

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ  
STUDIUM**

**2011 – 2013**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Markéta Pulicarová**

**Personální politika, odměňování a motivace zaměstnanců  
ČSOB Pojišťovny a.s.**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martin Brych, MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME)  
STUDIES**

**2011 - 2013**

**DIPLOMA THESIS**

**Markéta Pulicarová**

**Personnel policy, remuneration and motivation of employees  
as CSOB Insurance**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Martin Brych, MBA

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce panu PhDr. Martinu Brychnovi, MBA při tvorbě diplomové práce, manželovi a celé rodině při podpoře ve studiu i psaní této práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá pohledem na personální politiku, odměňování a motivaci zaměstnanců v ČSOB Pojišťovně a.s., rozebírá způsob odměňování, hodnocení, vzdělávání a motivace zaměstnanců. Teoretické poznatky jsou ověřeny v praktickém srovnání s realitou ve firmě. Pomocí dotazníkového šetření je ověřena motivace zaměstnanců a následně vyvozeny kroky ke zlepšení.

## **Klíčové pojmy**

Adaptace nových zaměstnanců, dotazníkové šetření, hodnocení zaměstnanců, motivace zaměstnanců, odměňování, personální politika, personální strategie, rozvoj zaměstnanců, stabilizace, strategie odměňování, výběr pracovníků, vzdělávání. Personální politika, odměňování, motivace zaměstnanců, dotazníkové šetření. Strategie odměňování, vzdělávání, personální strategie, hodnocení zaměstnanců, výběr pracovníků, adaptace nového zaměstnance, stabilizace zaměstnance, rozvoj zaměstnanců.

## **Annotation**

This thesis deals with looking at personnel policies, compensation and employee motivation in CSOB Pojišťovna as discusses the method of remuneration, assessment, training and motivation of employees. The theoretical findings are verified in comparison with the practical reality in the company. Using the survey is validated employee motivation and subsequently drawn improvement actions.

## **Key words**

Employee selection, adaptaiton of new employees, compensation, compensation strategies, employee stabilization, employee development, employee evaluation, employee motivation, HR policy, HR strategy, survey, training.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	9
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	8
1 Vymezení základních pojmů.....	8
2 Personální politika.....	10
2.1 Historické pozadí personální politiky.....	13
2.2 Personální politika dnes.....	14
2.3 Personální strategie.....	16
3 Politika odměňování .....	20
3.1 Prvky systému odměňování.....	21
3.2 Strategie systému odměňování .....	23
3.3 Cíle systému odměňování.....	25
4 Motivace zaměstnanců.....	27
4.1 Motivace a peníze .....	32
4.2 Motivace v souvislostech.....	34
4.3 Přehled motivačních teorií.....	34
5 Hodnocení zaměstnanců .....	36
5.1 Metody hodnocení .....	39
6 Výběr pracovníků.....	42
6.1 Popis a specifikace pracovního místa.....	43
6.2 Inzerce pracovních míst.....	43
6.3 Posuzování kritérií osobní specifikace .....	44
7 Adaptace nového zaměstnance .....	45
7.1 Role patrona.....	46
7.2 Postup jak adaptovat nového zaměstnance.....	48
7.3 Stabilizace zaměstnanců.....	49
8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	50
8.1 Metody vzdělávání dospělých .....	53
8.2 Formy vzdělávání dospělých.....	55
8.3 Vyhodnocení vzdělávání .....	57
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	59
9 Představení společnosti ČSOB Pojišťovny a.s. ....	59
9.1 Personální činnost v pojišťovně .....	60
10 Proces vyhledávání vhodných uchazečů.....	61
10.1 Postup při vyhledávání zaměstnanců-interní výběrové řízení .....	61
10.2 Postup při vyhledávání zaměstnanců-externí výběrové řízení .....	62
10.3 Metodika výběrových řízení .....	63
11 Systém osobního hodnocení zaměstnanců.....	67
11.1 Proces hodnocení MR a TMR probíhá v následujících krocích:.....	69
11.2 Proces hodnocení EMR probíhá v následujících krocích: .....	72
12 Kolektivní smlouva .....	75
12.1 Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nárokové složky: .....	76

