých činností lidských zdrojů:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělání a rozvoj zaměstnanců;
- péče o zaměstnance;
- využívání personálního informačního systému.

Podle Měrtlové (2014, s. 91) mají linioví manažeři v systému hodnocení za úkol konkretizovat daný systém o měřítka výkonu, a i v průběhu celého ročního období spolupracovat na následujícím:

- seznamovat pracovníky s měřítky výkonu a specifickými požadavky na pracovní výkon, zadávání pracovních úkolů pro zaměstnance;
- pracovní výkon průběžně hodnotit, pokud nedochází k jeho plnění, zavádět opatření;
- spolupracovat s personálním útvarem (podmínky pro hodnotící pohovory), chystat si podklady, pravidelně hodnotit pracovníky;
- vypracovat závěry z hodnocení, komunikovat je se zaměstnancem a získat zpětnou vazbu;
- výsledky z hodnocení v následujícím období promítnout do nadcházejícího hodnoceného období, stanovit například dopad na odměňování zaměstnanců;
- informovat personální útvar o faktech z hodnocení, upozorňovat na ta, která je třeba změnit, dávat zpětnou vazbu o funkci systému a napomáhat k jeho vylepšení.

Měrtlová (2014, s. 91) vidí systém hodnocení pracovníků a pracovního výkonu jako velmi důležitý nástroj manažera, který tak může působit na své pracovníky a řídit jejich výkon. Pokud je správně nastaven systém hodnocení, je motivační, vytváří pocit spravedlnosti a poskytuje perfektní zpětnou vazbu. To vše napomáhá k udržení loajálních zaměstnanců.

2.1.3 Kritéria hodnocení a postup

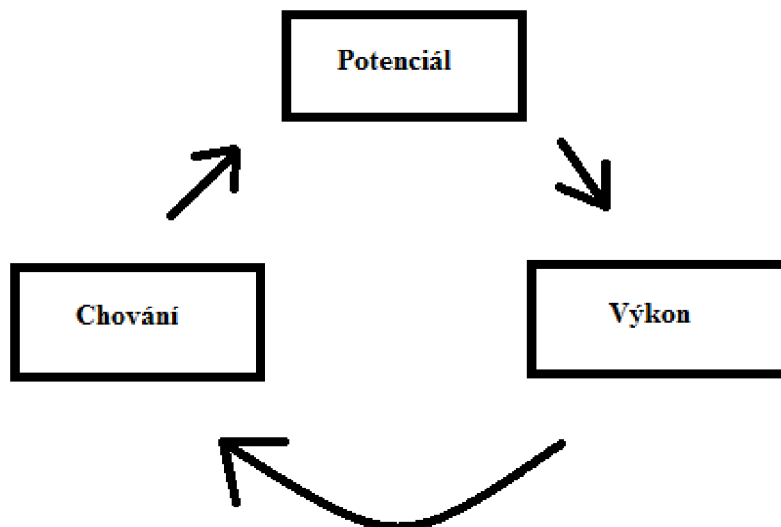
Barták (2023, s. 198) píše ve čtyřech bodech, co se při hodnocení posuzuje:

- **výsledky práce** – kvalita práce, množství práce, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklama, úrazovost apod.;
- **pracovní chování** – zahrnuje úsilí při plnění úkolů, ohlašování problémů, ochotu přijímat úkoly, zacházení se zařízením, dodržování pravidel, hospodárnost, požívání alkoholu na pracovišti, kouření na pracovišti mimo vyhrazené zóny, řádnou docházku, podávání zlepšovacích návrhů;
- **sociální chování** – patří sem vztahy ke spolupracovníkům, ochota ke spolupráci, chování k nadřízeným a podřízeným, jednání s lidmi, styl vedení lidí, vztah k zákazníkům;
- **dovednosti, vlastnosti, znalosti** – tzn. dovednosti, znalost jazyků, čestnost, loajalita, odolnost vůči zatížení a stresu, spolehlivost, vzdělání, diplomy a osvědčení, samostatnost, podnikavost, tvořivost, vytrvalost, ctízámostivost, schopnost koordinace činností, organizační schopnosti.

Barták (2023, s. 198) upozorňuje jak na definování kritérií, tak na stanovené výsledků z hlediska pracovního a sociálního chování, znalostí a dovedností, výkonu apod. Hrají nezbytnou roli v hodnocení, co je nevyhovující a co je nadstandardní.

Pališková et al. (2021, s. 131) tvrdí, že hodnocení pracovníků se vztahuje vždy k dané situaci v konkrétním podniku. Graficky lze zobrazit tři oblasti hodnocení tak, jak je uvedeno níže na obrázku.

Obrázek 2 Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Legnerová (2015) in Pališková et al. (2021, s. 131), vlastní zpracování

Pališková et al. (2021, s. 131) vysvětluje provázanost těchto tří oblastí, které spolu velmi souvisí. Pracovník nemůže být celkově hodnocený jako nadprůměrný, ačkoli podá nadprůměrný výkon, když jeho chování není v souladu s nastavenými standardy. Potenciál je hodnocen vždy individuálně, jelikož se vztahuje k zastávané pozici.

Na obrázku níže je zobrazena Matice 3 x 3 neboli Nine-Box Matrix, která je v oblasti hodnocení pracovníků a jejich potenciálu rozšířená.

Obrázek 3 Matice hodnocení výkonu a potenciálu

		Potřebuje rozvoj	Splňuje očekávání	Překračuje očekávání
Potenciál	Vysoký	Motivovat, změnit pozici	Podporovat, koučovat	Talent k povýšení
	Střední	Podporovat, motivovat	Podporovat, motivovat	Talent k rozvoji
	Nízký	Chybný výběr?	Podporovat, motivovat na současné pracovní pozici	Výkonný pracovník, ponechat na místě
		Nízký	Střední	Vysoký
Výkon				

Zdroj: Legnerová (2015) in Pališková et al. (2021, s. 131)

Pališková et al. (2021, s. 131) píše o matici hodnocení potenciálu a výkonu jako o schématu, které je určeno ke kariéernímu plánování a plánování nástupnictví.

Postup při hodnocení pracovníků Barták (2023, s. 199) rozděluje do tří fází:

1. přípravná fáze – určí se metody a formy hodnocení, pravidla, zásady, stanoví se cíle a celkový postup hodnocení;
2. fáze získávání a dokumentace informací – prostřednictvím monitoringu, pozorování zaměstnanců při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce dochází ke zjišťování informací, do osobních spisů pracovníků jsou následně podstatné informace zapsány;
3. vyhodnocování informací o pracovním výkonu – vyhodnocování pracovního chování, výsledků, schopností apod.

Měrtlová (2014, s. 83) rozlišuje tři fáze úplně totožně, jen je nazývá jako přípravné období, období získávání informací a období vyhodnocování informací.

2.2 Cíle hodnocení zaměstnanců

Pališková et al. (2021, s. 139) uvádí základní cíle hodnocení pracovníku:

- zhodnocení potenciálu;
- identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb;
- poskytnutí zpětné vazby;
- zvýšení výkonnosti a motivace;
- řešení pracovních problémů;
- možnosti kariéerního rozvoje;
- úprava platové/mzdové úrovně;
- zhodnocení potenciálu;
- stanovení dalších očekávání a cílů.

Zdroj vyhodnocuje, že všechny tyto oblasti jsou podstatou pro jednotlivce i celou organizaci.

2.2.1 Motivační teorie a motivace

Urban (2018, s. 91) píše o motivaci k práci a jejím smyslu. Podstatou motivace k práci je odměna, kterou pracovník dostává. Jedná se o odměny hmotné nebo nehmotné. Hmotnými odměnami jsou peníze, zaměstnanecké benefity apod. Nehmotná odměna je pochvala, zajímavá práce, společenská prestiž apod. Autor objasňuje chyby vedoucích a organizace, které se týkají především nehmotných odměn. Jelikož hmotná motivace je pro zaměstnance nezbytná a zároveň nejsilnější, dochází tak často k podceňování nehmotné motivace. Proč by se i na ni mělo vedení zaměřit? Protože právě nehmotná motivace určuje, zda svou práci zaměstnanec vykonává opravdu kvalitně a spolehlivě, a to i pokud v dané chvíli není právě pod kontrolou. Urban (2017, s. 26) souhlasí s nejsilnějším motivačním nástrojem a uvádí základní pravidla motivace. Skoro každý jedinec v práci jedná racionálně. Svým výkonem se snaží docílit odměnění (hmotného i nehmotného) a snaží se vyhnout situacím, kdy by mohlo naopak dojít k sankcím. Z toho k tématu motivace vyplývá, že odměny a sankce jsou základními nástroji. Plamínek (2015 s. 38) naopak udává jako první zákon motivace zalíbení v pracovní náplni. Shrnuje pak tři základní pravidla, kterými jsou přizpůsobení zadaných úkolů pracovníkům; zde je především důležité, jak se jim úkol předá. Dalším základním pravidlem je, že by se lidé měli vždy na něco v práci těšit. Posledním pravidlem je vnímat motivaci z pohledu zaměstnance, znát jeho zájmy a ty pak využít.

K motivační teorii se vyjádřil Armstrong (2020, s. 43), kdy dokládá své poznatky z velkého výzkumu, který sloužil k rozvoji motivačních teorií. V průběhu několika let se motivační teorie velmi rozrostly. Známa metoda cukru a biče, podle níž mohou být zaměstnanci k práci motivováni pouze pomocí odměn a trestů, a jiné metody byly zdiskreditovány. Další známé teorie, například od Fredericka Herzberga a Abrahama Maslowa, již příliš neudávají směr. Jejich teorie nejsou podepřeny terénním výzkumem, ačkoliv oba z nich přispěli mnoha myšlenkami. Podle Herzberga vnější motivace, především peníze, představuje faktor, který trvale pracovníka neuspokojí a mohl by i naopak způsobit nespokojenost. Také tvrdí, že vnitřní motivace, „motivace prostřednictvím práce samotné“, je „uspokojující“ a právě to může být klíčem k úspěchu pro dlouhodobý pozitivní dopad na výkonnost jedince. Podle Maslowa je člověk „citlivé zvíře“ a jeho „uspokojená touha již není motivačním faktorem“. Maslow, Herzberg a mnoho dalších vytvořilo klasifikaci různých potřeb, které lidi motivují. Jsou jimi profesní růst, samostatnost, úspěch a odpovědnost.

Armstrong (2020, s. 43) dále představuje dvě nejužitečnější motivační teorie, teorii cíle a teorii očekávání.

Teorie cíle vychází z myšlenky, že výkonnost a motivace jsou vyšší při splnění podmínek:

- jednotlivcům jsou nastaveny konkrétní cíle;
- je přítomná zpětná vazba týkající se výkonnosti;
- zpětná vazba směřuje zejména k dosažení ještě vyšších cílů;
- cíle jsou obtížné, ale akceptovatelné.

Teorie očekávání vychází z myšlenky, že jedinci jsou motivováni, pokud:

- věří ve svou schopnost těchto cílů dosáhnout;
- mají za to, že tyto odměny budou stát za veškeré vynaložené úsilí;
- mají jasno v cílech, o které usilují;
- jsou si vědomi odměn, které získávají za dosažení daných cílů.

Armstrong (2020, s. 43) vysvětluje, že z teorie očekávání plyne propojenost vnější, finanční motivace (prémie, bonusy) s úsilím, tedy musí být zřejmá propojenost mezi dostatečnou odměnou a vynaloženou prací. Důvodem, proč je dle teorie vnitřní motivace silnější než vnější, je to, že vnitřní motivace je pod kontrolou jednotlivce, ten se může více spoléhat na své předchozí zkušenosti a je si vědom toho, jak velkou změnou chování může dosáhnout dalších pozitivních výsledků. Čím větší je odměna, tím větší úsilí se vynaloží. Úsilí musí být efektivní a proměnnými, které také ovlivňují dosahování výsledků, jsou schopnosti jedinců, a to jak vnímají role. Pochopení toho, co a jak mají dělat, by mělo být co nejpodobnější představě manažera.

Motivující pracovní místa

Šikýř (2014, s. 86) píše o pracovním místě, které je samo o sobě motivující. Takové pracovní místo znamená pro zaměstnance komplexnost, rozmanitost, významnost a poskytnutí zpětné vazby. Zaměstnanci z takové práce dostávají pocit odpovědnosti, důležitosti, užitečnosti, sounáležitosti s vykonávanou prací a očekávanými cíli. Dává možnost dosáhnout nejlepších výsledků zaměstnanec i organizace. Přispívá k rozvoji schopností zaměstnanců, zvyšuje jejich motivaci a spokojenost. Pro vytvoření takového místa je nutné v organizaci správně pochopit proces vytváření a pojetí pracovního místa.

Nelson a Tamayo (2022, s. 37) ve svém díle přichází s dalším velmi zásadním faktem, a tím je to, že šťastní zaměstnanci jsou produktivnější. Důkazem je studie z univerzity ve Warwicku, které se zúčastnilo přes 700 zaměstnanců. Výsledek studie potvrdil, že zvýšená spokojenost vede až k 12% nárůstu produktivity a podle výzkumu Bena Wabera z roku 2012 mohou firmy zvýšit produktivitu až o 25 %, pokud uskuteční drobné změny na pracovišti, v důsledku nichž dojde ke zvýšení pocitu zábavy a spokojenosti zaměstnanců. Lze toho dosáhnout opatřeními, jako je například káva na pracovišti, překrývání poledních pauz apod. Za účelem zvýšení morálky pracovníků stojí věnovat úsilí a čas aktivitám, které napomáhají šířit radost v zaměstnání.

2.2.2 Plán osobního rozvoje pracovníků

Podle Armstronga a Taylora (2022, s. 61) je hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů zajistit kvalifikované, oddané a motivované lidi pro organizaci, jedině tak může ona sama dosahovat trvale konkurenční výhody. Strategické řízení má tři primární cíle:

1. dosažení vertikální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů a strategií organizace i horizontální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů;
2. zajišťovat jistotu v proměnlivém podnikatelském prostředí a napomáhat k uspokojování potřeb organizace, kolektivů i jednotlivců vytvářením a použitím účelných a účinných politik a postupů v řízení lidských zdrojů;
3. pomáhat k vytváření a uskutečňování strategie organizace nacházením možností zhodnocování výhod, které plynou ze silných stránek lidských zdrojů.

Zdroj uvádí celou pointu strategického řízení lidských zdrojů, a tou je soulad mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace.

Trochu jinak na to pohlíží Urban (2018, s. 88), který ve svém díle uvádí mýty, které škodí organizacím. Jedním z nich je, že lidé jsou největším bohatstvím organizací. Ve skutečnosti schopnosti či potenciál šikovných lidí v důsledku nevhodného řízení nemusí být využit. Jako hlavní klišé autor představuje právě hlavní smysl, o kterém psali předchozí autoři, a to, že hlavním smyslem organizace je sdružit osoby a řídit je tak, aby cíle pracovníků a organizace byly totožné. Přitom produktivita těchto lidí z velké části závisí na efektivitě jejich řízení.

Organizace především pak rozhoduje o tom, zda potenciál pracovníků využije, tedy jak dokáže své zaměstnance řídit. Podstatou je vytvořit takové podmínky, kde mohou schopní zaměstnanci vzájemně spolupracovat, ale také pravidla, která zabrání využívání schopností v neprospěch organizace. Pak mohou mít opravdu významný potenciál.

Podle Šikýře (2014, s. 124) přispívá systematické vzdělávání zaměstnanců k jejich připravenosti na soustavné změny podmínek, požadavků pracovních míst a celé organizace. Cílem vzdělávání je prohlubovat, utvářet a rozšiřovat jejich schopnosti (chování, znalosti, dovednosti) k výkonu požadovanému v práci. Měrtllová (2014, s. 116) popisuje celý systém vzdělávání zaměstnanců v organizace jako formování pracovních schopností včetně charakteristik osobnosti potřebných ke komunikaci a práci v týmu. Součástí je i doškolení, přeškolení, rozvoj iniciovaný organizací a orientace. Podrobněji se také vyjadřuje přímo k systematickému vzdělávání pracovníků, stejně jako zdroj výše, kdy se podle autorky jedná o nejefektivnější způsob vzdělávání. Tento stále se opakující cyklus se opírá o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání, vychází ze zásad vzdělávací politiky a sleduje cíle strategie vzdělávání. Barták (2023, s. 178) souhlasí o oběma zdroji a popisuje vzdělání jako rozvoj sociálních či odborných způsobilostí (celoorganizačních, individuálních či skupinových). Další hlavní myšlenkou autora ohledně vzdělávání jsou náklady organizace, a to, že by podle něj měly přesahovat návratnou investici. Při jeho vytváření je třeba porovnávat analýzy výchozího stavu, reálné potřeby organizace nebo organizační jednotky ve vztahu ke strategicky orientovaným klíčovým způsobilostem vyžadovaným na určitých pracovních místech. Pak může organizace odvodit reálné požadavky na systém vzdělávání, jeho rozvrhnutí a přínos výsledků zaměstnance ke skupinovým či celofiremním cílům. Autor ve svém díle uvádí čtyři hlavní body zahrnující koncept plánování rozvoje. Patří mezi ně situační analýzy, formalizace cílů, postupů a jeho vyhodnocování. Je třeba najít odpovědi na otázky:

- Kde jsme nyní?
- Kam se chceme dostat?
- Jak se tam dostaneme?
- Směřujeme skutečně tam, kam chceme?

Barták (2023, s. 180) dále vytvořil souhrn kritérií úspěšnosti vzdělávacího projektu:

- plní určené cíle z hlediska rozsahu, kvality a obsahu;
- uskutečňuje stanovené cíle, je tedy efektivní, ekonomický, relevantní;
- používá efektivně zdroje (znalosti, lidská práce, prostředky, materiál apod.);
- respektuje finanční a časové možnosti;
- neoslazuje práci organizace;
- odpovídá firemní kultuře;
- rozevírá nové možnosti.

Autor shrnuje kvalifikační rozvoj zaměstnanců jako:

- stálou péčí o vývoj způsobilosti zaměstnanců;
- vytváření a realizování manažerského, jazykového, odborného a sociálního programu vzdělávání pracovníků;
- předvídání budoucích firemních potřeb z hlediska kvalifikace zaměstnanců, případně změny pojetí kvalifikace;

- modifikaci vzdělávání, kontrolu a hodnocení.

Barták (2023, s. 180) říká, že pokud organizace efektivně vzdělává své zaměstnance, zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce, zkracuje dobu jejich zapracování, využívá jejich potenciálu, pomáhá jim k profesnímu růstu, pečuje o jejich spokojenost, zlepšuje jejich výkon a dosahuje svých strategických podnikatelských cílů.

2.2.3 Odměňování zaměstnanců

Urban (2018, s. 99) říká, že finanční i nefinanční odměna je určena především k posílení motivace. Neměla by proto být poskytnuta jen při mimořádném úsilí nebo činnosti, která přesáhne všední povinnosti, ale i při dosažení určených cílů či splnění veškerých povinností spojených s prací zaměstnance. Měrtlová (2014, s. 103) souhlasí a komplexní odměňování pro ni znamená stanovení mzdy za vykonanou práci, dále poskytování zaměstnaneckých výhod. Urban (2018, s. 99) vysvětluje jeden z dalších mýtů, který se týká odměňování v organizacích a chybného přesvědčení, že zaměstnanci mají odměny dostávat pouze tehdy, pokud tyto běžné pracovní povinnosti přesahují. První důvodem, proč je toto přesvědčení mylné, je to, že zaměstnanci svou základní mzdu neberou jako odměnu – chápou ji jako svůj nárok. K tomuto názoru je vede skutečnost, že i slabší jedinci v práci dostávají stejnou mzdu. Druhý důvod je, že motivační odměna je především ta, která je s daným výkonem bezprostředně spjata. Lidé pro větší nasazení potřebují vidět konkrétní odměny za konkrétní práci, jinak jejich nasazení dříve nebo později klesne. Tedy pokud zaměstnanec bude znát svou výkonovou odměnu, zvyšuje se pravděpodobnost, že bude dobře vykonanou práci odvádět i v budoucnu.

Dle Šubrt (2018, s. 41) forma mzdy slouží jako způsob odměňování, tj. existuje vazba mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon. Formy mzdy se rozlišují na:

- časovou mzdu měsíční;
- časovou mzdu hodinovou;
- úkolovou mzdu;
- podílovou neboli provozní mzdu;
- smíšenou mzdu.

Šubrt (2018, s. 39) označuje cíle mzdové politiky následovně:

- získání kvalifikovaných zaměstnanců;
- motivace pracovníků k požadovanému pracovnímu výkonu a chování;
- zajištění spravedlivé mzdové diference;
- nastavení optimálního celkového mzdového objemu prostředků tak, aby vytvářel konkurenceschopnost firmy ze dvou hledisek – 1. zatěžování celkových nákladů, 2. trh práce (získávání kvalifikovaných zaměstnanců).

Autor uvádí ekonomickou, sociální a právní kategorii mzdy. Mzda má několik funkcí, autor se však přiklání k tomuto jejímu členění:

- funkce motivační (stimulační);
- regulační funkce;
- funkce diference;
- funkce alimentační (sociální);
- funkce kompenzační.

Šubrt (2018, s. 39) tvrdí, že pro stanovení výše mezd a mzdového systému je nutné zvažovat význam jednotlivých funkcí mzdy. Systém odměňování popisuje jako způsob odměňování, tedy formu mzdy a k jejímu uplatnění stanovenou strukturu mzdy, tj. souhrn jejích složek. Forma mzdy a její jednotlivé složky slouží k ohodnocení odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce, pracovní výkonnosti zaměstnance, obtížnosti pracovních podmínek a výsledků práce.

Armstrong a Taylor (2022, s. 422) píší o strategickém odměňování, které vede k vytvoření určitého systému odměňování. Takový systém se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování. Ty se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování uskutečňovalo ve prospěch organizace, stejně jako pracovníků, kteří jsou v organizaci zaměstnaní. Strategie organizace zahrnuje systém odměňování včetně strategie odměňování. Peněžní a nepeněžní odměny jsou hlavními složkami systému odměňování, které se kombinují za účelem vytvoření systému celkové odměny. Řízení pracovního výkonu hraje důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování a umožňuje získat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách podle výkonu nebo přínosu. Složky se navzájem kombinují za účelem ovlivňování pracovního výkonu. Zdroj konkrétněji popisuje peněžní, nepeněžní a celkové odměny.

Peněžní odměna podle Armstronga a Taylora (2022, s. 422) zahrnuje peněžní odměnu za práci, která se vztahuje k hodnotě práce, a peněžní odměnu závisící na lidech, ta se vztahuje k přínosu samotných zaměstnanců. Patří sem také výhody a penze, stejně jako systém peněžního uznání za dosažené úspěchy a odvedenou práci. Nepeněžní odměny podle autorů umožňují uspokojovat a zohledňovat odlišné potřeby lidí týkající se osobního růstu, uznání, pracovního prostředí a úspěchu. Zahrnují nepeněžní uznání za dosažené úspěchy a odvedenou práci, poskytování příležitostí k rozvoji, vytváření motivujících pracovních míst a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí ke zlepšení kvality pracovního života. Umožňuje také dosahovat žádanou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Mezi vnější nepeněžní odměny patří pochvala a uznání. Vnitřní nepeněžní odměny souvisejí s výzvami práce a pocitem, že za to práce stojí. O celkové odměně Armstrong a Taylor (2022, s. 423) píší jako o kombinaci peněžní a nepeněžní odměny. Jedná se o rozmanité formy odměn, obzvláště základní peněžní odměnu, zaměstnanecké výhody, doplňkové peněžní a nepeněžní odměny včetně vnitřních odměn, které vyplývají ze samotné práce. Ty se navzájem propojují a využívají se jako konzistentní a integrovaný celek. Celkové odměny vyjadřují přístup k řízení odměňování. Jejich cílem je spojit nepeněžní i peněžní odměny do soudržného celku, který vede ke zvážení možnosti ocenění zaměstnanců za dosažené úspěchy a odvedenou práci. Přístup celkové odměny zahrnuje také možnost zprostředkovat lidem jiný zážitek spojený s odměňováním. Mezi tyto zážitky patří pracovní prostředí, rozvíjení schopností a kariéry.

Podle Reillyho a Browna (2008) in Armstrong a Taylor (2022, s. 389) je vhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování, konkrétně systém odměny, založený na nepeněžních i peněžních odměnách s cílem utvářet a zlepšovat angažovanost zaměstnanců. Naopak nevhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování může omezovat angažovanost zaměstnanců.

2.3 Metody hodnocení

Armstrong a Taylor (2022, s. 431) píší o hodnocení práce a tvrdí, že je to systematický a formální proces definování relativní hodnoty prací v organizaci, kdy účelem je stanovení vnitřních relací. Rozřazuje se na analytické a neanalytické hodnocení práce. Analytické hodnocení práce spočívá v rozkládání celých prací, kdy je definováno několik faktorů, a následném pozorování daných faktorů a jejich porovnávání s faktory v nějaké stupnici,

případně s faktory v určitém profilu stupňů nebo rolí. Výhodou analytického hodnocení je, že hodnotitel má definovaná vodítka nebo měřítka, která napomáhají zvyšovat konzistenci a zároveň objektivitu hodnocení práce. Další výhodou je, že hodnotitel musí vzít v úvahu každou charakteristiku práce zvlášť, než určí její relativní hodnotu. Neanalytické hodnocení práce spočívá na porovnávání prací jako celku s cílem jejich zařazení do nějakých stupňů nebo uspořádání a práce nejsou analyzovány z hlediska faktorů. Lze při něm uplatňovat princip pozorování „práce s prací“, kdy se daná práce porovnává s jinou prací, pak se může rozhodnout o tom, zda je její hodnota větší, menší nebo stejná. Metoda neanalytického hodnocení práce je snadno využitelná, ale neposkytuje definované standardy pro posuzování.

Šikýř (2014, s. 113) označuje za účelné hodnocení zaměstnanců jako hodnocení za využití účinných metod a kritérií. Metody hodnocení tvoří postupy zkoumání a posuzování výkonu pracovníků v závislosti na podmínkách vykonávané práce, požadavcích a povaze, například hodnocení podle dohodnutých cílů, podle stanovených norem, stupnice, hodnocení volným popisem, metodou kritických případů, metodou AC/DC (assessment centre, development centre). Měrtlová (2014, s. 81) metody rozděluje zcela rozdílně, a to na hodnocení zákazníky, spolupracovníky, podřízenými, sebehodnocení, týmové hodnocení a assessment centre. Barták (2023, s. 194) charakterizuje metody jako verbální, neverbální či kombinované a dále rozděluje formy hodnocení na cyklické sebehodnocení a hodnotící rozhovor. Pališková et al. (2021, s. 132) metody rozděluje do dvou základních skupin, jimiž jsou metody zaměřené na minulost a metody zaměřené na budoucnost. Chování a výkon za již uplynulé období se hodnotí pomocí metod zaměřených na minulost a minulé výsledky přinášejí podněty pro rozvoj do budoucna, tedy využívají se při metodách zaměřených na budoucnost.

2.3.1 Metody orientované na minulost

Srovnání se standardním pracovním výkonem

Pališková et al. (2021, s. 132) uvádí, že základem je nastavení standardního výkonu, protože metoda spočívá ve srovnání výkonu pracovníků právě se standardním pracovním výkonem. Pro stanovení standardního výkonu je nutné vycházet z dlouhodobých statistik, délky praxe zaměstnance a typu práce. Koubek (2015, s. 221) zmiňuje výhodu této metody, kterou je posuzování podle objektivních měřítek. Postup při jejím použití je následující:

1. stanovení očekávané úrovně výkonu nebo norem;
2. seznámení pracovníků s normami;
3. porovnání výkonu každého pracovníka s normami.

Srovnání pracovníků

Pališková et al. (2021, s. 133) říká, že metoda se zakládá na porovnání výkonu pracovníků mezi sebou. Aby se zabránilo subjektivnímu vnímání vedoucího pracovníka, je optimální využít podobná kritéria jako pro stanovení cílů a po jejich vyhodnocení stanovit pořadí zaměstnanců. V rámci této metody by měl být hodnocený jak pracovní výkon, tak chování. Podle jiných zdrojů se také může jednat o metodu prostého prostředí či tzv. nucené distribuce.

Řízení podle stanovených cílů

Podle Šikýře (2014, s. 113) se používá pro hodnocení specialistů nebo manažerů. Posuzuje a zkoumá se dosažení dohodnutých cílů. Dohodnuté rozvojové a pracovní cíle jsou takzvané SMART: S – specific (specifické), M – measurable (měřitelné), A – achievable (dosažitelné), R – relevant (relevantní), T – timed (termínované). Pališková et al. (2021, s. 132) píše o metodě srozumitelněji a podrobněji. Jedná se o metodu, která vychází z cílů nastavených jednotlivým pracovníkům, ty mohou být nastaveny podle zmíněné metodiky výše dle autorky či vyplývat

z pracovních úkolů zaměstnance. Klíčové je nastavení dosažitelných a dostatečně motivujících cílů.

Hodnoticí dotazník

Dle Pališková et al. (2021, s. 133) je v praxi často využívanou metodou hodnocení dotazník. Hlavním krokem je vytvoření dotazníku, respektive kritérií, která budou hodnocena. U vybraných dotazníků jsou nastaveny stupně hodnocení splňuje/částečně splňuje/nesplňuje. Dotazník může vyplňovat jak hodnocený, tak nadřízený hodnotícího, kde by u každého stupně měl být komentář včetně konkrétních projevů, protože čím konkrétnější budou, tím lépe pracovník i jeho nadřízený vyhodnotí silné a slabé stránky a mohou být navrženy kroky k rozvoji.

Metoda BARS

Pališková et al. (2021, s. 133) popisuje BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales). Je obdobou hodnotícího dotazníku. Výhodou je větší objektivita hodnocení, jelikož jednotlivé stupně jsou popsány slovy. Nevýhodou je naopak časová náročnost přípravy, jelikož pro každou typovanou pozici se připravuje jiný popis pracovního výkonu a žádoucího chování. Součástí tvorby jsou personalisté, vedoucí pracovníci i hodnocení zaměstnanci, u kterých pak díky zapojení vzrůstá důvěra k hodnoticímu systému.

Metoda kritických případů

Metoda dle Pališková et al. (2021, s. 133) tkví ve sledování a zaznamenávání negativních a pozitivních událostí v průběhu daného časového období. Událost musí být popsána tak, aby mohla být vyhodnocena i další časové období a hodnotící i hodnocený si rozuměli. Výhodou je sledování konkrétních událostí, času, pokora při odstranění chyb a časová nenáročnost.

2.3.2 Metody orientované na budoucnost

360° zpětná vazba

Armstrong a Taylor (2022, s. 407) popisují metodu jako vícezdrojovou zpětnou vazbu, kdy se hodnotí pracovní výkon daného jedince, a ti, kdo jej hodnotí, mohou být nadřízení, kolegové, podřízení nebo zákazníci. Forma hodnocení probíhá klasifikováním veškerých stránek pracovního výkonu.

Development centrum

Podle Legnerové (2015) in Pališková et al. (2021, s. 137) se jedná o metodu zjištění potenciálu zaměstnanců a jejich hodnocení. Jde tedy o Assessment centrum používané pro stanovení rozvojových potřeb. Rozlišení Development centra existuje jen z důvodu většího přijetí ze strany zaměstnanců. Pališková et al. (2021, s. 137) píše o Development centru jako o pomoci ke zjišťování rozvojových a silných stránek účastníků, jejichž zadané aktivity jsou pozorovány a hodnoceny. Velkou výhodou jsou vypovídající výsledky této metody, protože kombinuje různé jiné metody včetně skupinových aktivit.

Sebehodnocení

Pališková et al. (2021, s. 136) vidí tuto metodu jako společnou diskusi nad výsledky z hodnocení zaměstnance, který se hodnotí na základě stanovených cílů a metodiky a následně vyslechne hodnocení nadřízeného. Závěrem jsou konzultovány další cesty potenciálně vedoucí k rozvoji pracovníka. Pozitivem je zamyšlení zaměstnance nad vlastní prací.

Hodnoticí pohovor

Významem podle Bartáka (2023, s. 196) je, aby byl pracovník seznámen s výsledkem hodnocení. Atmosféra pohovoru by měla být uvolněná a naplněná porozuměním. Měly by mu být zodpovězeny otázky a vysvětleny připomínky, případně zformulovány návrhy týkající se například zlepšení jeho nevydařených oblastí, kvalifikačního rozvoje, převedení na jinou práci, zařazení do talentových programů, povýšení či jiné odměnění ať už v podobě finanční nebo nefinanční. Autor dále píše, že pro každou ze stran má sloužit k posuzování daného stavu a ke stanovení možnosti dalšího vylepšení i postupu. Palíšková et al. (2021, s. 139) stejně jako Barták píše o pozitivní atmosféře, která by měla hodnoticí pohovor provázet. Dodává navíc informaci o čase, který by měl být naplánovaný a odpovídat úrovni pracovního místa (třicet až šedesát minut). Co se má hodnotit podle Bělohlávka (2017, s. 77), jsou ukazatele, plnění úkolu, osobní kvality.

Muller (2019, s. 118) píše o světě byznysu a financí v korporacích. Podle autora převážná část korporátních dysfunkcí vyplývá ze schémat placených za výkon z důvodu úzkého zaměření na jeden výstup. Vede to k problémům nejen na vrcholu, ale také uvnitř organizace.

2.4 Metodika práce

V této kapitole je popsáno, jaký byl postup při zpracování bakalářské práce. Bakalářská práce se zabývá hodnocením zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky jako součásti řízení pracovního výkonu z hlediska pracovního výkonu, resp. popisu a porovnání systémů, cílů, metod, kritérií, efektivity hodnocení zaměstnanců. Bakalářská práce je zaměřena na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Protože se jedná o téma z oblasti rozvoje lidských zdrojů, výzkumné šetření bylo zaměřeno pedagogicko-psychologickým směrem. Výzkumná metoda kvantitativní byla zvolena pro praktickou část práce, a to forma dotazníkového šetření, jako kvalitativní metoda byl použit polostrukturovaný rozhovor.

Teoretická část práce slouží pro aktuální zhodnocení stavu tématu bakalářské práce pomocí nejnovější dostupné literatury, k čemuž posloužily zdroje české literatury a 1 zdroj zahraniční. K vytvoření teoretické části práce byly využité pouze odborné knihy, které byly zakoupené v knihkupectví či vypůjčené z Národní knihovny v Praze. Veškeré zdroje, které byly uvedeny v teoretické části a byly z nich vytvořeny nepřímé citace, jsou zapsány v seznamu literatury.

V této části byla představena charakteristika hodnocení zaměstnanců včetně kritérií, hodnotitelů, chyb, kterých je možné se dopouštět a dále nové trendy, jakož i jejich zavedení. Následně byly popsány cíle hodnocení zaměstnanců, konkrétněji motivace, plán osobního rozvoje pracovníků a s daným tématem také související odměňování. Teoretická část je zakončena metodami, kterých je poměrně velké množství, a navíc v několika variantách. Využité zdroje byly zvoleny, pokud možno co nejnovější, pouze u jednoho zdroje šlo o starší publikaci, na kterou však odkazovala novější literatura. K tomuto zdroji přistoupeno z důvodu čerpání informací z primárního zdroje.

Poznatky z teoretické části jsou dále promítnuty do části praktické. Praktická část práce nejdříve představuje vybranou společnost XY, a.s. Před zpracováním bakalářské práce došlo ke krátkému rozhovoru s HR, kdy bylo povoleno výzkumné šetření, včetně poskytnutí interních informací a dokumentů s požadavkem anonymizace společnosti. Dohoda pak byla stvrzena písemně. V rámci cílů zpracování praktické části bakalářské práce bylo uskutečněno dotazníkové šetření. Co se týká praktické části a výběru respondentů, respondent je odborný termín označující osobu, která odpovídá v sociologickém výzkumu na otázky, které jsou jí kladeny, a termínem výběrový soubor se označuje množina jedinců, na které se realizuje sociologický výzkum. Pro výzkumné šetření v této práci byli vybráni respondenti z Prahy,

jedné z největších pobočkových sítí Václavského náměstí, pod kterou spadá 5 menších poboček v Praze – náměstí Míru, Havlíčkova, Spálená, Jiřího z Poděbrad, Na Kovárně.

Dotazníkového šetření se účastnili vedoucí pracovníci, respektive ředitelé jednotlivých poboček včetně regionálního ředitele, teamleadeři a především zaměstnanci, jako jsou bankovní poradci, pojistní a investiční specialisté, hypoteční a úvěroví poradci. Dotazník tvořily uzavřené a polootevřené otázky tak, aby byl jejich význam jednoznačný a všichni respondenti je chápali stejně. V dotazníku se vyšetřovalo, jaké jsou v organizaci využívány metody hodnocení, jak hodnocení probíhá a jak jsou zaměstnanci s hodnocením spokojeni. Dotazník se skládal z osmnácti otázek. První část dotazníku byla zaměřená na všeobecné informace o pracovnících a jejich pozici, konkrétně pohlaví, věk a délku působení ve společnosti. Druhá část se zaměřila na systém hodnocení ve společnosti. Výzkum byl zaměřen na získání dat o systému hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti a její vnímání se strany hodnocených i hodnotících. Online verze byla vytvořena v nástroji Survio (Příloha č. 1). Následně byl zpracován koncept e-mailu včetně odkazu s dotazníkem a informací o anonymním odpovídání. Koncept e-mailu podléhal schválení nadřízeného a manažera HR. Po schválení byl e-mail s dotazníkem odeslán dne 9. 1. 2023. Respondenti měli týden na vypracování svých odpovědí, kdy ze 100 dotazovaných poslalo řádně vyplněný dotazník 69 respondentů, návratnost tedy byla 69 %.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout vhodné úpravy, které povedou k efektivitě hodnotícího systému, tedy ke zlepšení práce hodnotitelů a větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Z toho plyne výzkumná otázka celé práce, která zní: „Jak probíhá hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti banky XY, a.s. a lze a jakými způsoby je možné proces hodnocení zefektivnit?“

Práce potvrzuje či vyvrací následující hypotézy:

- hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. rozvíjí zaměstnance pro kariérní postup,
- ve společnosti XY, a.s. dochází pouze k ročnímu hodnocení zaměstnanců,
- bonusové hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti je všem hodnotícím a hodnoceným srozumitelné.

Metoda polostrukturovaného rozvoru je založena na přímém, respektive verbálním dotazování výzkumného pracovníka vždy s jedním respondentem. Cílem rozhovoru bylo rozšířit kvantitativní část výzkumu, objasnit pravidelnost hodnocení a poskytnout hlubší pohled na metody hodnocení. Individuální polostrukturované rozhovory byly vedeny v prosinci 2023 s odpovědnými pracovníky organizace, kteří zastávají své pozice již několik let. Vedoucími zaměstnanci byli regionální ředitel pobočkové sítě a ředitel firemního centra. Oba dotazovaní byli seznámeni s tím, za jakým účelem je rozhovor veden a jaké bude mít využití. Oba oslovení vstřícně rozhovor přijali. Místem dotazování byly kanceláře manažerů, které se nacházejí na Václavském náměstí. Každý z rozhovorů probíhal přibližně 30 minut, a to volnou formou na téma hodnocení zaměstnanců s předem připravenými otevřenými otázkami (Příloha č. 5, 6). Oba dotazovaní odpovídali autorce na otázky, přičemž měli prostor k rozšíření daného tématu. Vyhodnocení rozhovorů, složených z osmi otázek, bylo provedeno formou deduktivní metody, tedy porovnáním zjištěných odpovědí a teoretického základu k vybranému tématu. Výsledky jsou součástí kapitoly o výzkumu a dotazníkovém šetření.

V poslední kapitole praktické části jsou shrnuté poznatky z teoretické i praktické části. Na základě těchto poznatků z předložených grafů, odpovědí respondentů a tabulek jsou uvedena doporučení ke zlepšení hodnotícího systému včetně úspory času a peněz, která by mohla vést

k dalšímu rozvoji již velmi úspěšné společnosti. V závěru jsou shrnuty nejpodstatnější informace plynoucí z celé bakalářské práce.

3 Analyticko-praktická část

V této části práce dochází nejdříve k představení vybrané společnosti včetně oblastí zaměstnanecké politiky, vzdělání a rozvoje, podpory zaměstnavatele a pracovní náplně respondentů. Navazuje na ni kapitola, která je nezbytná pro vyhodnocení práce, tedy hodnocení zaměstnanců v distribuční síti. Metodou dotazníkového šetření byl proveden kvantitativní výzkum na vybrané pobočkové síti komerční banky, konkrétně banky XY, a.s. Dále byla použita metoda rozhovorů s vedoucími zaměstnanci pobočkové sítě. Vybraný dotazník byl vytvořen po konzultaci s vedoucím práce a podléhal schválení vedoucích zaměstnanců a HR oddělení organizace XY, a.s. Dotazníkové šetření bylo provedeno v celé pobočkové síti Václavského náměstí a tohoto šetření se zúčastnili jak vedoucí zaměstnanci, tak řadoví zaměstnanci včetně specialistů, kteří se podílí na chodu pobočky. Vzor dotazníku je přiložen v Příloze č. 1. Na základě vyhodnocení kvalitativně-quantitativního výzkumu jsou vytvořeny návrhy a doporučení pro zlepšení procesu hodnocení.

3.1 Představení společnosti

Hodnocení zaměstnanců v práci bylo analyzováno ve zvolené společnosti banka XY, a.s. Z webových stránek banky (2023) se společnost v současné době může pyšnit 1,6 miliony klientů v České republice. Pro tuto společnost pracuje více než 6,5 tisíc zaměstnanců. Vlastní ji mateřská společnost skupiny a je součástí mezinárodní skupiny XY. Je přední bankovní institucí v České republice, střední i východní Evropě. Společnost nabízí retailové, podnikové i investiční bankovníctví. Banka XY, a.s. také nabízí specializované služby jako penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění. Obsluhuje korporátní klientelu na obchodních centrech segmentu Corporate (společnosti s obratem 60–1 500 mil. Kč) a divizemi segmentu Top Corporations v Praze, Brně a Bratislavě (společnosti s obratem nad 1 500 mil. Kč). Společnost má širokou síť poboček a velký počet bankomatů, k roku 2022 je to přesně 218 poboček a 850 bankomatů. V roce 2017 dosáhla už po sedmé ocenění Fincentrum Banka roku 2017. Obsadila 2. místo v kategorii Nejdůvěryhodnější banka roku a 3. místo v kategorii Privátní banka roku.

Podle hospodářských výsledků dostupných z internetových stránek organizace celkové výnosy banky XY, a.s. za rok 2022 dosáhly 37,6 miliardy Kč. Byly vyšší oproti předchozímu roku 2021, který byl ovlivněn pandemickými omezeními a mimořádně nízkými úrokovými sazbami. Hlavními příjmy pro komerční banku byly čisté úrokové výnosy, které těžily z rostoucího objemu vkladů a úvěrů a z vyšších výnosů z reinvestovaných depozit i kapitálu. Mezi další příjmy patřily čisté poplatky, transakční aktivita, vyšší investice klientů v podílových fondech a větší poptávka po službách pro firemní klientelu. Provozní náklady vzrostly o 6,2 % na 16,0 miliard Kč, a to za situace, kdy se odvod do Fondu pro řešení krize zvýšil téměř o čtvrtinu. Administrativní náklady se navyšovaly mnohem méně než inflace. Amortizace a vyšší odpisy směřovaly k investicím do digitalizace. O 2,6 % se zvýšily personální náklady, které dosáhly 7 734 miliony Kč, jelikož nárůst průměrných mezd byl částečně kompenzován poklesem průměrného počtu zaměstnanců. Čisté provozní výnosy dosáhly 38 632 miliony Kč, a ve srovnání s minulým rokem tak byly o 23,2 % vyšší.

Zaměstnanecká politika

Dle svých webových stránek banka XY, a.s. (2023) nabízí velmi široké pracovní možnosti, kariérní růst a profesní rozvoj. V oblasti HR je cílem vytvořit příjemné a podporující prostředí tak, aby se zaměstnanci ve své práci cítili komfortně a dobré výsledky byly v jejich zájmu. Společnost jasně preferuje čtyři základní hodnoty pro spolupráci mezi zaměstnanci a těmi jsou týmový duch, zaujetí, odpovědnost a inovace. V jejím zájmu je moderní způsob práce a fandí

inovacím, a proto s velkým úsilím zavádí digitální proměny, čímž je i součástí zavádění agilních principů práce. Společnost se pyšní cenou TOP zaměstnavatele 2015–2021 v kategorii Bankovníctví a Investice.

Na pracovní pozice vybírá dle náplně práce tak, aby byla v souladu s kompetencemi, znalostmi, očekáváními každého jednotlivého uchazeče o práci a za vlastní je jí nediskriminační princip.

Vzdělávání a rozvoj

Z webových stránek banky XY, a.s. (2023) plyne, že ve společnosti XY, a.s. funguje velká škála rozvojových aktivit a vzdělávacích programů, kterých se zaměstnanci účastní. Důraz se klade na adaptaci nových zaměstnanců a jejich rozvoj, především u těch, kteří mají velký potenciál. Dále se zaměřuje na pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty, a snaží se rozvíjet jejich digitální a prodejní dovednosti. Studium lze absolvovat na různých prezenčních školeních nebo webinářích. Výhodou je tedy studium odkudkoliv a kdykoliv online. Velkou podporu má ve společnosti forma aktivit přímo na pracovišti a také sdílení znalostí a dovedností napříč skupinou. K dispozici jsou i interní koučové, jedna z dalších vzdělávacích metod je mentoring.

Banky dlouhodobě pracuje s vysokými školami a podporuje talenty v podobě odborného a expertního poradenství nebo formou sponzorských darů. Převážně spolupracuje například s Vysokou školou ekonomickou v Praze, Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, Českým vysokým učením technickým v Praze, Masarykovou univerzitou v Brně a Univerzitou Palackého v Olomouci. Zúčastňuje se pravidelně dnů otevřených dveří vysokých škol, akcí zaměřených na ekonomické téma, veletrhů pracovních příležitostí anebo workshopů. Desítky stážistů z vysokých a středních škol každoročně získávají praxi ať už na centrále nebo v pobočkové síti.

Náplň práce zaměstnanců

Dle interních dokumentů organizace XY, a.s. je náplň práce bankovního poradce velmi různorodá. S klienty jedná nejen osobně, ale i vzdáleně. Má své portfolio klientů, pro které je poradcem i partnerem a pomáhá jim s realizací jejich snů v oblasti spoření, financování a pojištění. Stará se o osobní i rodinné finance. Aktivně nabízí a sjednává produkty. Pracuje v týmu na splnění obchodního plánu. Denně dostává informace o produktech a aplikacích, neustále se učí novým věcem. Mezi klíčové činnosti v pobočkové síti patří zajištění efektivního řízení dané pobočky, plnění obchodních cílů, vedení týmů a rozvoj jeho členů v klientském přístupu a obchodních dovednostech. To vše mají na starosti ředitelé poboček a teamleadéři. Také dohlíží na plnění plánu a monitoring výsledků týkajících se prodeje, udržování a budování vztahu s klienty a vyhledávání nových příležitostí obchodního charakteru. V pobočkové síti pracují hypoteční, investiční a pojišťovací specialisté. Jejich pracovní náplní je plnit vlastní obchodní plán a ve svěřeném portfoliu spoluzodpovídat za jeho plnění. Velmi důležitá je spolupráce s bankovními poradci, kdy specialista pomáhá hledat nové obchodní příležitosti, poskytuje podporu v dané oblasti a zajišťují rozvoj prodejních dovedností.

Podpora zaměstnavatele a zjišťování spokojenosti

Na webových stránkách banka XY, a.s. (2023) uvádí, že organizace dlouhodobě a systematicky přináší velkou podporu v tíživých životních situacích a zdraví zaměstnanců. Vzhledem k pandemické době začala v roce 2021 nabízet zmíněné služby i online. Na centrále banky XY, a.s. mají zaměstnanci k dispozici TRX, tělocvičnu a probíhají zde i pravidelné lekce jógy. Velký výběr je i v online formě, kde v rámci programu Mojevitalita.cz jsou k dispozici e-learningové kurzy podporující zdravý styl života na téma home office a smart office. Touto online formou také probíhají různé webináře zaměřené na zdravou stravu a odborné workshopy. Benefitní systém také zajišťuje podporu sportovních aktivit anebo produkty pro zdravý styl života. Velmi zajímavý je Poradenský program, který zaměstnancům pomáhá v oblasti právní

a psychologické. Zaměstnance v těžkých životních situacích se společnost snaží podporovat různými způsoby. Ohled bere na životní situace jedince, kterým musí čelit. Příkladem je flexibilní úprava pracovní doby, snížení pracovního úvazku, finanční podpora anebo neplacené volno.

Spokojenost organizace zjišťuje pomocí každoročního zaměstnaneckého průzkumu prostřednictvím online dotazníku. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit své názory a zapojit se do aktuálního dění. Velkou pomocí pro nováčky je i inteligentní chatbot KuBa, který je nejen seznámí s novým prostředím, ale také se zajímá o jejich spokojenost s integračním procesem.

3.2 Systém hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti

Webové stránky a interní dokumenty společnosti (2023) popisují velký důraz na udržitelnost, které společnost dává velkou váhu i v oblasti odměňování zaměstnanců. Motivační cíle zahrnující rozvoj udržitelnosti zařadila do motivačního systému zodpovědných zaměstnanců a top managementu. Dle skupiny strategie podporování udržitelnosti v rámci odměňování zvyšuje hodnotu banky v očích akcionářů, zaměstnanců a klientů.

Odměňování ve společnosti se opírá o čtyři základní principy: princip zohlednění rizik, jehož funkcí je odměňování v souladu s efektivním a zdravým řízením rizik, princip externí konkurenceschopnosti, který pravidelně zkoumá trh, princip individuálního přínosu, kdy se zohledňuje individuální potenciál a příspěvek, součástí je také bonus za výkonnost a plnění cílů, a konečně princip interní spravedlnosti, při němž se zajišťuje, aby za stejný výkon a stejnou práci za stejných transparentních okolností byla stejná odměna.

Skupina cílí na nulový rozdíl v odměňování žen a mužů v roce 2025 napříč všemi skupinami. Základní strategií diverzity ve společnosti je právě rovné odměňování. Dále cílí k nulové hodnotě rozdílů u manažerských pozic, a to ze stávajících 4,9 % a z hodnoty 4,1 % u zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost výběru služeb ze široké nabídky zaměstnaneckých benefitů a výhod a zvýhodněných produktů. Společnost chce být jako zaměstnavatel zodpovědná a podporuje sounáležitost se skupinou.

3.2.1 Povinné součásti hodnocení všech zaměstnanců

Conduct and Compliance

Jednou z povinných součástí hodnocení je dle intranetu komerční banky XY, a.s. (2023) Conduct and Compliance. V této oblasti zahrnující zacházení s riziky, kvalitu služeb a respektování zájmů klienta liniový manažer hodnotí, zda zaměstnanec splňuje očekávání. Porušením povinností zde může být např. nesplnění povinných kurzů a školení v definovaných termínech a příkladem závažného porušení je realizace obchodu bez platné certifikace. Pokud zaměstnanec neplní povinnosti ani po opakovaných výzvách, nastane důvod k záznamu jeho pochybení, což má vliv na vyplacený bonus. Linioví manažeři vyhodnocují oblast Conduct and Compliance dle následujícího:

- Conduct and Compliance – ano;
- komentář – popis skutečnosti, ke které došlo a stanovení akčního plánu nápravy;
- zohlednění porušení v návrhu bonusu zaměstnance – podle Mzdového řádu je požadované krácení o 10–100 % v závislosti na závažnosti pochybení.

Pohovor o kariérním rozvoji

Další součástí povinné oblasti hodnocení je dle interních dokumentů (2023) pohovor o kariérním rozvoji, který podléhá reportingu a musí být proveden u všech interních

zaměstnanců. Probíhá diskuzí o kariérním rozvoji zaměstnance, kdy strany probírají: profesní a geografickou mobilitu v následujícím roce, zvažovaný profesní vývoj ve střednědobém/dlouhodobém horizontu (3 až 5 let) a plánovaná a realizovaná opatření pro rozvoj.

Všichni zaměstnanci v pracovním poměru jsou hodnoceni s výjimkou těchto skupin:

- zaměstnanci, kteří jsou k termínu ukončení hodnocení ve zkušební době;
- pracovníci na DPČ nebo DPP;
- zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené;
- dlouhodobě nemocní zaměstnanci;
- zaměstnanci s datem nástupu 2. 10. do RUN, resp. 2. 9. do AGILIE, a později.

Všem zaměstnancům jsou nastavené cíle pro následující období v pracovním poměru s výjimkou těchto skupin:

- zaměstnanci pracující v agilním perimetru;
- zaměstnanci ve zkušební době;
- pracovníci na DPČ a DPP;
- zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené;
- dlouhodobě nemocní zaměstnanci.

Organizace dle svých intranetových stránek (2023) uplatňuje dva principy práce. Je rozdělena na část RUN a CHANGE. CHANGE zahrnuje triby a CoEs, tedy týmy zaměstnanců, kteří pracují v Agilním perimetru banky. Pro ně je vytvořen specifický proces hodnocení. Distribuční síť (Retailové bankovníctví vč. CPM – retail) a část banky zajišťující běh banky (Korporátní a Municipální bankovníctví a Investiční bankovníctví, centrála, povozní útvary apod.) tvoří část zvanou RUN. Každá z částí má svá specifika, a tedy i svůj systém hodnocení.

3.2.2 Hodnocení zaměstnanců v distribuční síti

Rekapitulace uplynulého roku a plánování následných kroků pro další období z komplexního pohledu dle intranetových webových stránek (2023) probíhá jednou za rok. Zahrnuje vyhodnocování odvedené práce a plánování úkolů, ale také má zaměstnanci poskytnout příležitost zamyslet se nad sebou a svou budoucí kariérou. Zpětná vazba a vzájemný dialog mezi nadřízeným a zaměstnancem probíhá v průběhu celého roku, to napomáhá otevřené zpětné vazbě firemní kultury, kterou společnost prosazuje, jelikož tak chce pomáhat rozvoji každého zaměstnance. Cílem ročního hodnocení je zpětná vazba pro zaměstnance na uplynulý rok, posouzení toho, jak a co se podařilo, a naopak také nepodařilo a proč, v jakých oblastech se zaměstnanec zlepšil nebo naopak v čem potřebuje pomoc. V části Potencial review (Harmonogram ročního hodnocení) se hodnotí potenciál a kompetence zaměstnance prostřednictvím diskuzí nadřízeného v rámci tzv. round tabulí zaměřených na kalibraci hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Ke kalibraci se využívá nástroj Potential matrix. V části Evaluation se pak hodnotí výsledné plnění cílů a způsob jejich dosažení. Následným krokem je definice cílů pro nadcházející rok. Jejich součástí je i vymezení toho, co bude k jejich splnění potřeba a jak bude jejich vyhodnocení probíhat. Součástí hodnocení je také Conduct and Compliance a Pohovor o kariérním rozvoji.

Interní dokumenty (2023) popisují Potential review jako hodnocení potenciálu zaměstnance, kdy HR nominuje do firemních rozvojových programů. Má identifikovat klíčové lidi a talenty napříč celou bankou. Slouží také k doporučení kariérního posunu zaměstnanců a identifikaci případných oblastí k řešení. Manažeři pak získávají kompletní shrnutí výsledků hodnocení celého svého týmu, a to formou jednoduché vizualizace. Cílem je poskytnout kvalitní vstupy pro další práci s týmem i jednotlivci. To vše probíhá prostřednictvím diskusí v rámci tzv. round tabulí zaměřených na kalibraci hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Podklady z výstupů ročního hodnocení slouží pro navazující procesy, kterými jsou plánování kariéry a rozvoje, mobilita, navyšování mezd a rozdělování bonusů. Mají svou úlohu také v nominacích do rozvojových programů nebo při řešení rozvojových oblastí. Výši bonusů pak pro každý organizační úsek dále ovlivňuje KB koeficient.

Základní kroky

1) Potential review

- a) sebehodnocení kompetencí;
- b) hodnocení kompetencí a potenciálu přímým nadřízeným;
- c) kalibrace výsledků hodnocení na úrovni L2, Obchodní řízení.

2) Hodnocení cílů

- a) sebehodnocení v oblasti splnění cílů a způsobu jejich dosažení;
- b) hodnocení plnění cílů a jejich dosažení přímým nadřízeným.

3) Předání zpětné vazby / roční pohovor

4) Návrh bonusů a ACR (začátkem roku)

5) Nominace do rozvojových programů

6) Schvalování cílů pro další rok

Proces hodnocení Potential review

Podle interních dokumentů (2023) jsou vybraní účastníci kontaktováni ze strany HR e-mailem s informací o zahájení procesu, jeho cílech a krocích. Hodnotitel (přímý nadřízený) obdrží přístup do hodnotící aplikace, kde jako jediný může upravovat hodnocení, data, případně určit dalšího hodnotitele. Vedoucí odboru L2 / expertního týmu (EXP) svolá Mini round table na úrovni odboru L2/EXP a detailně zde probere hodnocení všech hodnocených zaměstnanců. V útvech na centrále může round table organizovat HR. HR svolá Summary round table na úrovni úseku Obch. řízení / EXP a diskutují se celkové výsledky hodnocení všech hodnocených zaměstnanců. Kalibrace probíhá napříč celou organizační jednotkou, diskutuje se i umístění jednotlivých zaměstnanců v matici (dle zhodnocení jejich potenciálu).

Proces hodnocení Evaluation

Vyhodnocení splnění stanovených cílů má podle interních dokumentů (2023) na starosti přímý nadřízený na počátku hodnoceného období, s tím souvisí i hodnocení povinných kategorií, jako jsou Conduct & Compliance (chování v souladu s pravidly), Pohovor o kariérním rozvoji. Aplikace Evaluation slouží k zápisu hodnocení, kdy si nadřízený k předání zpětné vazby může přizvat i dalšího manažera. HR procesy dále z výsledků hodnocení zajistí výpočty bonusů, úpravu základní mzdy apod. Z popisu zpětné vazby v interních dokumentech (2023) vyplývá, že se zde zohledňuje vyhodnocení dosažených cílů, rozvoj kompetencí a oblasti potenciálu. Ke zpětné vazbě dochází v okamžiku, kdy se ukončí hodnocení v aplikaci Evaluation. Součástí je

diskuze o stávající vzdělávací aktivitě a případně navržení nové. Zaměstnanec na základě zpětné vazby v oblasti vzdělávání zadává požadavek na vzdělávací aktivitu, např. školení do vzdělávací aplikace Edu portál.

3.2.3 Odměňování a benefity

Cílem principů odměňování ve společnosti je dle interních dokumentů (2023) následující:

- podpořit celkovou strategii, obchodní cíle banky a udržitelný růst;
- předcházet nepřiměřenému přijímání rizik a nebezpečnému chování;
- zohledňovat práva a zájmy klientů;
- podporovat nákladovou efektivnost;
- posilovat hodnotu banky z hlediska zaměstnanců, akcionářů a klientů.

Odměňování zaměstnanců v bance XY, a.s. je dle interních dokumentů (2023) tvořeno formou pevné složky odměny (zejména základní mzda) a pohyblivou složkou odměny (dále jen „bonus“), dalších peněžitých a jiných plnění, která jsou upřesněna kolektivní smlouvou a dalšími vnitřními předpisy. Zaměstnanci také mohou získat práva k akciím mateřské společnosti. Základní mzda všech pracovních pozic je hodnocena metodou pro hodnocení velikosti pozic společnosti Hay Group / Korn Ferry. Díky velikosti pracovních pozic je možné efektivně řídit systém vnitřní spravedlnosti a externí konkurenceschopnosti včetně odměňování zaměstnanců banky XY, a.s. a členů jejího představenstva. Odměna za výkon na pracovní pozici je základní mzda, které se určuje s ohledem na zařazení pracovní pozice. Hodnotí se náročnost a rozsah pracovní pozice a míra, v jaké konkrétní zaměstnanec splňuje předpoklady k jejímu optimálnímu vykonávání. Na základě odbornosti a odpovědnosti každého pracovníka je pevná složka odměny odstupňována. Pro každou pracovní pozici je určena cílová základní mzda. Reálná mzda se u každého jednotlivého zaměstnance může od cílové úrovně lišit z důvodu zohlednění individuálních přínosů zaměstnance, jeho potenciálu či dalších aspektů jednotlivých pracovníků vykonávajících danou pracovní pozici. Pevná složka odměny se vyplácí na měsíční bázi a je aktualizovaná každý rok odpovědnými pracovníky úseku Lidských zdrojů organizace. Proces zahrnuje vnitřní mzdovou spravedlnost v rámci společnosti, vnější tržní faktory odměňování a strategii v oblasti řízení lidských zdrojů.

Variabilní odměna, která je poskytována nad rámec základní mzdy, je podle interních dokumentů (2023) stanovena podle plnění týmových a individuálních cílů a kvality plnění firemních cílů. Vyjadřuje se v procentech vzhledem k roční základní mzdě a liší se pro různé skupiny zaměstnanců. Úroveň pohyblivé složky je popsána v kolektivní smlouvě. Pokud odměny přesahují 100 % pevné složky je nutné schválení Valnou hromadou. O pohyblivé složce mzdy rozhoduje nadřízený pracovník a KPI neboli klíčový ukazatel výkonnosti. KPI ukazatel je metoda, která propojuje důležité strategické cíle celé organizace. KPIs jsou využívány pro nastavení cílů zaměstnanců. Obsahují strategické prvky nastavení cílů, které jsou ovlivnitelné. K motivaci zaměstnanců slouží také benefity (zaměstnanecké výhody), které zaměstnanci mohou čerpat v souladu s vnitřními předpisy společnosti.

Seznam benefitů:

- notebook a mobilní telefon;
- dny dovolené navíc;
- sick days, studijní volno, kariérní volno, narozeninový a dobrovolnický den;
- stravenkový paušál;

- cafeterie – uplatnění dle sebe;
- plně hrazené rizikové životní pojištění;
- podnikové večírky;
- bonusové ohodnocení dle targetu pozice;
- Multisport karta i pro rodinné příslušníky;
- adaptační odměna;
- finanční odměna za doporučení kolegy;
- příspěvek na doplňkové penzijní spoření;
- vzdělávání;
- zvýhodněné bankovní produkty.

3.3 Výzkum a vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato část bakalářské práce je věnovaná výsledkům výzkumného šetření. Dotazníkové šetření probíhalo týden v lednu od 10.1. 2024 do 17.1.2024. Všem respondentům, napříč různými zaměstnanci, kterých se dotazníkové šetření týkalo, byl poslán e-mail s prosbou o vyplnění dotazníku. Respondenti byli poučeni o anonymitě a účelu výzkumu. Ze 100 oslovených respondentů pobočkové sítě poslalo své odpovědi 69. Návratnost dotazníku dosáhla 69 %. V první části této kapitoly dojde k podrobnému popisu jednotlivých otázek a zjištěných výsledků. Výsledky z dotazníkového šetření byly zpracovány do grafů nebo tabulek, dále byly vyhodnocené odpovědi respondentů z otevřených otázek. Druhá část kapitoly se věnuje analýze získaných dat a zaměřuje se na odpovědi poskytnuté vedoucími zaměstnanci při hloubkových polostrukturovaných rozhovorech. Poslední část kapitoly je zaměřena na vyhodnocení hypotéz, které byly stanoveny na počátku této práce. K tomuto zhodnocení došlo právě na základě vyhodnocení nastaveného hodnocení dle interních dokumentů, dotazníku a rozhovorů.

3.3.1 Kvantitativní výzkum

Obsahem dotazníku bylo osmnáct otázek, z nichž některé byly uzavřené, jiné polootevřené a další otevřené. Dotazník byl vytvořen tak, aby na něj odpovědělo co nejvíce zaměstnanců, tedy aby byly otázky jasné, stručné a zaměstnancům jeho vyplnění trvalo v průměru tři až pět minut. V první části zodpovídali obecné otázky, jako je pohlaví, věk, vzdělání, druh pracovní pozice a doba strávená ve společnosti. V druhé části odpovídali na otázky zaměřené na vybrané téma hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky, kde v polootevřených otázkách vybírali ze třech možností nebo po nich bylo požadováno doplnění neuvedené možnosti či vysvětlení proč ano nebo ne.

V rámci demografického šetření bylo zjištěno, že se dotazníkového průzkumu zúčastnilo 37 mužů a 32 žen, z čehož vyplývá, že ženy tvoří 46,4 % a muži 54,6 % z celkového počtu odpovědí (viz Graf 1 v Příloze 2). Z odpovědí na další otázku, která se týkala věku, vyplývá, že největší část tvoří zaměstnanci ve věku 30 až 40 let (viz Graf 2 v Příloze 2), což je 29 zaměstnanců a celých 42 %. Nejmenší část tvoří zaměstnanci ve věku 50 a více, je to jen 8 respondentů z průzkumu, tedy 11,6 %. Menší část respondentů tvoří vysokoškolské zaměstnanci, konkrétně 16, tedy 23,2 %, a zbývajících 76,8 % tvoří středoškolsky vzdělaní zaměstnanci (viz Graf 3 v Příloze 2). Nikdo v pobočkové síti ve společnosti XY, a.s. nemá

pouze základní vzdělání. Důraz se zde klade převážně na obchodního a týmového ducha, flexibilitu, komunikaci, zájem o práci, odpovědnost a schopnost učit se novým věcem.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 27,5 % dotazovaných pracuje ve firmě XY, a.s. 5 až 10 let a pouze 14,5 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich působnost ve firmě XY, a.s. je jen v délce do dvou let. Dalších 21,7 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 2 až 3 roky, 17,4 % 3 až 5 let a 18,8 % respondentů 10 a více let. Na základě těchto dat lze konstatovat, že téměř polovina dotazovaných pracuje ve zkoumané firmě více jak 5 let, což naznačuje určitou míru stability (viz Graf 4 v Příloze 2).

Otázka č. 5: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Závěrečná identifikační otázka rozřazuje respondenty na vedoucí a řádové zaměstnance, kdy z celkového počtu respondentů pracuje na vedoucí pozici 9 zaměstnanců a 60 respondentů jsou řádovými zaměstnanci (viz Graf 5 v Příloze 2). V této velké pobočkové síti zastupují vedoucí pracovníci pozice ředitel/ředitelka a teamleader. Řádoví zaměstnanci jsou převážně bankovní poradci, kteří mají své portfolio klientů fyzických osob nebo podnikatelských subjektů.

Otázka č. 6: Jste spokojeni se svým pracovním zařízením?

Po obecných otázkách přicházejí na řadu otázky týkající se daného tématu hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti. Průzkum prokázal, že převážná část zaměstnanců je spokojena se svou pracovní pozicí a velká část respondentů se shoduje na odpovědi. Celých 76,8 % zaměstnanců zodpovědělo jednoznačně ano či spíše ano, 20,3 % spíše ne a pouze 2,9 % jednoznačně ne. Nespokojenost se zároveň netýká ani jednoho vedoucího zaměstnance. Grafické znázornění této odpovědi je uvedeno na Grafu 6 v Příloze 2.

Otázka č. 7: Myslíte si, že jste za své pracovní výkony spravedlivě ohodnocen/a? Pokud ne, uveďte důvod.

U této otázky se respondenti rozdělili téměř na polovinu. Většina dotazovaných volila odpověď spíše ano, a to 43,5 %, a druhá polovina zaměstnanců volila spíše ne, a to 39,1 %. 11,6 % respondentů je naprosto spokojených a zbylých 5,8 % není (viz Graf 7 v Příloze 2). Nejčastějším důvodem bylo velké množství práce, velké plány a neadekvátní ohodnocení. V následujících kapitolách jsou tyto důvody více rozvedeny, jelikož jsou pro výzkum velmi důležité.

Otázka č. 8: Jak často probíhá bonusové hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti banky?

Tato otázka byla vytvořena záměrně a konkrétně na bonusové hodnocení, protože všichni zaměstnanci vyjma regionálního ředitele jsou v rámci bonusového hodnocení hodnoceni kvartálně. Z dotazníku tedy mělo vyjít 1krát ročně a 69krát kvartálně. Je zajímavé, že ale ne všichni respondenti tak odpověděli. Ze 70 respondentů má 8 respondentů za to, že jsou bonusově hodnoceni ročně. Správně nikdo z nich nezodpověděl pololetně, 2 doplnili 4krát a zbylých 59 zaměstnanců ví, že jsou hodnoceni kvartálně (viz Graf 8 v Příloze 2). Protože se převážně jedná o obchodní pozice, kdy hlavní motivace pro zaměstnance je finanční ohodnocení, kdy si svým prodejním úspěchem mohou jeho variabilní složku kvartálně ovlivnit, je velmi důležité, aby tuto informaci měli všichni zaměstnanci.

Otázka č. 9: Rozumíte kritériím Vašeho bonusové ohodnocení?

Každý zaměstnanec má jasně dané bonusové hodnocení, z něhož vyplývají kritéria, která jsou měřitelná. Je tedy důležité, aby jim zaměstnanec rozuměl a dokázal si sám vyhodnotit, která oblast by mu k lepšímu ohodnocení přispěla. Zatímco se ne všichni respondenti shodují na spravedlnosti systému hodnocení, srozumitelnost kritérií bonusového hodnocení je na tom

mnohem lépe. 35 respondentů odpovědělo, že zcela rozumí kritériím svého bonusového hodnocení a 23 odpovědělo, že spíše ano. Pouze 3 respondenti zcela nerozumí a 8 respondentů spíše ne (viz Graf 9 v Příloze 2). Z toho vyplývá, že i většina zaměstnanců si je vědoma, jak je znalost kritérií v rámci bonusového hodnocení zásadní. Výsledek se také téměř shoduje s odpověďmi na předchozí otázku, kdy daný počet zaměstnanců uvedl jiné než kvartální bonusové hodnocení.

Otázka č. 10: Jak často probíhá hodnotící rozhovor s Vaším nadřízeným?

Hodnotící rozhovor navazuje na několik cílů práce. Podle rozhovoru s vedoucími zaměstnanci a interních materiálů probíhá týdně, měsíčně, kvartálně a ročně. Vzájemný dialog a zpětná vazba pomáhají k rozvoji každého zaměstnance. Největší důraz organizace XY, a.s. klade na roční hodnocení. Jak vyplývá z kapitoly hodnocení zaměstnanců v distribuční síti, dochází k rekapitulaci uplynulého roku a plánování následujících kroků pro další období. Cílem je zpětná vazba zaměstnanci, posouzení toho, co a jak se podařilo nebo naopak v čem potřebuje pomoc. Desátá otázka se snaží odhalit, jak často hodnotící rozhovor vnímají účastníci šetření. 35 respondentů vnímá, že hodnotící rozhovor probíhá kvartálně, tedy ve spojení s bonusovým ohodnocením. Pouze 3 respondenti zodpověděli pololetně a 17 respondentů vnímá hodnotící rozhovor pouze ročně, tedy ve spojení s ročním hodnocením. 14 respondentů odpovědělo jinak, kdy všichni z nich uvedli týdenní frekvenci. Grafické znázornění této otázky je uvedeno na Grafu 10 v Příloze 2.

Jde o další zajímavé zjištění, kterému by měla organizace XY, a.s. věnovat větší pozornost. Pokud chce organizace XY, a.s. zlepšit zpětnou vazbu k zaměstnanci a tím pomáhat jeho rozvoji, je důležité, aby právě on vnímal častější frekvenci hodnotících rozhovorů.

Otázka č. 11: Je pro Vás hodnotící rozhovor přínosný?

V příloze číslo 3 lze vidět, že tato otázka u respondentů vyvolala spoustu pozitivních i negativních odpovědí, kdy ale jasně převažovaly odpovědi pozitivní. Pracovníci, kteří uvedli ano, psali o přínosné zpětné vazbě. Dozvídají se, v čem je potřeba se zlepšit, co je potřeba udělat a přichází na své nedostatky. Jsou oceněni za dobré výkony a pochvala je pro ně velmi důležitá. Hodnotící rozhovor je vede k zamyšlení se nad svými slabými a silnými stránkami, pomáhá jim ke zlepšení slabých stránek a motivuje je k plnění cílů. Několik z dotazovaných uvedlo, že je pro ně hodnotící rozhovor částečně přínosný. Jejich odpovědi byly konkrétnější. Pochvala směřovala na zpětnou vazbu k plnění cílů, aktivit a podnětů ke zlepšení. Zpětná vazba pro ně ale nebývá moc konkrétní a na hodnotící rozhovor nic nenavazuje. Pro jeho větší efektivitu by uvítali více strukturovaný a konkrétní rozhovor, na který by se dále navazovalo. Dále uváděli časté opakování reportů, které jsou jim známé. Čas by věnovali spíše zaměřením se na to, jak požadovaného cíle dosáhnout. Pokud respondenti zodpověděli ne, častým důvodem bylo, že se sami znají a vědí, kde mají své nedostatky, kde je potřeba být lepší. Vícekrát bylo zmíněno časté opakování stejných témat (např. schéma prodejů) a nezáměr o ně samotné.

Otázka č. 12: Jak je pro Vás důležitá pochvala a uznání od Vašeho nadřízeného v případě dobrého pracovního výkonu?

Otázka s číslem dvanáct částečně navazovala na předchozí otázku, pochvala a uznání od nadřízeného je jednou z částí zpětné vazby při hodnotícím rozhovoru. Z dotazníkového šetření vyplynulo, jak velmi důležitá pro zaměstnance je. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí včetně možnosti „uvest svůj jiný názor“. První možnost byla, že se jedná o nejdůležitější část hodnocení, to uvedlo 10 respondentů. „Má stejnou roli jako finanční ohodnocení“ byla druhá možnost, kterou uvedlo 30 respondentů. 26 respondentů zvolilo třetí možnost, tedy rádi si ji poslechnou, ale nehraje pro ně velkou roli. 3 respondenti označili „jiné“ a uvedli, že je také důležitá, ale musí být následně finančně ohodnocena. Grafické znázornění této odpovědi je

patrné v Grafu 11 v Příloze 2. Pro nadřízené je to velmi podstatná informace, a to z důvodu, že i neformální hodnocení, které nestojí žádné finanční prostředky, hraje při hodnocení zaměstnanců klíčovou roli.

Otázka č. 13: Jste spokojen/a se zpětnou vazbou na svůj pracovní výkon od Vašeho nadřízeného? Pokud ne, uveďte důvod.

I tato otázka částečně navazuje a doplňuje otázky číslo 11 a 12. Z Grafu 12 v Příloze 2 vyplývá, že 57 pracovníků je spokojeno se zpětnou vazbou a 12 pracovníků spokojeno není. Z toho lze soudit, že zpětná vazba od přímých nadřízených je pozitivně hodnocena. Pokud se podíváme na respondenty s negativní odpovědí, dozvíme se, že zaměstnancům chybí komplexnost zpětné vazby a ta podle nich není dostatečně pravidelná. Odpovědi těchto respondentů jsou opět velmi klíčové pro výzkum a jsou tedy více rozebrány v následující kapitole.

Otázka č. 14: Motivuje Vás pravidelné hodnocení k lepšímu pracovnímu výkonu?

Pravidelné hodnocení je pro zaměstnance velmi podstatné. Motivuje je k lepším výsledkům, které vedou k větší spokojenosti nejen zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Z výsledků šetření vyplynulo, že 23,2 % respondentů je naprosto spokojeno, 43,5 % je spíše spokojeno a 26,1 % dotazovaných spíše spokojeno není. Jen malé procento, konkrétně 7,2 % zaměstnanců spokojeno není. Grafické znázornění této odpovědi je vidět na Grafu 13 v Příloze 2.

Tabulka číslo 3 dokazuje, že pokud se dostává zpětná vazba zaměstnancům častěji, jsou s hodnocením spokojenější. Ze 17 respondentů, kteří uvedli pouze roční frekvenci hodnocení, 8, tedy 47 %, není nebo spíše není spokojeno s hodnocením. Naopak z 35 respondentů, kteří označili kvartální frekvenci hodnocení, pouze 7, tedy 20 %, není spokojeno s hodnocením. 14 respondentů uvedlo „vícekrát/téměř vůbec“, kdy přesně 50 % z nich spokojeno je a 50 % není. Ze 3 respondentů, kteří uvedli „pololetně“, jsou spokojeni 2.

Tabulka 1 Frekvence hodnocení v závislosti na spokojenosti zaměstnanců

	ročně	pololetně	kvartálně	vícekrát/téměř vůbec - doplňte
ano	0	2	14	0
spíše ano	9	0	14	7
spíše ne	6	1	6	5
ne	2	0	1	2
Celkem	17	3	35	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Je s Vámi v rámci hodnocení projednáno plánování kariérního rozvoje?

Ne příliš pozitivní výsledek plyne z otázky zaměřené na kariérní rozvoj zaměstnanců. Dle interních zdrojů (uvedeno v kapitole hodnocení zaměstnanců v distribuční síti) je v rámci hodnocení projednáván i kariérní rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci pobočkové sítě to ale cítí jinak a z dotazníkového šetření vyplynulo, že větší část zaměstnanců v rámci hodnocení projednání kariérního rozvoje nevnímá. Ne a spíše ne odpovědělo 41 zaměstnanců a ano a spíše ano 28 zaměstnanců. Přesné znázornění této odpovědi je uvedeno v Grafu 14 v Příloze 2. To je v této velké a úspěšné organizaci zajímavé zjištění, kterému by se měli hodnotitelé více věnovat a zaměřit se i na tuto část hodnocení. Zaměstnanci, kteří chtějí plnit cíle společnosti, mají často i vyšší pracovní cíle. V rámci udržení zaměstnance ve společnosti by neměl být kariérní rozvoj opomenut.

Otázka č. 16: Vyberte tři pro Vás nejvíce stimulační prostředky v práci.

Respondenti měli u této otázky na výběr ze sedmi variant, kdy museli uvést tři nejvíce stimulační prostředky v práci. Hned po finanční odměně, kterou označilo 64 respondentů, je pro zaměstnance důležitý pracovní kolektiv, ten označilo 51 dotázaných. Velmi vyrovnaně stimuluje v práci zaměstnance benefity, obsah práce a nadřizený. Obsah práce označilo 32 respondentů, benefity 27 a nadřizeného celkem 25 respondentů. Firemní kultura pro zaměstnance v tomto případě není tak důležitá a byla respondenty vybrána pouze 5krát. „Jiné“ označili 3 zaměstnanci a ti uvedli klienty, což je velmi pozitivní zpráva pro zaměstnavatele, jako další byly uvedené informace, které by vedly, k již výše zmíněnému kariérnímu rozvoji (viz Graf 15 v Příloze 2). Z této otázky a velmi vyrovnaných odpovědí od respondentů lze usoudit, že by se společnosti mohl vyplatit individuálnější přístup k benefitům.

Otázka č. 17: Vyberte tři benefity, které Vám nejvíce vyhovují.

Otázka na benefity měla přinést informace, které by se pro hodnocení daly využít a společnost by nemusely stát vyšší výdaje. Benefit, který zaměstnanci ve společnosti nejvíce ocení, jsou dny volna navíc, tedy sick days, studijní volno, dobrovolnický den a dny dovolené navíc. Tuto možnost označilo 56 respondentů. Druhý benefit, který je pro zaměstnance důležitý, je příspěvek na stravování, tuto možnost zvolilo 49 respondentů. Banky XY, a.s. cílí na kompletní digitalizaci, s tím je pozitivně spojené to, že 33 jejich zaměstnanců zvolilo právě práci z domova. 25 zaměstnanců zvolilo příspěvek na volný čas, 16 zaměstnanců označilo Multisport kartu, 15 zaměstnanců vybralo služební notebook a mobil (viz Graf 16 v Příloze 2). 3 respondenti odpověděli „jiné“ a uvedli příspěvek na penzijní spoření, který společnost svým zaměstnancům poskytuje, nebo flexibilní pracovní dobu.

Otázka č. 18: Co byste v rámci hodnocení uvítali či změnili?

Velmi pozitivní je, že velké množství zaměstnanců by nic nezměnilo nebo na tuto otevřenou otázku zodpovědělo, že hodnocení obsahuje vše podstatné, oceňují individuální přístup nebo dokonce to, že vše je perfektní.

Druhá část zaměstnanců, tedy těch, kteří by něco uvítali či změnili, se ve svých odpovědích shodovala. Zaměstnanci často zmiňují, že jejich práce, která přináší dost stresu, není dostatečně finančně ohodnocena. Opět se při této otázce objevovaly odpovědi zmiňující komplexnost hodnocení, ale byly doplněny i o nedocnění administrativních úkonů, které nepřináší žádné prodejní výsledky, nebo hodnocení klientské spokojenosti. Jako další nejčastější odpověď byl zmíněn kariérní rozvoj. Mezi dalšími změnami by zaměstnanci uvítali častější zpětnou vazbu nebo lepší komunikaci nadřizeného (Příloha č. 4).

3.3.2 Kvalitativní výzkum

Podle Armstronga a Taylora (2022, s. 650) jsou rozhovory důležitou metodou výzkumu. Díky nim lze získávat faktické údaje a pocity dotázaných. Osobní rozhovory proběhly se dvěma vedoucími zaměstnanci, konkrétně s regionálním ředitelem a ředitelem firemního centra v pobočkové síti banky XY, a.s. na Václavském náměstí. Oba vedoucí zaměstnanci byli vybráni z důvodu dlouholetých zkušeností na vedoucí pozici. Osobní rozhovory rozšiřují a objasňují zejména otázky použité v dotazníku. Armstrong a Taylor (2022, s. 650) popisují formu polostrukturovaného rozhovoru. Spočívá v předem vymezených oblastech zájmu, kde se určí zásadní otázky, které mají být zodpovězeny. Polostrukturované rozhovory byly proto vytvořeny tak, aby měly jednoznačné téma a nedošlo k odbočení od něj, ale zároveň aby bylo možné se na cokoli doptat.

1. Otázka: Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti banky XY, a.s. a jaké jsou pro vás klíčové ukazatele pro dané hodnocení?

V rámci dotazování bylo uvedeno, že hodnocení probíhá průběžně a na pravidelné bázi od týdenního setkání, přes měsíční, kvartální až roční hodnocení, které je nejkompexnější. Roční hodnocení zahrnuje nejen hodnocení výkonnostních cílů, ale také osobní rozvoj jednotlivého zaměstnance, který si sám na začátku roku nastaví. Jako poslední bod je v rámci ročního hodnocení řešena otázka kariérního růstu. Kvartální hodnocení je provázané s variabilní složkou odměňování, kdy se hodnotí, co se dotyčnému zaměstnanci v daném čtvrtletí povedlo, co naopak ne, a to z pohledu výkonnosti i aktivity, která směřuje k dosažení výkonu, a také kvality jeho práce. Mezi klíčovými ukazateli jeden z vedoucích zaměstnanců uvedl kvalitu práce, aktivitu, efektivitu zaměstnance a prodejní výsledek.

2. Otázka: Jak často probíhá hodnotící rozhovor a jak využíváte zpětnou vazbu od zaměstnance směrem k vám?

Jeden z dotazovaných uvedl pravidelnost zpětné vazby na týdenní, měsíční, kvartální i roční bázi. Obsáhlejší zpětná vazba probíhá u druhého manažera převážně kvartálně. Oba ředitelé jsou zpětné vazbě otevření a není podmíněná termínem hodnotícího rozhovoru. Zpětná vazba vede ke zlepšení komunikace. Zaměstnanci mohou kdykoliv přijít s otázkou, nejasností či nesouhlasem, aby došlo k vysvětlení. Zpětná vazba je využívána i pro vlastní rozvoj ředitelů a zamyšlení, kdy se mohou vyhnout případnému nepochopení procesu ze strany zaměstnance, nebo nad kroky, které by vedly k celkově lepším výsledkům celku.

3. Otázka: Jak se svými zaměstnanci v procesu hodnocení projednáváte plánování kariérního rozvoje?

Jak bylo oběma manažery zmíněno, otázka kariérního rozvoje zaměstnanců se řeší při ročním hodnocení. Jeden z manažerů popsal průběh, kdy řeší, jakou cestou se zaměstnanec chce vydat a následně připravenost na zmíněnou mobilitu. Dojde k propojení s individuálním plánem, kde jsou nastaveny kroky pro rozvoj daného zaměstnance. Z druhé rozhovoru vyplynulo, že o kariérním rozvoji je možné se bavit i v průběhu roku nebo i když zaměstnanec zrovna do svého ročního hodnocení kariérní růst neuvedl. Aby v týmu bylo dobré pracovní prostředí, měly by v něm být lidé, kteří tam být chtějí. Nespokojený zaměstnanec pak neodvádí 100% práci a doplácí na to celý tým.

4. Otázka: Jak motivujete své zaměstnance pravidelným hodnocením k lepšímu pracovnímu výkonu?

Jeden z respondentů uvádí individuální přístup ve vztahu k tomu, o jaký pracovní výkon se jedná. Soutěživí lidé se rádi srovnávají, lidé zaměřeni na finance jsou motivováni penězi, jiní zase dělají věci, aby měli klid. Pokud se jedná o tým, motivace je opět zaměřená na týmovost. Druhý respondent uvedl motivaci při hodnocení, která probíhá ukázkou, čeho by zaměstnanec dosáhl při splnění požadovaného cíle. V rámci motivace se ale nejedná pouze o ohodnocení za daný výkon, ale také o to, jak cíle dosáhnout, jak zefektivnit proces, najít cestu, která vede k cíli. To pak vede k profesnímu růstu, efektivnímu plnění cílů, zvýšení odměny za práci a posílení pocitu zaměstnance, že na to není sám.

5. Otázka: Jakým způsobem stanovujete cíle a očekávání pro zaměstnance ve vaší pobočce?

Z obou rozhovorů vyplynulo, že cíle jsou nastavovány centrálně a plošně pro všechny prodejní pozice a jednotky na základě historie, postu pracovníků a klientské základny. Jeden z respondentů upřesnil, že z jeho strany není téměř žádná možnost změny. Jediná cesta, jak může zasáhnout, je sdělit svůj názor na nastavení kritérií pro hodnocení, kde se tvoří samotné

klíčové ukazatele výkonosti. Dále rozvedl, že pro něj samotného je důležité, aby si sám pracovník nastavil svoje osobní cíle rozvoje a očekávání, protože to je pro motivaci každého důležité.

6. Otázka: Jakým způsobem podporujete rozvoj zaměstnanců?

V rámci dotazování byla uvedena podpora rozvoje na úrovni celé banky, a to v podobě kurzů, povinných a nepovinných školení, workshopů nebo aktivit přímo na pracovišti. Mimo tyto zmíněně jeden z respondentů uvedl rozvoj na úrovni daného týmu v rámci porad a oba z respondentů se shodují na individuálním plánu a cílech konkrétního zaměstnance. V rámci rozvoje pak mohou přispět specialisté nebo je zde také možnost stáže v rámci celé korporace.

7. Otázka: Jak reagujete na nevyhovující výkonnost zaměstnanců ve vašem týmu?

V rámci dotazování na tuto otázku byly odpovědi téměř totožné. Prvním krokem je zjištění tohoto ne výkonu, následuje rozvoj zaměstnance v problémových oblastech. Nastaví se kroky, které směřují k posunu na požadovanou úroveň. Pokud je nadále výkon nedostačující, následuje zpětná vazba, kde je nastaven tzv. akční plán s termíny pro zlepšení. Pokud to nejde ani tak, řešením je domluva a přesun zaměstnance na jinou pozici, kde bude jeho výkon odpovídat nastaveným cílům.

8. Otázka: Myslíte si, že je bonusové hodnocení pro zaměstnance v pobočkové síti srozumitelné a transparentní? Jak zajišťujete, aby bylo?

Z rozhovorů vyplynulo jednoznačné ano. Každý zaměstnanec má bonusové hodnocení jasně dané, transparentní a každý zná a ví, jak si svoje bonusové hodnocení může vylepšit a na čem záleží. Jeden z manažerů uvedl, že na poradě jsou zaměstnanci seznámeni se schématem, které se s nimi rozebere a vysvětlí. Následně ho s nimi probírá i v rámci hodnocení. Druhý manažer uvedl, že konkrétní kritéria nastavuje jasná a jsou jednoduše měřitelná, vyhodnotitelná a všem dopředu známá.

V rámci zúčastněného pozorování a strukturovaných rozhovorů byly shledány obdobné jevy jako v dotazníkovém šetření s následujícím výsledkem:

Pozitivně lze z výsledků vyzdvihnout:

- hodnotitelé zpravidla poskytují zpětnou vazbu zaměstnancům na pravidelné bázi (týdně, měsíčně, kvartálně, ročně);
- jednou ročně probíhá komplexnější hodnocení a zahrnuje nejen hodnocení výkonnostních cílů, ale také osobní rozvoj jednotlivého zaměstnance, který si včetně kariérního růstu sám na začátku roku nastaví;
- zaměstnanci mohou se zpětnou vazbou vůči hodnotícímu přijít kdokoli a hodnotící ji berou v úvahu;
- v rámci motivace dochází k individuálnímu přístupu a vracení se ke schématu toho, čeho by zaměstnanec dosáhl při splnění požadovaného cíle;
- podpora rozvoje zaměstnance v rámci celé banky;
- pomoc nadřazeného směrem k zaměstnanci při jeho nevyhovující výkonnosti;
- jasně dané a srozumitelné bonusové hodnocení pro každého zaměstnance.

Negativní nálezy z pozorování a strukturovaných rozhovorů:

- otázka kariérního rozvoje pouze v ročním hodnocení;
- nesouhra v plošné pravidelnosti hodnoceního rozhovoru;
- nedostatečné zaměření na neformální zpětnou vazbu;

- nedostatečné zaměření na obsah práce;
- nastavování cílů pouze centrálně;
- velký důraz pouze na schéma cílů bez konkrétní pomoci v jejich dosahování.

Manažeři, kteří byli tázáni, měli možnost doplnit a poskytnout další důležité informace, které je na dané téma napadnou. Některé z nich jsou v této práci v nadcházejících kapitolách uvedeny.

3.3.3 Hypotézy

Hypotézy jsou jednou ze součástí výzkumného projektu. Hypotéza je předpoklad, předběžné tvrzení, které se pro účely zkoumání považuje za platné a vztahuje se převážně k existujícím teoriím nebo znalostem. Analýza výsledků kvalitativního i kvantitativního šetření přináší odpovědi na hypotézy, které znějí následovně:

- hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. rozvíjí zaměstnance pro kariérní postup,
- ve společnosti XY, a.s. dochází pouze k ročnímu hodnocení zaměstnanců,
- bonusové hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti je všem hodnotícím a hodnoceným srozumitelné.

První hypotéza předpokládá zahrnutí diskuze o kariérním rozvoji v rámci hodnocení. Podle interních dokumentů a rozhovorů s manažery je oblast kariérního rozvoje projednávána hlavně v rámci ročního hodnocení. Pokud ale v roce nastane změna, kariérní rozvoj může zaměstnanec projednat i v průběhu roku. Z odpovědí respondentů v dotazníku ale vyplynulo, že v jim v rámci hodnocení chybí právě kariérní postup. Z analýzy vyplývá, že kariérní rozvoj je se zaměstnanci převážně probírán jednou za rok v rámci komplexního formuláře. Protože spousta zaměstnanců v rámci hodnocení plánování kariérního rozvoje chybí, není v tomto případě dostatečně probírán.

Druhá hypotéza je tvrzení, že v pobočkové síti banky XY, a.s. dochází pouze k ročnímu hodnocení zaměstnanců. Dle dotazníkového šetření a provedených rozhovorů hodnocení probíhá s mnohem vyšší frekvencí, kdy zaměstnance vždy hodnotí přímý nadřízený. Roční hodnocení je sice nejkompexnější, ale v pobočkové síti dle rozhorů s manažery probíhá i týdenní, měsíční a kvartální.

V dotazníku se všichni zaměstnanci na takové četnosti neshodli. Několik zaměstnanců uvedlo pouze roční hodnocení, další velká část respondentů uvedla kvartální hodnocení. Kvartální hodnocení je v pobočkové síti spojeno s finančním ohodnocením, tedy bonusovou složkou, kde zaměstnanci jasně vidí kritéria, kterými je jejich bonusová složka ovlivněna. V rámci kvartálního hodnocení tedy také dochází ke komplexnějšímu hodnocení v rámci výkonnosti, plněných cílů a aktivit. Spousta zaměstnanců ale také uvedla právě týdenní hodnocení, které oceňují i v rámci připomenutí aktivit a ujasnění plnění svých cílů. Manažeři v rozhovoru uvedli průběžné hodnocení na pravidelné bázi, a to od týdenního setkání, přes měsíční, kvartální až roční hodnocení. Roční hodnocení se liší, dochází k hodnocení nejen výkonnostních cílů, ale také k rozvoji jednotlivého zaměstnance a je to jediné hodnocení, kde je projednávána otázka kariérního růstu.

Třetí hypotézou je tvrzení, že bonusové hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti je všem hodnotícím a hodnoceným srozumitelné. Tato hypotéza byla potvrzena. Z interních dokumentů je jasné, že společnost XY, a.s. má jasně stanovená kritéria variabilní odměny za plnění týmových a individuálních cílů a za kvalitu plnění firemních cílů. Vyjadřuje se v procentech vzhledem k roční základní mzdě a liší se pro různé skupiny zaměstnanců. O pohyblivé složce mzdy rozhoduje vedoucí nadřízený pracovník a KPI, tedy klíčový ukazatel výkonnosti, který

je jasně daný a srozumitelný. Podle rozhovoru s vedoucími pracovníky má bonusové hodnocení každý zaměstnanec jasně dané, transparentní a každý zná a ví, jak jej může ovlivnit. Přestože má společnost XY, a.s. takto jasně dané ukazatele, na poradě dochází k seznámení pracovníků s daným schématem, který je rozebrán a vše je objasněno. I z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci těmto kritériím dostatečně rozumí a tedy ví, jak mohou svoje bonusové hodnocení vylepšit, na čem v tomto ohledu záleží.

3.4 Shrnutí a doporučení

V této kapitole budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření, rozhovorů, poskytnutých informací z interních dokumentů a webových stránek banky XY, a.s. Na základě analyzovaných výzkumů a teoretické části práce lze navrhnout několik doporučení, která by mohla způsob provázení hodnocení v pobočkové síti banky zefektivnit tak, aby vedla k motivaci zaměstnanců a jejich spokojenosti, jež je spojena se spokojeností hodnotících a plněním vyšších cílů organizace XY, a.s.

V pobočkové síti banky XY, a.s. je hodnocení prováděno vedoucími pracovníky, kteří dávají zpětnou vazbu svým zaměstnancům pravidelně na týdenní, měsíční, kvartální i roční bázi. Zaměstnanci, kteří zpětnou vazbu s takovou frekvencí opravdu vnímají, jsou s hodnocením spokojenější. Podle Bělohávkova (2017, s. 74) je adekvátní zpětná vazba na výkon a chování pro zaměstnance zcela zásadní, aby bylo možné ovlivňovat jeho další činnosti. Také Armstrong (2020, s. 43) uvádí jednu z nejužitečnějších motivačních teorií, teorii cíle, která vychází z myšlenky, že výkonnost a motivace jsou větší při splnění několika podmínek, a právě dvě z nich jsou nastavení konkrétního cíle pro jednotlivce a zpětná vazba směřující zejména k dosažení ještě vyšších cílů. Ze 17 respondentů, kteří uvedli pouze roční frekvenci hodnocení, 8, tedy 47 % respondentů, není nebo spíše není spokojeno s hodnocením. Naopak z 35 respondentů, kteří označili kvartální frekvenci hodnocení, není s hodnocením spokojeno pouze 7, tedy 20 %. 14 respondentů uvedlo, že hodnocení probíhá vícekrát/téměř vůbec, kdy přesně 50 % z nich spokojeno je a 50 % spokojeno není. Ze 3 respondentů, kteří uvedli „pololetně“, jsou 2 spokojeni (Tabulka č. 2). Ověřením byla prokázána statisticky významná mírně větší spokojenost s hodnotícím systémem u pracovníků, kteří vnímají hodnocení na pravidelné bázi s větší frekvencí. Chce-li společnost XY, a.s. zvýšit spokojenost s hodnotícím systémem, může se zaměřit na využití pravidelné týdenní zpětné vazby pro širší okruh zaměstnanců. Na základě uvedeného zjištění bylo formulováno **doporučení č. 1**, a to zvýšit frekvenci hodnocení zaměstnanců na pravidelné bázi celoplošně. Z dotazníku vyplývá, že na jednoho vedoucího zaměstnance připadá v průměru 7 zaměstnanců a týdenní hodnocení pro jednoho zaměstnance zabere 1 hodinu, měsíčně tedy 28 hodin. V rámci kvartálního hodnocení probíhá ještě další hodnocení, zaměřené především na výkonnost, tedy o další 1 hodinu navíc v rámci kvartálního počtu hodin. Celkový počet hodin za rok na zpětnou vazbu zaměstnanců, který by byl v rámci tohoto doporučení zaměstnancům věnován by činil 340 hodin včetně kvartálního hodnocení. S ročním komplexním hodnocením tedy 341 hodin, kdy je tato manažerova práce již zaplacená v rámci pracovního poměru a společnost XY a.s. by nestála žádné finanční zdroje navíc, a přitom v rámci hodinové dotaze na jednoho zaměstnance činí méně než 3 měsíce.

Doporučením č. 2, které plyne z analýzy, je vytvoření strukturovaného formuláře pro týdenní zpětnou vazbu. Zaměstnanci v pobočkové síti banky XY, a.s. nejsou spokojeni s nekonkrétní zpětnou vazbou v rámci pravidelného hodnocení. Ve velké pobočkové síti je několik vedoucích pozic. Osnova, které by se hodnotitelé drželi, by vedla ke sjednocení, ale z důvodu různých pozic by byla pouze obecná. Pokud bude existovat jednotný strukturovaný formulář, může se dostatečně připravit jak hodnotící, tak hodnocený. Hodnotitel ušetří čas, protože pro každého

svého zaměstnance bude mít stejný formulář, podle kterého bude hodnotit. Hodnocený bude se všemi kritérii seznámen stejně jako u kvartálního nebo ročního hodnocení.

Formulář by byl zároveň vytvořený tak, aby si jej hodnotitel následně mohl upravit, ale zároveň aby zde bylo zmíněno vše, co by měl brát v potaz a na co by neměl zapomínat. Pro pobočkovou síť by byl nastaven tento formulář v aplikaci Microsoft OneNote pro digitální podporu organizace XY a.s.

Osnova ve formuláři pro týdenní hodnocení by mohla obsahovat následující body:

1. Obecné informace (jméno, datum setkání)
2. Plnění prodejních cílů (dosažení prodejních cílů, jak se liší zaměstnancův výkon od stanovených cílů, výkon – množství a kvalita vykonané práce)
3. Kvalita poradenství (kvalitní a relevantní poradenství poskytnuté klientům)
4. Aktivity zaměřené na rozvoj klientů (akvizice nových klientů, práce se svým portfoliem)
5. Efektivita času a plánování (schůzky, příprava, splnění stanovených priorit)
6. Zlepšení a rozvoj (cíle na příští týden, kroky pro dosažení cílů)
7. Zpětná vazba zaměstnance

Z analýzy je jasné, že hodnocení má konkrétní kritéria a ta jsou jednoduše měřitelná, vyhodnotitelná a všem dopředu známá a jasná. Proto i vytvoření formuláře s konkrétními čísly na týdenní bázi nezabere žádný čas navíc. Tento formulář byl vytvořen tak, aby zabral v průměru 30 minut a zbyl ještě další prostor v rámci týdenního hodnocení, které by trvalo 1 hodinu.

Respondenti v dotazníku uvedli, že se jim zpětné vazby dostává, ale chybí jim struktura a s tím spokojené vyhodnocení. Tedy pokud proběhne týdenní hodnocení v rámci formuláře, prvním krokem by bylo vyhodnotit minulý týden. **Třetím navazujícím doporučením** je věnovat více pozornosti neformální zpětné vazbě směrem k zaměstnanci a zaměřit se nejen na výsledky. Více pozornosti by v rámci hodnocení nadřízení věnovali i tomu, jak k požadovaným cílům se svým zaměstnancem dojit. Cílem doporučení je, aby zpětná vazba zaměstnancům byla přínosná a neopomíjelo se neformální hodnocení, na které se neklade příliš velký důraz, jak z analýzy vyplynulo. Pokud tedy každé týdenní hodnocení trvá 60 minut, polovina času by v jeho rámci mohla být věnována neformální zpětné vazbě a krokům, které zaměstnanci v rámci dosažení požadovaných cílů pomohou. V rámci týdenního hodnocení by každému manažerovi, který má na starosti 7 zaměstnanců tato část hodnocení zabrala 3,5 hodiny týdně a pouze 14 hodin měsíčně. 73,9 % zaměstnanců jako nejvíce stimulační prostředek v práci uvedlo tým a 46,4 % obsah práce. Pokud manažer vede tento tým, může spolupráce a podpoření hledání kroků k úspěchu přispět k motivaci zaměstnance, kdy z dotazníků vyplývá, že obsah práce je pro zaměstnance také velmi důležitý stimulační prostředek. Aguinis (2005) in Armstrong a Taylor (2022, s. 389) popisuje řízení pracovního výkonu jako kontinuální proces měření, identifikování a rozvíjení týmu i jednotlivců. Urban (2018, s. 91) píše o motivaci k práci a jejím smyslu. Nehmotná odměna je pochvala, zajímavá práce, společenská prestiž apod. Autor objasňuje chyby vedoucích a organizace, které se týkají především nehmotných odměn. Jelikož hmotná motivace je pro zaměstnance nezbytná a zároveň nejsilnější, dochází tak často k podceňování nehmotné motivace. Proč by se i na ni mělo vedení zaměřit? Protože právě nehmotná motivace určuje, zda svou práci zaměstnanec vykonává opravdu kvalitně a spolehlivě, a to i pokud v dané chvíli není právě pod kontrolou. Rozvoj má směřovat k propojování výkonu se strategickými cíli organizace.

Mimo zmíněnou pochvalu od nadřízeného z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že benefit, který zaměstnancům nejvíce vyhovuje, jsou volné dny navíc, což platí pro 81,2 % zaměstnanců. Organizace XY, a.s. poskytuje několik volných dnů navíc, a to nejen 5 dní

dovolené, ale i sick days, studijní volno, narozeninový a dobrovolnický den. Z rozhovorů s manažery vyplývá, že jsou zaměstnanci dále motivovaní v rámci soutěží v pobočkové síti, a to benefity na volný čas sodexo. Pro jednotlivé pobočky je každoročně přidělen určitý počet těchto benefitů pro motivaci bankovních poradců, kdy je pro celou distribuční síť přiděleno 5 000 000 Kč. Pokud bychom počítali, že organizace XY a.s. má aktuálně přibližně 215 poboček, je to 23 255 Kč pro jednu pobočku. Pod pobočkovou síť Václavské náměstí spadá 5 poboček, tak tato motivační složka činí 139 543 Kč. Moc velkou přízeň nemají firemní večírky, které označilo jen 14,5 % zaměstnanců, kdy nad rámec výše uvedených benefitů na jednoho zaměstnance připadá 1 000 Kč, a tedy 100 000 Kč pro celou pobočkovou síť Václavské náměstí. **Doporučením č. 4**, které by přispělo ke spokojenosti zaměstnanců a k větší efektivitě dotovaných benefitů bankou XY, a.s., je změna systému těchto benefitů. Respondenti uváděli velké vytížení a stres v práci, které nejsou dostatečně finančně ohodnoceny. Místo poskytování benefitů navíc na volný čas by organizace XY, a.s. mohla v rámci soutěže spíše poskytovat tzv. výherní dny volna. Protože respondenti cítí stres a tedy vyčerpání, ocenili by tyto dny, které jim jako benefit vyhovují více. Zaměstnanec by pak díky volnému dni mohl být v práci efektivnější a společnosti by byl naopak přínosnější. Pobočka by zároveň ušetřila na benefitech pro volný čas a zaměstnanci, kteří se nechtějí účastnit firemních večírků, by jako kompenzaci dostávali příspěvek právě v podobě tohoto benefitu, který mohou využít, jak uznají za vhodné. Díky tomuto doporučení by došlo k úspoře finančních prostředků, které by se mohly využít například pro vylepšení bonusové složky zaměstnance, pracovníci by ocenili individuální přístup a mohlo by dojít k jejich větší výkonnosti. Konkrétně při každém plánovaném večírku zaměstnanec odsouhlasí či odmítne účast, na základě vyhodnocení by se spočítala uspořená finanční částka a ta se zaměstnancům poskytla ve volnočasových benefitech, naopak finanční částka, které by se uspořila by mohla být v rámci variabilní složky ostatním zaměstnancům vyplacena ve kvartální variabilní složce mzdy.

Posledním **doporučením č. 5** směrem k systému hodnocení je se zaměstnanci více projednávat kariérní rozvoj a pro všechny hodnotitele zajistit školení v podobě kurzu. Aby účast na kurzu byla motivující i pro vedoucí zaměstnance, každý z nich by si mohl vybrat kurz individuálně, kdy by jeho výběr podléhal schválení. Příkladem je kurz, který nabízí jedna ze společností prezenční i online školení týkající se vedení lidí, rozvoje a motivace je společnost Top Vision s. r. o., kdy se na webových stránkách společnosti může zaměstnanec na kurz přihlásit. Cena dvoudenního kurzu je 9 990 Kč bez DPH (Zdroj: <http://www.topvision.cz/soft-skills/vedeni-lidi-pro-zkusene-manazery>). Pro 9 manažerů by tuto pobočkovou síť stála jednorázová investice 89 910 Kč bez DPH, kde by došlo ke kompletnímu proškolení vedoucích zaměstnanců. Z analýzy vyplývá, že otázka kariérního rozvoje je zahrnuta pouze v ročním hodnocení. 34,8 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že kariérní rozvoj s nimi není projednáván, ačkoli by to uvítali. Společnosti bylo v rámci hodnotícího rozhovoru doporučeno tyto zaměstnance identifikovat a naplánovat jejich rozvojové potřeby, které jsou pro danou pozici nutné. Palíšková et al. (2021, s. 139) jako jeden ze základních cílů hodnocení pracovníků uvádí právě možnost kariérního rozvoje.

4 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout vhodné úpravy hodnoticího systému, které povedou ke zlepšení jeho efektivity, tedy ke zlepšení práce hodnotitelů a k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců v pobočkové síti banky.

V souvislosti s tím se teoreticko-metodologická část zabývala charakteristikou procesu hodnocení, cíli a metodami hodnocení. V této části byl vysvětlen samotný pojem procesu hodnocení včetně řízení pracovního výkonu, a to z důvodu, že stejně jako u hodnocení pracovníků je řízení zaměstnanců provázáno s cíli organizace, pravidelným hodnocením pracovního výkonu, jejich odměňováním, vzděláním a rozvojem. Dále se teoretická část věnovala zmíněným cílům hodnocení zaměstnanců, které úzce souvisí s jejich motivací, osobním rozvojem a odměňováním. Byly zde objasněny důležité poznatky, které jsou pro systém hodnocení zaměstnanců v organizace podstatné, a to se záměrem, aby se organizace XY, a.s. v pobočkové síti těchto poznatků držela a zlepšila proces hodnocení tak, aby napomáhal k naplnění jejích cílů. Dále byly představeny různé metody hodnocení. Teoretická část této bakalářské práce byla uzavřena metodikou, která popisovala i zpracování praktické části, jež vedla k naplnění dílčích cílů.

V analyticko-praktické části bakalářské práce byla představena zkoumaná společnost XY, a.s., její pracovní prostředí, podpora zaměstnavatele, zaměstnanecká politika a náplň práce zaměstnanců v pobočkové síti, kde převážnou část zaměstnanců tvoří bankovní poradci. Protože je práce zaměřena na pobočkovou síť banky XY, a.s., byl představen především systém hodnocení zaměstnanců v distribuční síti včetně odměňování, které je dle poznatků z teoretické části s vybraným tématem úzce provázáno.

Podkladem pro sestavení dotazníkového šetření byly převážně informace získané z interních webových stránek a dokumentů, kdy bylo nutné schválení HR a vedoucích zaměstnanců vybrané pobočky. Záměrem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda zaměstnanci shledávají nějaké nedostatky v souvislosti s porozuměním nastaveného hodnoticího systému, jaké změny by přivítali, a z důvodu propojenosti motivace a spokojenosti, jaké prostředky by je v rámci hodnocení nejvíce motivovaly pro plnění nastavených cílů.

Výsledkem dotazníkového šetření bylo zjištění, že zaměstnanci mají se svým nadřazeným hodnoticí rozhovor na pravidelné bázi. 50,7 % respondentů kvartálně, 24,6 % ročně, 20,3 % vícekrát či téměř vůbec a 4,3 % pololetně. Ti respondenti, kteří vnímají hodnocení se svým nadřazeným na pravidelnější bázi, jsou se systémem hodnocení spokojenější než zaměstnanci, kteří vnímají pouze roční hodnocení či žádné. Ne všichni zaměstnanci tedy dostávají pravidelnou zpětnou vazbu na týdenní, měsíční či kvartální bázi. Vzhledem k tomu, že pravidelná zpětná vazba pozitivně ovlivňuje zaměstnance, bylo distribuční síti společnosti XY, a.s. doporučeno zaměřit se na využití pravidelné zpětné vazby pro širší okruh zaměstnanců.

Jeden z hlavních důvodů nespokojenosti zaměstnanců je nekonkrétní zpětná vazba od nadřazených. Z interních dokumentů, poskytnutých rozhovorů s manažery i z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníkům pobočkové sítě je známo bonusové schéma, plány a cíle, které jsou jasně měřitelné. V rámci týdenního hodnocení respondenti nepovažují za efektivně strávený čas opakování těchto nastavených plánů, ale uvítali by konkrétnější a komplexnější zpětnou vazbu. Pro větší efektivnost týdenního hodnocení bylo manažerům doporučeno využívat obecný formulář. V návaznosti na pravidelnou zpětnou vazbu, které se zaměstnancům dostává, postrádají nejen komplexnost, ale také zpětné vyhodnocení a pomoc při plnění nastavených cílů. Dalším doplňujícím doporučením je tedy více se zaměřit na neformální

hodnocení v podobě pochvaly, která je z výsledků dotazníkového šetření pro zaměstnance ve 43,5 % stejně důležitá jako finanční ohodnocení. Namísto je také více se zaměřit na obsah práce, aby ji zaměstnanci vykonávali kvalitně a lépe pak plnily požadované individuální cíle, které směřují k plnění cílů manažerů a celé pobočkové sítě banky. Tomu mohou manažeři pomoci věnováním větší pozornosti jednotlivým krokům, a hlavně efektivnějším strávením času v rámci hodnocení, díky čemuž by se cíle plnily.

Dny volna navíc je benefit, který má u pracovníků největší přízeň. Zaměstnanci jsou k plnění podle rozhovorů s manažery často motivováni příspěvkem na volný čas, které mohou získat navíc za své nejlepší obchodní výsledky. Každá pobočka má proto určitý balíček, tak jako má finanční prostředky pro jednoho zaměstnance, které slouží na firemní večírky. Zaměstnanci si ale z důvodu velkého vytížení a stresu v práci nepřipadají spravedlivě ohodnocení. Proto bylo organizaci XY, a.s. doporučeno efektivněji naložit s těmito benefity.

Význam hodnocení pro organizaci je velmi zásadní a z pohledu zaměstnance je to i krok ke kariérnímu růstu, kdy je jim poskytnutá zpětná vazba, a tím dostávají objektivní pohled. Posledním navrženým doporučením pro společnost je věnovat zaměstnancům více pozornosti v oblasti kariérního rozvoje a zajistit hodnotícím kurz. Zaměstnanci by podle svých odpovědí tuto změnu uvítali a manažeři by jim pomáhali s rozvojovými potřebami, které jsou pro danou pozici nezbytné.

Žádné z navržených doporučení by společnost XY, a.s. nepřinášelo zásadní finanční náklady, kromě zajištění kurzů pro vedoucí zaměstnance. Naopak by díky doporučením dokázala lépe zefektivnit poskytnuté finanční prostředky pro pobočkovou síť včetně benefitů v rámci systému hodnocení zaměstnanců. Některá z doporučení jsou formulována tak, aby se nad nimi personalisté a hodnotící více zamysleli a nastavili společně systém hodnocení tak, aby byl v rámci celé pobočkové sítě jednotný. Tento vynaložený čas by se jim mohl s přijetím doporučení v budoucnu vrátit, zefektivnit a sjednotit systém hodnocení.

Pokud pobočková síť banky přistoupí na navrhované změny,lepší se práce hodnotitelů a tato doporučení povedou ke zlepšení hodnotícího systému. Zároveň to přispěje k motivaci zaměstnanců a zvýšení pracovního výkonu.

Na tuto práci by bylo přínosné navázat výzkumem na stejné téma v jiné pobočkové síti banky XY, a.s. nebo jiné banky a oba výzkumy provázat. Mohlo by tak dojít ke zjištění jiných efektivních metod, které fungují, nebo se naopak ponaučit z chyb, díky čemuž by se systém hodnocení mohl rovněž zlepšit.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTROG, M. *Naučte se správně vést lidi*. Brno: Lingea s.r.o., 2020. 176 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2022. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 398 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 150 s. ISBN 978-80-720-4907-3.

MULLER, J. Z. *The tyranny of metrics*. Princeton University Press, 2019. 248 s. ISBN 978-06-9119-191-1.

NELSON, B., TAMAYO, M. *I práce může být zábavná*. Praha: Grada, 2022. 208 s. ISBN 978-80-271-3285-0.

PALÍŠKOVÁ, M. LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha – průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: Anag, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2018. 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

BANKA XY. Dokumenty – 2023. Praha: Interní zdroj [online]. 2023 [cit. 2024-02-05]. Dostupné z WWW: <http://www.bankaxy.cz/2023.pdf>

intranet banky XY, a.s.

interní dokumenty banky XY, a.s.

Osobní rozhovory

HR MANAŽER. *Rozhovor s HR manažerem o psaní a schválení bakalářské práce na dané téma hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky.* Rozhovor, Praha, sídlo společnosti XY, 28. 5. 2023.

REGIONÁLNÍ ŘEDITEL. *Rozhovor s manažerem o procesu hodnocení v pobočkové síti komerční banky.* Rozhovor, Praha, sídlo společnosti XY, 20. 12. 2023.

ŘEDITEL FIREMNÍHO CENTRA. *Rozhovor s manažerem o procesu hodnocení v pobočkové síti komerční banky.* Rozhovor, Praha, sídlo společnosti XY, 20. 12. 2023.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	I
Příloha 2 Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření.....	V
Příloha 3 Výpisy otevřených odpovědí otázka č. 11 (dotazník)	XI
Příloha 4 Výpisy otevřených odpovědí otázka č. 18 (dotazník)	XI
Příloha 5 Rozhovor s regionálním ředitelem	XI
Příloha 6 Rozhovor s ředitelem firemního centra	XI

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky

1 Jste muž nebo žena?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena muž

2 Kolik Vám je let?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 20 až 30 30 až 40 40 až 50 50 a více

3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- základní vzdělání středoškolské vzdělání s maturitou vysokoškolské vzdělání

4 Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 2 roky 2 až 3 roky 3 až 5 let 5 až 10 let 10 let a více

5 Jaká je Vaše pracovní pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- vedoucí zaměstnanec řadový zaměstnanec

6 Jste spokojeni se svým pracovním zařazením?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

7 Myslíte si, že jste za své pracovní výkony spravedlivě ohodnocen/a? Pokud ne, uveďte důvod

- ano spíše ano spíše ne

- ne - uveďte důvod



8 Jak často probíhá bonusové hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- jednou za rok pololetně kvartálně
 vícekrát/téměř vůbec - doplňte

9 Rozumíte kritériím Vašeho bonusového hodnocení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

10 Jak často probíhá hodnotící rozhovor s Vaším nadřízeným?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ročně pololetně kvartálně
 vícekrát/téměř vůbec - doplňte

11 Je pro Vás hodnotící rozhovor přínosný?

Nápověda k otázce: *Uveďte proč ano a proč ne*

12 Jak je pro Vás důležitá pochvala a uznání od Vašeho nadřízeného v případě dobrého pracovního výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Je to nejdůležitější část hodnocení Má stejnou roli jako finanční hodnocení Rád/a si ji poslechnu, ale nehraje to pro mě velkou roli
 Téměř vůbec, důležité je pro mě jiné - uveď



13 Jste spokojen/a se zpětnou vazbou na svůj pracovní výkon od Vašeho nadřízeného? Pokud ne, uveďte důvod

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
 ne - uveďte důvod

14 Motivuje Vás pravidelné hodnocení k lepšímu pracovnímu výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

15 Je s Vámi v rámci hodnocení projednáno plánování kariérního rozvoje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano spíše ano spíše ne ne

16 Vyberte tři pro Vás nejvíce stimulační prostředky v práci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- finanční odměna obsah práce benefity firemní kultura pracovní kolektiv nadřízený
 jiná - uveďte

17 Vyberte tři benefity, které Vám nejvíce vyhovují

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

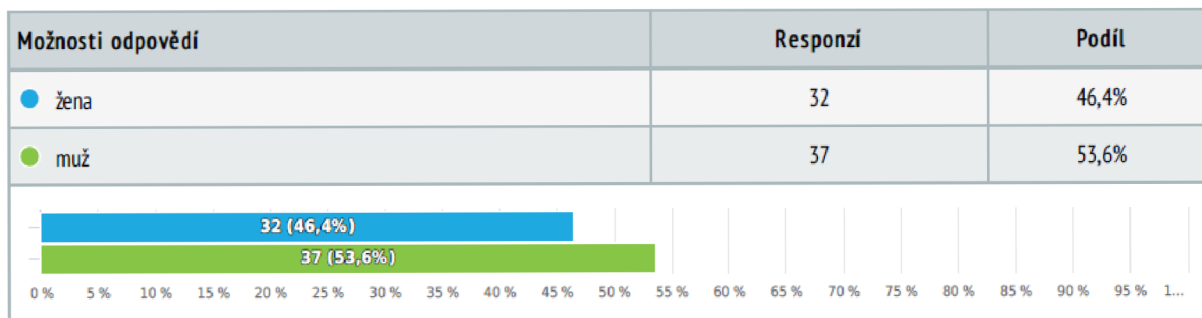
- příspěvek na stravování - sodexo home office sick days, studijní volno, narozeninový den, dobrovolnický den příspěvek na volno čas - sodexo
 multisport karta firemní akce služební notebook a mobil
 jiný - uveďte jaký



18 Co byste v rámci hodnocení uvítali či změnili?

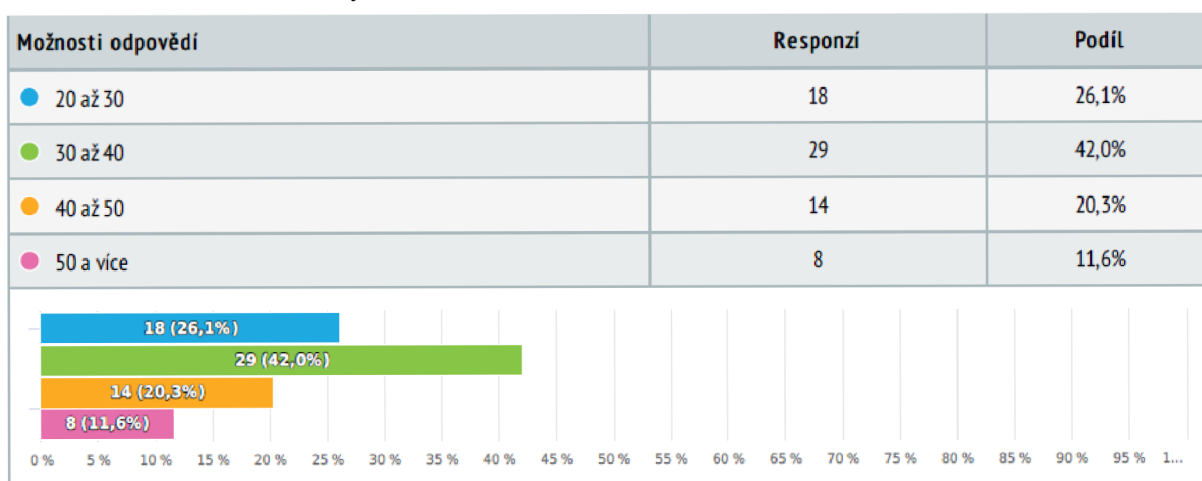
Příloha 2 Grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření

Graf 1 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 1



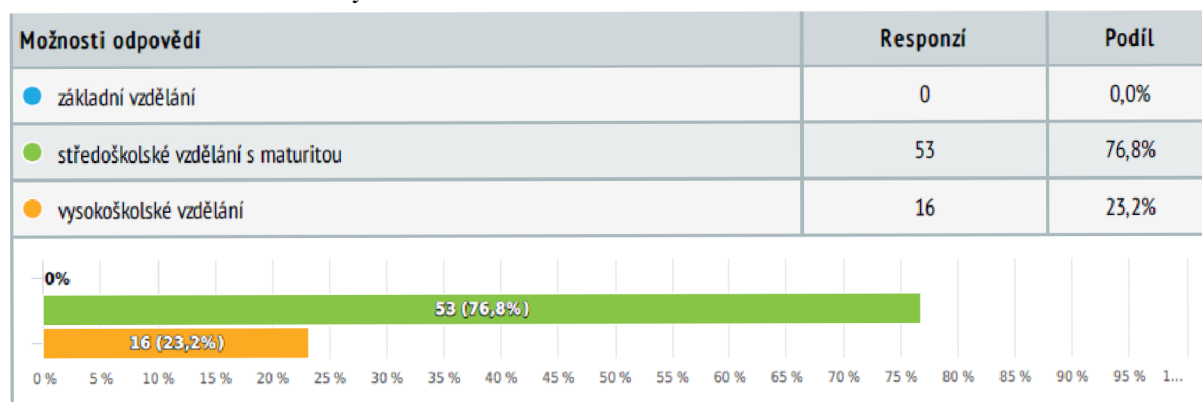
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 2



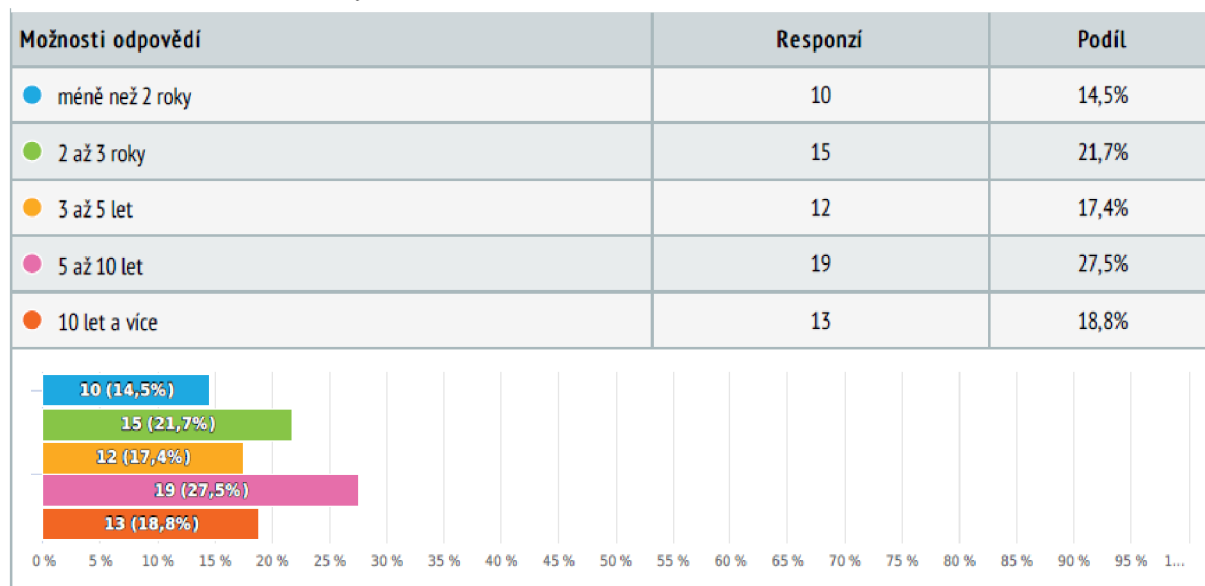
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 3



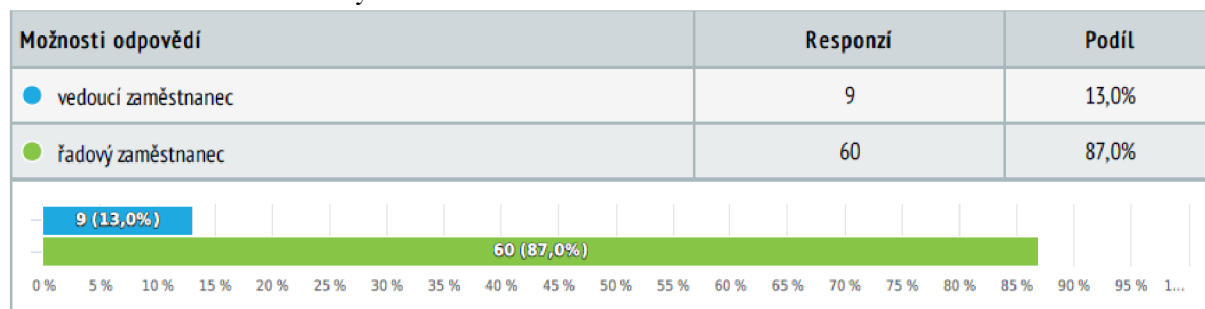
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 4



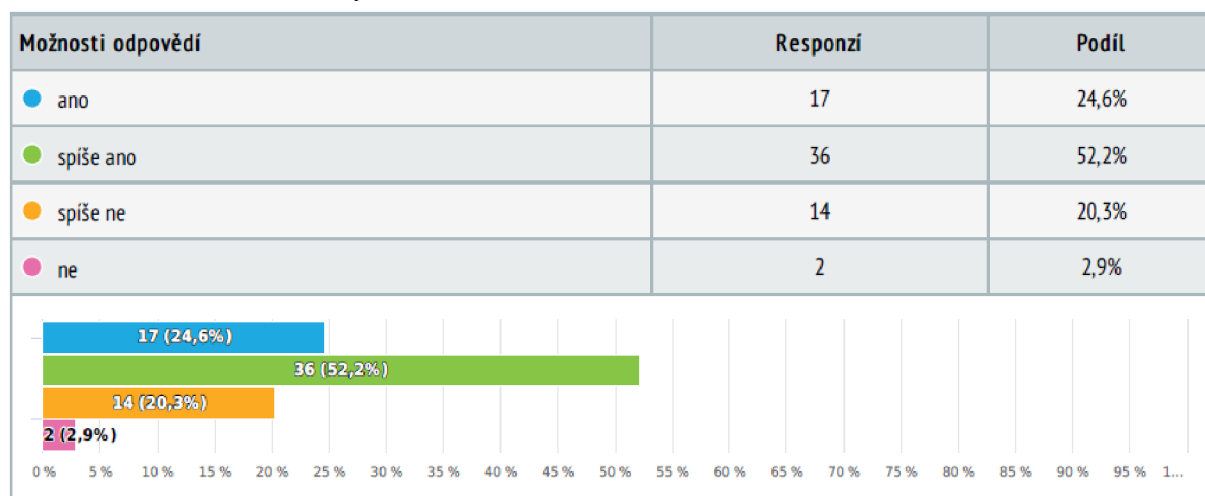
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 5



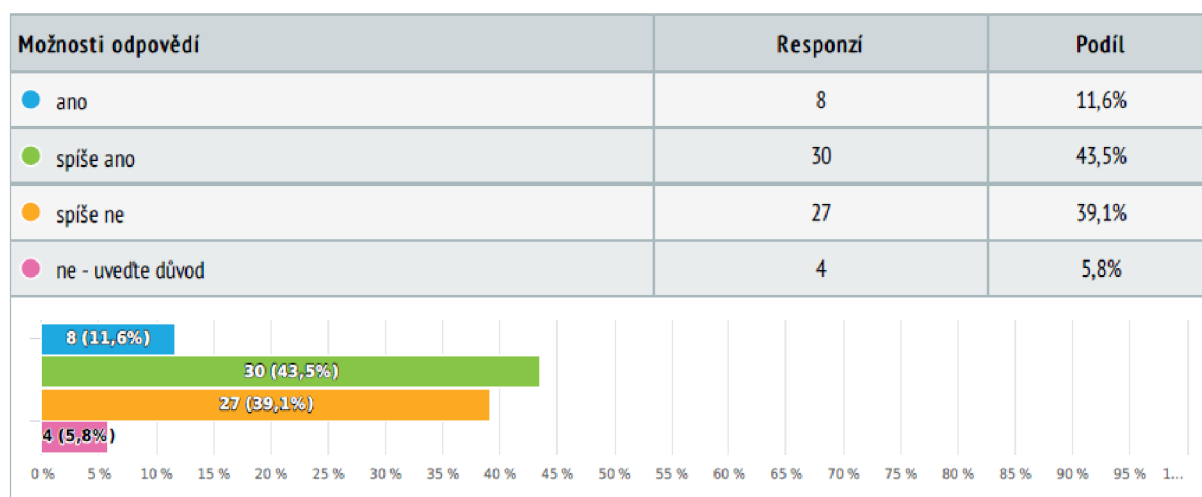
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 6



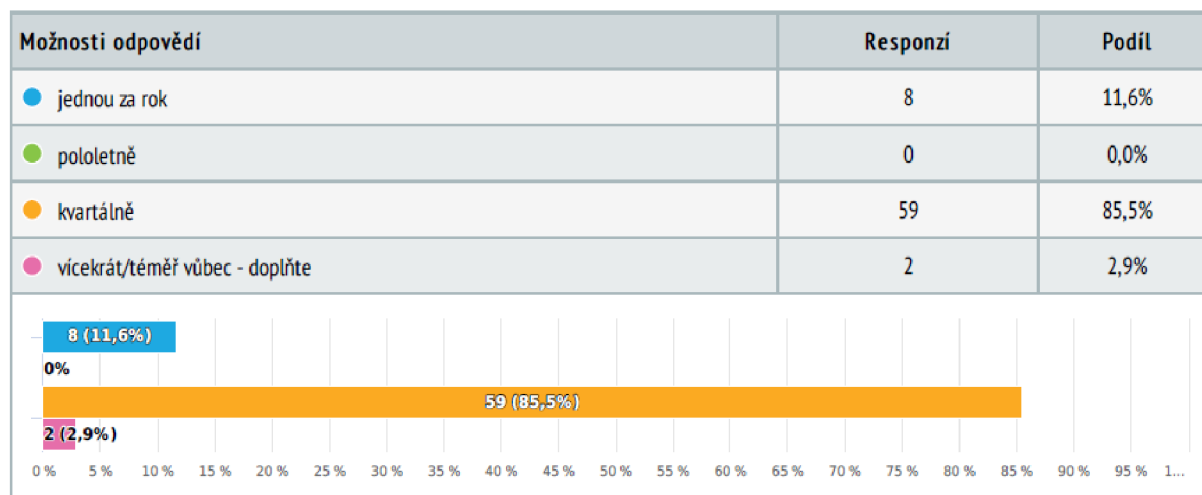
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 7



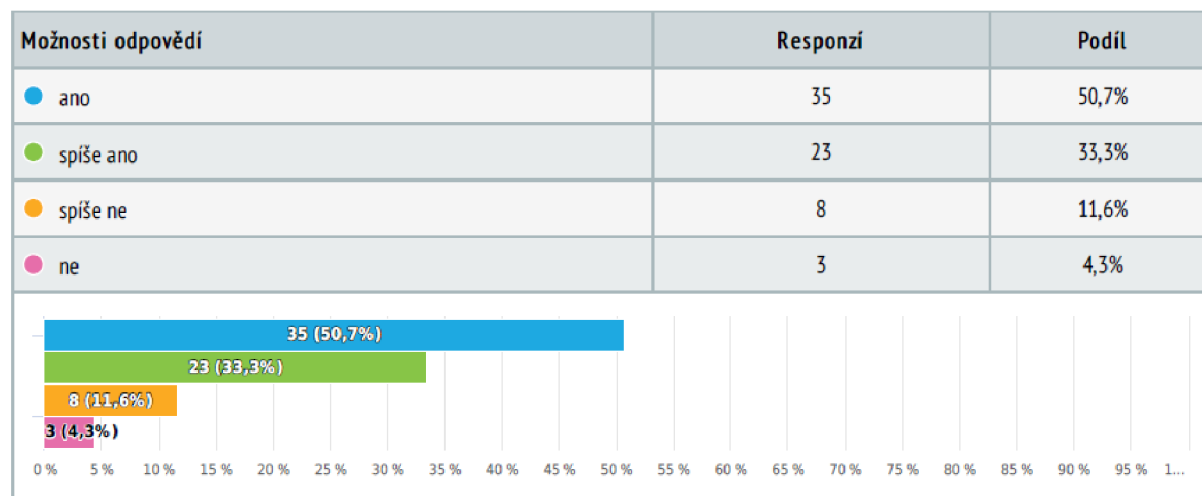
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 8



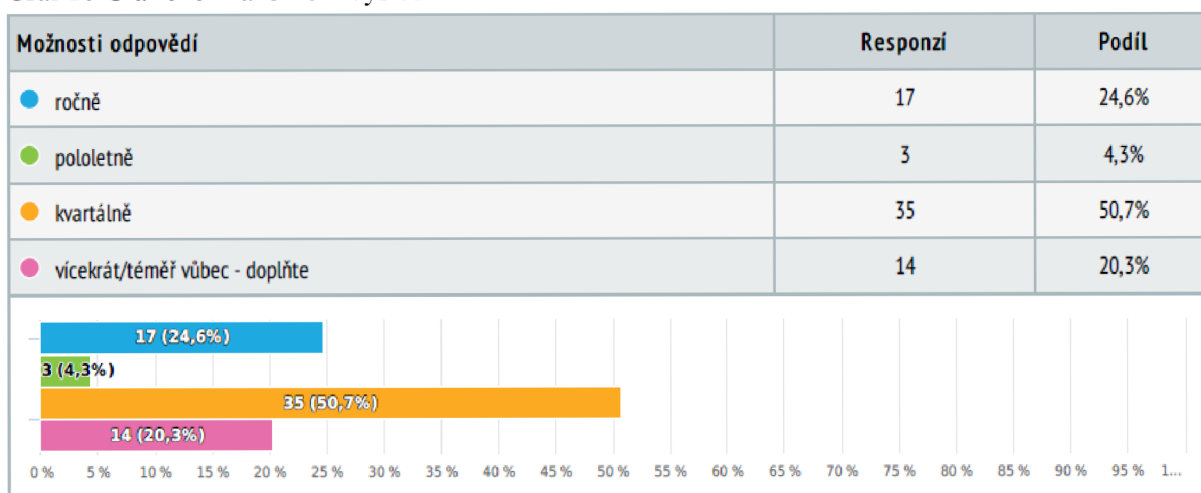
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 9



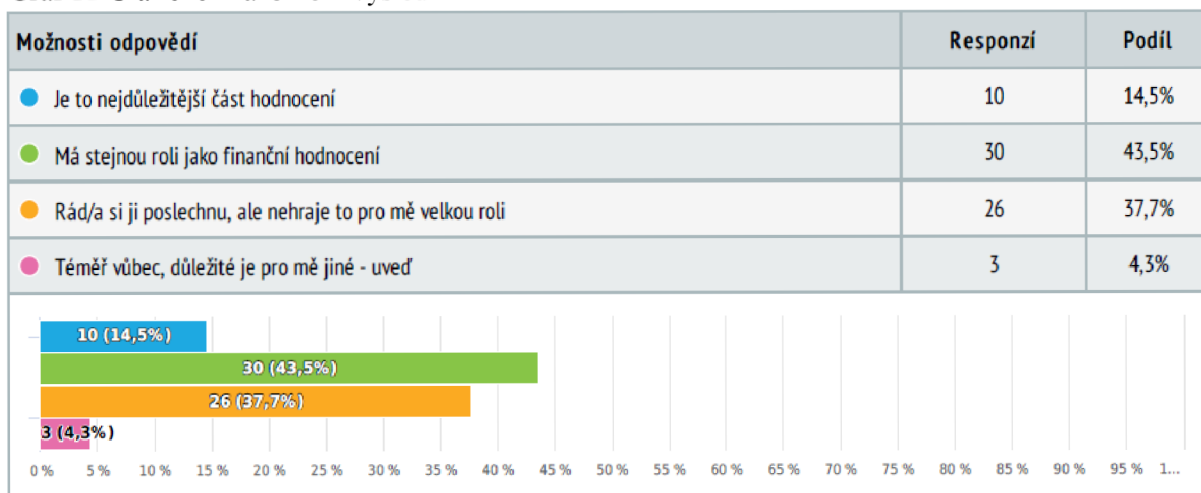
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 10



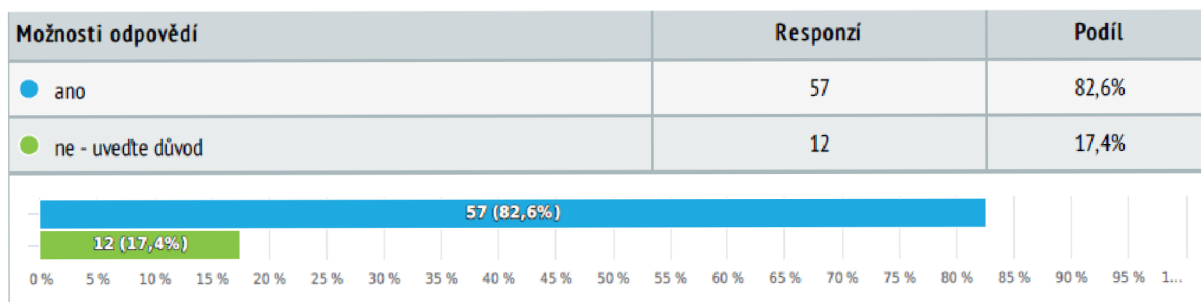
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 12



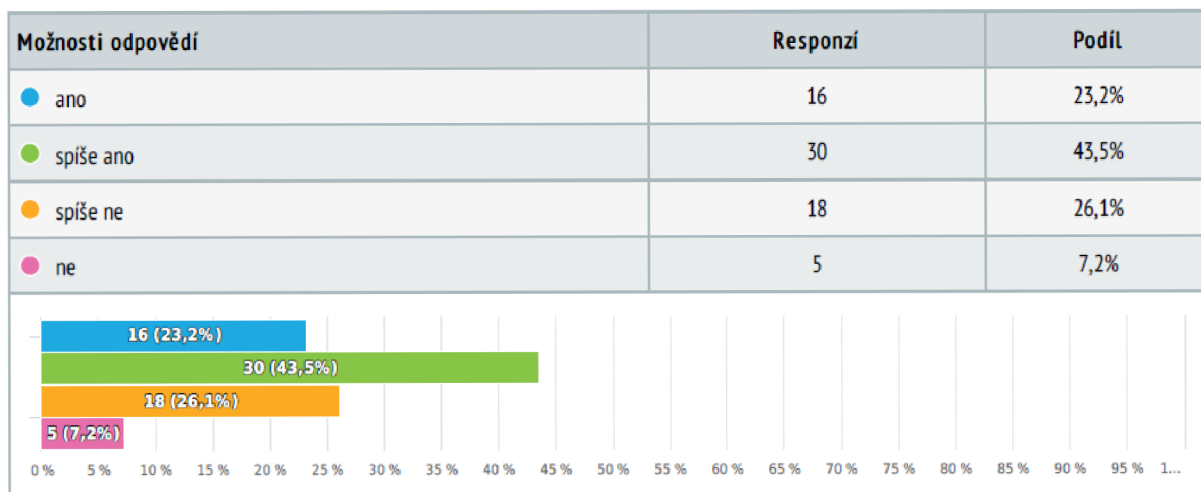
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 13



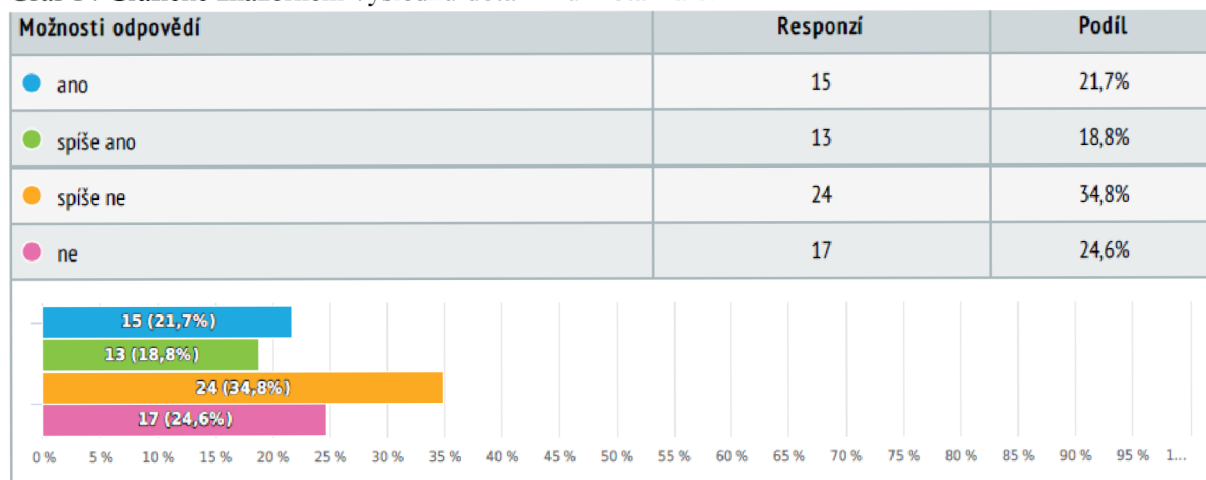
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 14



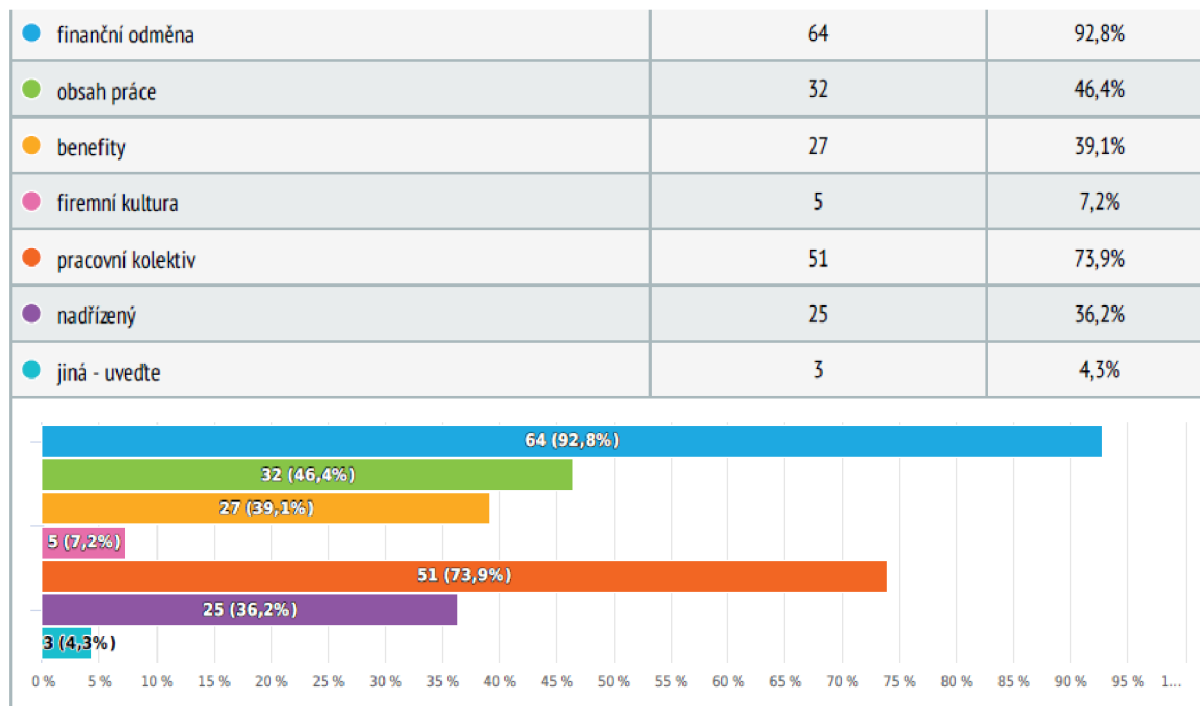
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 15



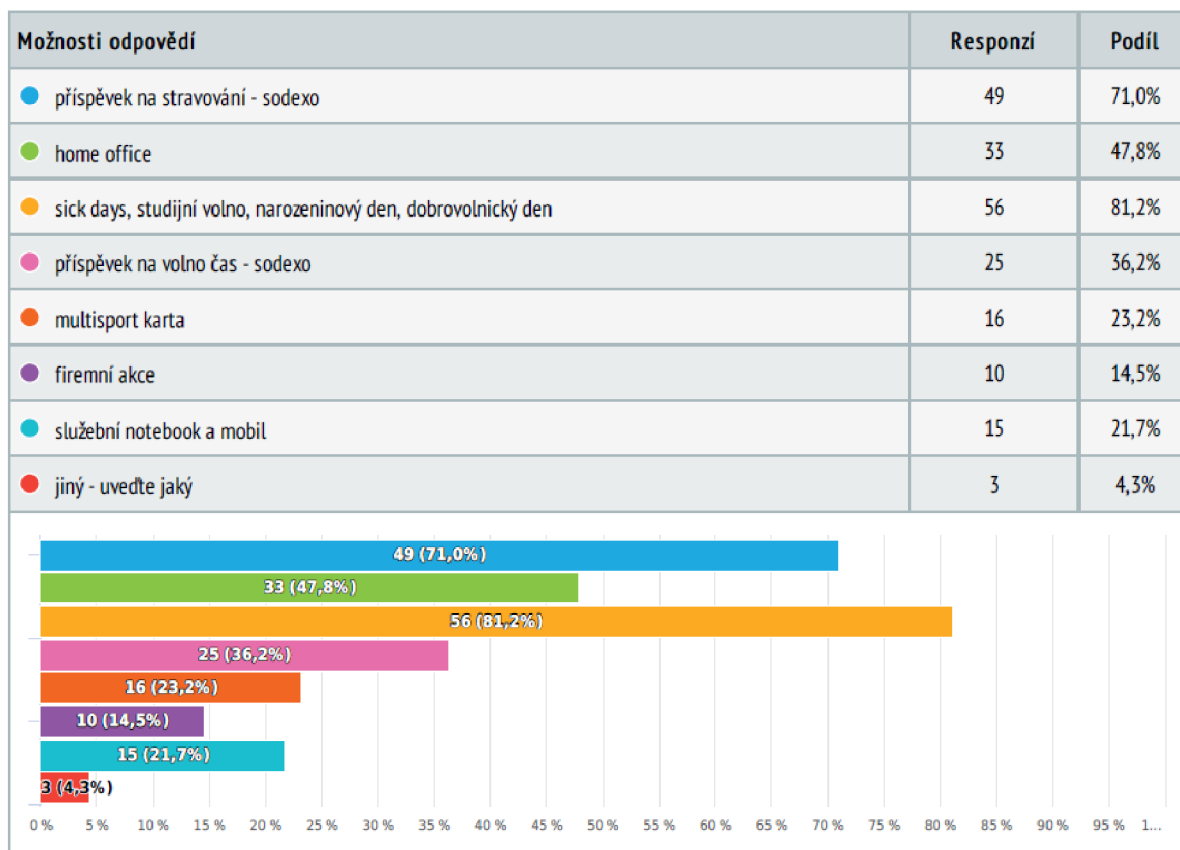
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 17



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Výpisy otevřených odpovědí otázka č. 11 (dotazník)

- ani ne, znám se lépe, než mě zná můj nadřízený
- (9x) ano
- ano - člověk potřebuje zpětnou vazbu
- Ano - dozvím se co je potřeba udělat. Jinak bych mohl na něco zapomenout
- Ano - dozvím se jak stojím v čem je třeba zlepšení
- Ano, já bych spíš byl radši, aby probíhal častěji, to vyhodnocování - pokud k němu mám správný přístup - může být i motivační do další práce.
- ano je
- Ano, jedná se o dobrou zpětnou vazbu a případné napravení nedostatků a ocenění dobrých výkonů.
- Ano je - zpětná vazba
- Ano kvůli zpětné vazbě
- ANO - motivačně i díky zpětné vazbě
- ano- potěší
- ano - potvrzení, že vnímáme náplň práce a cíle shodně
- Ano - psychologicky se pro mě jedná po nový start, takže se mi nastartuje motivace .
- Ano, vedoucí ocení, kde se mi daří.
- ano, vím co a jak
- Ano, vždy je dobře vědět, kde se mohu posouvat a zlepšovat. Vyslechnout co dělám dobře je také dobře.
- Ano. Z důvodu zamýšlení se kde se můžeme zlepšit.
- Ano, zpětná vazba je důležitá
- ano, zpětná vazba je vždy důležitá, stejně jako pochvala, nebo debata v čem a jak se zlepšit
- ano - zpětná vazba pomáhá ve zlepšování slabých i silných stránek
- byl by
- Částečně ano, dostávám zpětnou vazbu na plnění cílů a aktivit plus podmínky k zlepšení. Zpětná vazba však není příliš konkrétní a na hodnotící rozhovor dále nic nenavazuje, takže věci probírané na rozhovoru už se pak dále neřeší. Rozhovor by mohl být více strukturovaný, konkrétní a mělo by se na něj dále navazovat a vyhodnocovat dohodnuté věci.
- dostávám zpětnou vazbu, což je přínosem. Některé věci jsou ale čitelné z reportů a přijde mi zbytečné vracet se k tomu, co bylo. Myslím, že by mělo převažovat více zaměření na to, jak dosáhnout požadovaného cíle
- jak kdy, důležité je pro mne pojmenovat konkrétní témata
- Je :)
- Jedná se o relativní formalitu jelikož dostávám zpětnou vazbu prakticky na denní bázi
- je to o nadřazeném, v mém případě je rozhovor vždy přínosný
- je to zpětná vazba na mou práci, ale na druhou stranu se znám a tak vím kde jsou mé chyby
- moc ne, nikdy mě ničemu nenaučí
- Možnost probrat detailně úspěchy/neúspěchy a výkon na uvedené pozici, popřípadě další karierní rozvoj.
- občas ano
- převážně jsou přínosné.
- Rozhovor neprobíhal. Až po mém upozornění jsme o tom začali mluvit.
- spíše ne
- Spíše ne
- spíš ne
- spíš ne, nulová zpětná vazba
- Určité zpětnou vazbu považuji za důležitou.
- Už tolik ne, protože se připomínky na potřebu / nutnost prodeje produktů KB neustále opakují
- velmi
- Vždy je dobré slyšet zpětnou vazbu. Rozhovor mi pomáhá k lepší sebereflexi.

- Naše hovory nikam nevedou. Opakují se stejná témata dokola.
- (3x) ne
- Ne
- někdy ano
- není
- není, vedoucí řeší, co chce změnit, ale nechápe mé potřeby
- Není, vůbec nerozumím tomu jak se zde počítají bonusy. Takže je to takové kolo štěstí co roztočím a nechávám se překvapit.
- ne, opakuje se
- nevyjadřuji se
- ne - výsledky nemohu ovlivnit, jsem hodnocen dle plnění BAPO
- nic mi nepřináší
- nové info

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Výpisy otevřených odpovědí otázka č. 18 (dotazník)

- Firemní auto
- hodnocení na základě klientské spokojenosti
- Hodnocení ne jen na základě projevů ale i s nimi spojených administrativních úkonů, kterých je přemíra a které zaberou více času, než je zdravo.
- Hodnotit by měl nadřízený a ne, aby se hodnotil každý sám.
- chci do Monety!!
- chybí mi zahrnování i jiných než prodejních aktivit
- Já bych změnila pouze to, aby jsme měli za tu práci co tu odvádíme vyšší plat. Myslím si (posuzuji dle sebe) že bychom si zasloužili vyšší měsíční plat. Práce a stresu je opravdu hodně.
- již jsem se vyjádřil v předchozích otázkách
- jsem spokojena
- KB by mohla poskytovat jednorázový formulář pro přípravu
- když neprobíráme kariérní rozvoj není to jen o tom, že by to nadřízený neděla, může tam být i jiný důvod
- lepší dostupnost a průhlednost výsledků, které vstupují do hodnocení
- (2x) lepší finanční ohodnocení
- možnost mít benefity pro různé skupiny lidí
- myslím, že obsahuje vše podstatné
- návrhy pro zlepšení
- Neděkovat a finančně ocenit
- Nenapadá mě nic, co by stálo za změnu.
- (2x) nevím
- NEVÍM
- (10x) nic
- Nic
- Nic.
- NIC
- nic mě nenapadá momentálně
- Oceňuji individuální přístup.
- odpovídá průměru - profesní i kariérní rozvoj
- projednání kariérního rozvoje
- projednání kariérního rozvoje, přínosné poznámky k mému posunu a rozvoji
- reálné hodnocení a odměňování dle zkušeností a samostatnosti
- Styl a tří jednání na lepší úrovni. Víc věcných věcí.
- Změnila bych hodnocení sama sebe, měl by hodnotit pouze vedoucí.
- změnu bonusových pravidel a zajímavější příspěvky na volnočasové aktivity.
- Zpětnou vazbu od nadřízeného, které se nedostává.
- (2x) .
- :)
- Aby konečně někdo zaregistroval, že jim pracují kvalitní lidi na nízkých pozicích, pak to dopadá tak, že většina zaměstnanců jsou nekvalifikovaní
- aby také někdo poslouchal mé potřeby
- Aktuálně, nevím
- asi je dostatečný rozsah hodnocení
- asi nic
- Dialog, který má smysl a někam směřuje.
- dle mého je dost zbytečné roční hodnocení se zápisem, pokud má nadřízený výhrady nebo něco k mé práci je třeba to řešit rychleji ne v rámci ročního hodnocení, které je z mého pohledu dost formální
- dobrá otázka k zamýšlení..

- Určitě budu rád za častější vyhodnocení. Nepotřebuji "vodit za ručičku", ale hodnocení/sezení s nadřazeným pomáhá i v celkové rovině dělat lepší byznys a posouvat se zase dále. :)
- více dovolené
- více se zaměřit na způsob dosažení výsledku než strohé konstatování čísel
- více vysvětlení SBR
- víc peněz :)
- v korporátu se nedá změnit, tady je jedno, jak se cítíte, hlavně že generujete čárky a zisk. individualita se tady nepodporuje.
- v rámci hodnocení? nemá pro mě velkou váhu
- Vše je perfektní :)
- Zaměření se na kariérní růst.
- Za mě vše probíhá jasně a stručně, tedy efektivně
- Zkrátila bych ho
- Zlepšil bych komunikaci.

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti naší komerční banky XY a.s. a jaké jsou pro Vás klíčové ukazatele pro dané hodnocení?

V pobočkové síti banky probíhá hodnocení průběžně a vždy je důležité jaké cíle a úkoly se hodnotí. Vzhledem k tomu, že v bance máme nastavovány roční cíle, tak roční hodnocení je nejkomplexnější a obsahuje nejen hodnocení výkonnostních cílů, ale také se s jednotlivými zaměstnanci probírá detailně i jejich osobní rozvoj, který si sami na začátku roku nastaví, a i otázky kariérního růstu. Na roční hodnocení navazuje kvartální, které je provázáno s variabilní složkou odměňování a hodnotí se zde co se dotyčnému zaměstnanci v daném čtvrtletí povedlo, co naopak ne, a to nejen z pohledu výkonu/výkonnostních cílů, ale i aktivity, která směřuje k dosažení výkonu a neposlední řadě i kvality jeho práce. Pravidelně v rámci pobočkové sítě probíhají i měsíční a týdenní hodnocení, kde se hodnotí hlavně výsledkové ukazatele, které vyplývají ze stanovených prodejních plánů a aktivit.

Za klíčové ukazatele považuji

- kvalitu práce, jelikož pokud naše služby nebudou kvalitně poskytovány našim klientům a v souladu se všemi zákonnými úpravami nebudeme mít koho obsluhovat,
- aktivitu bez toho, aby byl obchodník aktivní a efektivní svůj prodejní cíl nikdy nesplní,
- prodejní výsledek, ke kterému by měla směřovat jak aktivita, tak i kvalita naší práce.

Jak často probíhá hodnotící rozhovor a jak využíváte zpětnou vazbu od zaměstnance směrem k vám?

Jak je uvedeno v otázce číslo 1, hodnotící rozhovor probíhá týdně, měsíčně, kvartálně a ročně. Pokud se týče zpětné vazby směrem k nadřízenému, ke mně, tak zde mám nastaveno, že pokud má někdo zpětnou vazbu na moji osobu, na moje rozhodnutí a chce se k němu vyjádřit nemusí čekat na hodnocení, ale může přijít hned a můžeme si otázky, nejasnosti nebo i nesouhlas s mým rozhodnutím vyjasnit hned. Zpětná vazba využívám pro vlastní rozvoj a zamyšlení, jestli rozhodnutí, která jsem udělal jsou správná anebo jestli by se nedala udělat jinak a pro výsledek celku lépe.

Jak se svými zaměstnanci v procesu hodnocení projednáváte plánování kariérního rozvoje?

Otázka kariérního rozvoje je předmětem hlavně ročního hodnocení. Každopádně rok je dlouhá doba, a pokud se situace během roku změní jsem otevřený se bavit o kariérním rozvoji a kariérní změně i během roku, a to i když si to zaměstnanec neuvede do svého ročního hodnocení. Z mého pohledu je důležité, aby bylo v týmu dobré pracovní prostředí a byli zde lidé, kteří zde být chtějí, když má někdo zajímavé úmysly nevyplatí se mu bránit ve změně, jelikož pak neodvádí svoji práci na 100 % a doplácí na to tým a celá společnost.

Jak motivujete své zaměstnance pravidelným hodnocením k lepšímu pracovnímu výkonu?

Je to individuální, a hlavně různé ve vztahu k tomu, o jaký pracovní výkon se jedná. U soutěživých lidí jsou otázky a motivace zaměřena na srovnání s ostatními a co je zapotřebí, aby byl dotyčný první. Když je naopak člověk spíše zaměřený na peníze a finanční ohodnocení snažím se hodnocení a motivaci směřovat sem. Mnoho lidí je ochotno udělat věci jen proto, aby mělo klid a našel bych řadu dalších příkladů. Není tedy možné stanovit jeden konkrétní postup motivace, který by byl implementován na všechny rozhovory, ale ke každému musí člověk přistupovat individuálně. Určitě je motivace také odvislá od týmu, který vedete a to, že pokud tým chce a umí táhnout za jeden provaz, tak týmová motivace, „budeme nejlepší, „nepokazíme to ostatním, „sáhneme si na tu odměnu nebo další mikro-souboj mezi týmy je také účinný.

Jakým způsobem stanovujete cíle a očekávání pro zaměstnance ve vaší pobočce?

Jsmo ve velké korporaci a jestli má někdo představu o tom, že si tady můžeme nastavovat cíle, jak chceme a někoho zvýhodňovat a někoho naopak ne, tak se plete. Cíle jsou nastavovány plošně pro všechny prodejní pozice a jednotky na základě historie, počtu pracovníků a klientské základny a jsou nastavovány centrálně. Manažer pobočky má možnost udělat opravdu jen nepatrné změny, které nemají významný dopad. Spíše důležité je, aby manažer využil svoji šanci a sdělil svůj názor na nastavení kritérií pro hodnocení, tedy když se tvoří samotná KPI, SBR, než debata o tom nebo jiném finálním čísle, finálního cíle a očekávání.

Druhá oblast, kterou považuji za důležitou je, aby si sám pracovník nastavil svoje osobní cíle rozvoje a očekávání, protože to je pro motivaci každého z nás velmi důležité, kam se chci posunout, v čem chci růst, čeho chci dosáhnout atd.

Jakým způsobem podporujete rozvoj zaměstnanců?

Povinná a nepovinná školení, workshopy, on the job aktivity jsou u nás běžné. Každopádně nejdůležitější je, aby si zaměstnanec stanovil, v čem se chtěl rozvíjet a podle toho věnoval on svoji pozornost na tuto okruhu, a pokud se zde objeví možnost se zdokonalit má přijít za svým šéfem a říct mu, že by měl o to zájem. Toto je ta nejlepší cesta, jak konkrétní jednotlivce vzdělávat nad rámec, klasických/povinných vzdělávání.

Jak reagujete na nevyhovující výkonnost zaměstnanců ve vašem týmu?

Nejdříve je potřeba zjistit příčinu tohoto ne-výkonu, pokud máme příčinu, nastavíme si kroky, které by nás měli posunout na požadovanou úroveň, uvedeme je do praxe a stanovíme si limit kdy si kroky vyhodnotíme, jestli nám přinesly výsledek a tento postup opakujeme několikrát. V případě, že to nezabere ani po několikáté a nejde to dále, pak je řešení domluva a přesun zaměstnance na jinou pozici, kde jeho výkon bude odpovídat nastaveným cílům.

Myslíte si, že je bonusové hodnocení pro zaměstnance v pobočkové síti srozumitelné a transparentní? Jak zajišťujete, aby bylo?

Bonusové hodnocení je pro každého jasně dané, transparentní a každý ví a zná, jak si svoje bonusové hodnocení může vylepšit a na čem to záleží. V maximální míře nastavuji jasná a konkrétní kritéria, která jsou jednoduše měřitelná, vyhodnotitelná a jsou hlavně pro všechny dopředu známá a jasná.

Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti naší komerční banky XY a.s. a jaké jsou pro Vás klíčové ukazatele pro dané hodnocení?

Hodnocení členů mého týmu probíhá ve více rovinách. Jednou z rovin je pravidelné hodnocení výkonu jak z pohledu prodeje, tak z pohledu aktivit. Toho hodnocení probíhá na pravidelné bázi od týdenního setkání, přes měsíční hodnocení, kvartální až roční. Další z rovin hodnocení je hodnocení v rámci kvartálních bonusů, kde jsou požity výsledky ze zmíněných hodnocení v propojení na finanční odměnu a následnou motivaci daného zaměstnance. Celkové shrnutí pak probíhá na ročním hodnocení, které shrnuje všechny zmíněné výstupy a dále obsahuje diskusi nad tématem mobility pro daného zaměstnance.

Jak často probíhá hodnotící rozhovor a jak využíváte zpětnou vazbu od zaměstnance směrem k vám?

Rozhovor probíhá kvartálně. Pokud se jedná o zpětnou vazbu na zlepšení daného procesu. Zpětnou vazbu využívám ke zlepšení komunikace daného tématu směrem k zaměstnanci nebo k týmu. Tím lepším pochopení a vyhnutí se případnému nepochopení procesu, nebo jeho části. Pokud zpětná vazba není o komunikaci, snažím se jí zapracovat do interakce s daným zaměstnancem a případně nastavit zmíněnou změnu napříčí mnou řízeným týmem.

Jak se svými zaměstnanci v procesu hodnocení projednáváte plánování kariérního rozvoje?

Na zmíněném ročním hodnocení řešíme tuto otázku, zdali ano či ne. Pokud ano, řešíme, jakou cestou manažer/specialista, otázku geografické mobility, případně otázku mezi skupinové mobility. Pak připravenost pro zmíněnou mobilitu. To projíme na individuální plán, kde jsou nastaveny kroky, jak pro daného zaměstnance, tak pro manažera, kouče, či případného mentora. V průběhu roku probíhají odpočty oproti nastavenému plánu a jeho případné úpravy.

Jak motivujete své zaměstnance pravidelným hodnocením k lepšímu pracovnímu výkonu?

Motivace při hodnocení probíhá ukázkou toho, čeho by dosáhli při splnění požadovaného cíle, jak po stránce ohodnocení za daný výkon (bonusy/výra v soutěži). Tak toho, jak daného cíle dosáhnout. Například ukázáním cest vedoucích k cíli, nebo zefektivněním procesu a tím zvýšení profesionality daného zaměstnance. Celkově to pak vede k profesnímu růstu, efektivnímu plnění cílů, zvýšení odměny za práci a v neposlední řadě přes to, jak to dělat posílení pocitu, že na to zaměstnanec není sám.

Jakým způsobem stanovujete cíle a očekávání pro zaměstnance ve vaší pobočce?

Cíle jsou stanoveny dle požadavků vedení, které nám pro dané oblasti nastaví plán. Ten je pak do jednotlivých pozic rozdělen dle, lokality, portfolií a úvazků daných zaměstnanců.

Jakým způsobem podporujete rozvoj zaměstnanců?

Rozvoj je podporován na úrovni celé banky, a to možností se hlásit na vzdělávací a rozvojové kurzy. Následuje rozvoj pro dané typ pozice, a to na úrovni RET. Mimo zmíněné je rozvoj řešen na úrovni daného týmu v rámci porad, plánovaných školení, nebo za pomoci individuálních plánů za účasti specialistů, nebo stáží v jiných částech banky.

Jak reagujete na nevyhovující výkonnost zaměstnanců ve vašem týmu?

Rozvojem zaměstnance v problémových oblastech. Pokud i tak je výkonost nedostačující. Následuje zpětná vazba, kde je nastaven akční plán s termíny pro zlepšení.

Myslíte si, že je bonusové hodnocení pro zaměstnance v pobočkové síti srozumitelné a transparentní? Jak zajišťujete, aby bylo?

Ano, zaměstnanci jsou seznámeni s daným schématem. Následně je bonusové schéma vysvětlováno na společné poradě. Promítnutí schématu pro konkrétního bankovního poradce a následně průběžně v rámci hodnocení.



PREZENTACE

Hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky

Andrea Lovíšková, KEMBC05

Řešená problematika

úvod

Pro nejlepší výkon zaměstnance je nutné dbát na správné hodnocení a odměňování tak, aby byl dostatečně motivovaný. Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů pro podnik.

Vysoká škola ekonomie a managementu

problém

Banka XY a.s. hledá cesty ke zlepšení procesu hodnocení zaměstnanců. Zajímá se o zjištění míry spokojenosti a srozumitelnosti se systémem hodnocení. Dále také kroky ke zlepšení práce hodnotitelů.

přístup

Problematika je zkoumána kvantitativním a kvalitativním výzkumem provedeným mezi zaměstnanci spol. XY a.s. dotazníkovým šetřením, rozhovorem a porovnáním interních informací. Součástí práce bylo formulování a ověřování hypotéz.

Bakalářská práce

2

Postup řešení

zdroj

Teoretická část je zpracována za využití odborné literatury a část teoretická na základě analýzy interních dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

získávání

Teoretická část vychází z literární rešerše. Praktická část čerpá z interních dokumentů spol. XY a.s., dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru s manažery pobočkové sítě.

zpracování

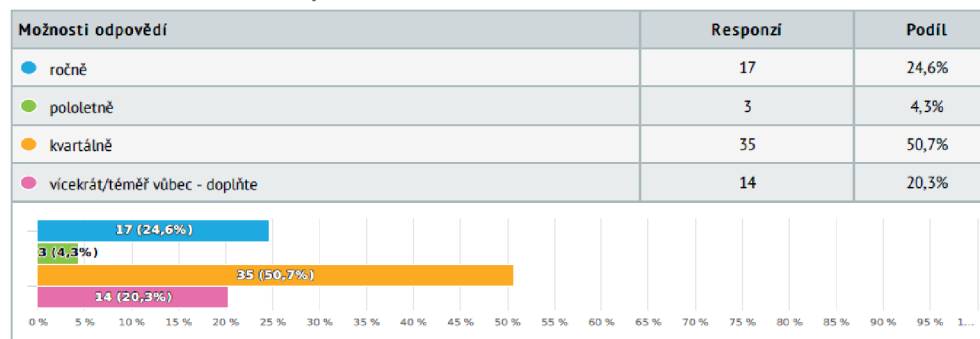
1. Analýza odborné literatury
2. Analýza interních dokumentů
3. Dotazníkové šetření
4. Polostrukturované rozhovory
5. Vyhodnocení
6. Doporučení

Výsledky práce

Dotazníkové šetření

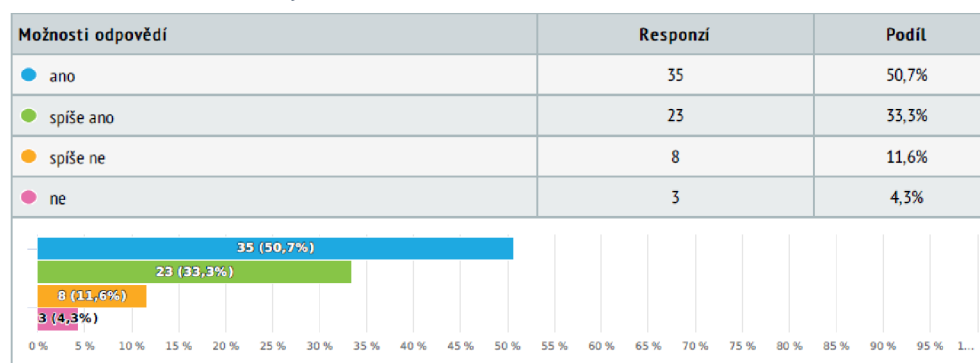
- V pobočkové síti komerční banky XY – a.s. dochází k pravidelnému hodnocení zaměstnanců a to na týdenní měsíční, kvartální a roční bázi. (Graf 10)
- Při tom bylo prokázáno, že zaměstnanci, kterým se dostává hodnocení na pravidelnější bázi jsou s hodnocením spokojenější.
- 84% zaměstnanců rozumí kritériím bonusového hodnocení. (Graf 9)
- Bylo prokázáno, že každý zaměstnanec má jasně dané bonusové hodnocení, z něhož vyplývají kritéria, které jsou měřitelná. Je důležité, aby jim rozuměl a dokázal si sám vyhodnotit, která oblast by mu k lepšímu ohodnocení přispěla.

Graf 10 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

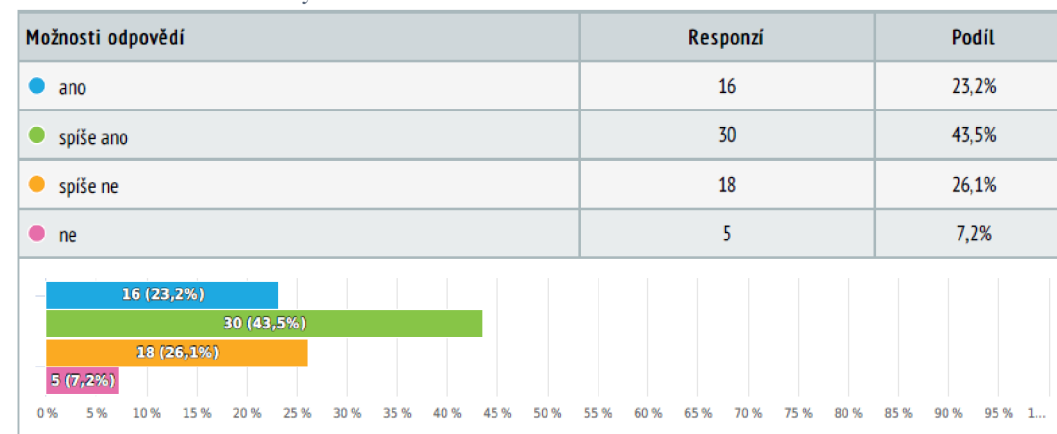
Výsledky práce

Dotazníkové šetření

- Se zpětnou vazbou na svůj pracovní výkon od nadřízeného je spokojeno 82,6 % zaměstnanců.(Graf 13)
- Přitom bylo prokázáno odpověďmi od respondentů na otevřené otázky chybějí projednání kariérního rozvoje, opakování měřitelných kritérií, nekonkrétní a nekomplexní zpětná vazba.



Graf 13 Grafické znázornění výsledků dotazníku – otázka č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování

Nedostatky hodnocení zjištěné v dotazníkovém šetření:

- 44,9 % respondentů si myslí, že není spravedlivě ohodnocena za svůj pracovní výkon
- 24,6 % zaměstnanců vnímá hodnotící rozhovor se svým nadřízeným pouze jednou ročně
- 33,3 % hodnocení od nadřízeného nemotivuje k lepšímu pracovnímu výkonu
- Kariérní rozvoj není projednávám z pohledu zaměstnanců v 59,4 %
- 17,4 % respondentů není spokojena se zpětnou vazbou za svůj pracovní výkon

Výsledky práce

Polostrukturované rozhovory

Pozitivní zjištění

- Hodnotitelé zpravidla poskytují zpětnou vazbu zaměstnancům na pravidelné bázi (týdně, měsíčně, kvartálně a ročně).
- Roční komplexnější hodnocení - nejen hodnocení výkonnostních cílů (osobní rozvoj jednotlivého zaměstnance, který si sami na začátku roku nastaví včetně kariérního růstu).
- Přijímání zpětná vazby směrem k nadřízeným kdykoliv.
- Individuálnímu přístupu v rámci motivace zaměstnanců a návrat se v rámci hodnocení ke schématu, čeho by zaměstnanec dosáhl při splnění požadovaného cíle.
- Podpora rozvoje zaměstnance v rámci celé banky.
- Jasně dané a srozumitelné bonusové hodnocení, pro každého zaměstnance.
- Pomoc nadřízeného směrem k zaměstnanci při jeho nevyhovující výkonnosti.

Negativní zjištění

- Otázka kariérního rozvoje pouze v ročním hodnocení.
- Nesouhra v plošné pravidelnosti hodnotícího rozhovoru.
- Malé zaměření na neformální zpětnou vazbu.
- Nedostatečné zaměření na obsah práce.
- Nastavování cílů pouze centrálně.
- Velký důraz pouze na schéma cílů bez konkrétní pomoci k jejich dosažení.

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Pravidelná zpětná vazba pro širší okruh zaměstnanců



2. Vytvoření strukturované formuláře pro týdenní zpětnou vazbu



3. Zaměřit se na neformální zpětnou vazbu a obsah práce

- Respondenti, kteří vnímají hodnotící rozhovor pouze jednou ročně nejsou spokojeni s hodnocením (47%).
- Respondenti, kteří vnímají hodnotící rozhovor kvartálně vyjadřují nespokojenost s hodnocením pouze ve 20%.
- Respondenti, kteří vnímají hodnotící rozhovor vícekrát/téměř vůbec se rozdělují přesně na 50% spokojenosti s hodnotícím systémem.
- Konkrétní a sjednocená zpětná vazba ke všem zaměstnancům.
- Úspora času.
- Komplexní a konkrétní hodnocení.
- Zpětná vazba zaměstnance.
- Efektivnější využití týdenního hodnocení (30 + 30 minut).
- Pomoc nadřízeného k plnění cílů.

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



4. Změna systému využívání benefitů v rámci motivace zaměstnanců

- Efektivnější rozložení benefitů – sodexo, dny volna (výherní dny), firemní večírky.
- 81,2 % respondentů nejvíce motivují dny volna (veliká vytíženost a stres).



5. Více projednávat kariérní rozvoj se svými zaměstnanci a zajištění kurzu pro hodnotící

- 34,8 % respondentů uvedlo absenci projednávání kariérního rozvoje.
- Nejčastěji uváděný nedostatek od respondentů.

Závěr



Práce přinesla organizaci zkoumané pobočkové síti potřebné informace související se systémem hodnocení zaměstnanců.



Novým řešením je **pět navržených doporučení** pro zlepšení efektivity procesu hodnocení zaměstnanců v pobočkové síti komerční banky XY a.s.



Problematika byla posunuta díky odpovědím zaměstnanců v dotazníkovém šetření, rozboru interních dokumentů a rozhovorů s manažery pobočkové sítě.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**