12.2 Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nenárokové složky, jimiž se rozumí: .....	77
12.3 Pracovní doba .....	79
12.4 Dovolená na zotavenou.....	80
13 Vymezení cíle výzkumu .....	80
13.1 Pracovní hypotézy: .....	81
14 Dotazníkové šetření.....	81
14.1 Interpretace údajů .....	82
ZÁVĚR.....	86
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	89
Seznam použitých českých zdrojů .....	89
Seznam použitých zahraničních zdrojů.....	90
Seznam použitých internetových zdrojů .....	90
Ostatní zdroje .....	90
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	91
SEZNAM PŘÍLOH .....	92



## ÚVOD

Žádný stroj, či sebelepší robot, nemůže nahradit lidský mozek, proto lze právem považovat lidský kapitál za největší hodnotou ve společnosti. Zatím nebyla sestrojena umělá inteligence, která by dokázala samostatně myslet a nacházet sama nová a nevšední řešení. V tom bude člověk jako lidský kapitál nezastupitelný a vždy jedinečný. Výkonnost podniku poskytujícím služby je přímo závislá na výběru pracovníků. Přijmutí špatné osoby na klíčovou pozici může přinést firmě velké problémy, ne-li ohrožení její pozice na trhu. Kvalitní a odborně schopný personál, včetně kvalitních manažerů, je cílem všech procesů v oblasti personálního řízení firmy a současně je také vysoce žádaným objektem trhu práce. Jeho udržení je prioritou pro všechny efektivně řízené firmy. Ztráty jsou nejen ztrátou hodnoty vložených investic, ale jsou i signálem nežádoucího vývoje podnikového klimatu a konkurenční schopnosti firmy.

V dnešní měnící se době, kde svět řídí globální ekonomika a mezinárodní korporace je velice podstatné umět reagovat včas a správně na měnící se situaci na trhu, k tomu je správný zaměstnanec klíčový. Aby každý odváděl maximum možného, je potřeba, aby byl pracovník dostatečně motivován k vysokému pracovnímu nasazení. Tento proces zahrnuje formování personálu, jeho schopností a dovedností a současně také použití takových nástrojů řízení, které zabezpečí vysokou úroveň a kvalitu výkonu všech pracovníků prostřednictvím účinné motivace i kvalitního řízení procesů. Ukazuje se, že tradiční postupy managementu v turbulentním a globalizovaném prostředí jsou neúčinné a jednou z oblastí, která prošla největšími změnami je oblast personálního managementu.

V diplomové práci bude hlavním předmětem zkoumání personální politika, odměňování a motivace zaměstnanců ČSOB Pojišťovny a.s. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně širokou problematiku, bude zaměřena praktická část na výzkum mezi nově nastupujícími

zaměstnanci za poslední rok. Teoretické poznatky budou čerpány z literatury zaměřené na personální otázku a řízení pracovního výkonu, praktická část bude řešit konkrétně problematiku ČSOB Pojišťovny prostřednictvím zjišťování potřeb přímo u zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Vymezení základních pojmů

### Personální politika

Literatura definuje personální politiku firmy více způsoby, a to v návaznosti na to v čem jednotliví autoři shledávají cíl této politiky. Z tohoto hlediska lze vymezit tři základní pohledy na personální politiku firmy, respektive rozdělit vymezení jednotlivými autory do několika základních skupin s ohledem na to, jaký účel personální politice přisuzují. Jedná se o vymezení personální politiky coby nástroje pro řízení personálního rozhodování, nástroje ovlivňování zaměstnanců či nástroje pro zabezpečení dosahování cílů organizace.

### Motivace zaměstnanců

Motivace lidské činnosti je chápána jako jedna z charakteristik osobnosti a to jak motivace všech aktivit člověka, tak konkrétních forem jeho pracovního jednání.

### Odměňování zaměstnanců

**Mzda** - Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo dluhopisů a odměna za pracovní pohotovost<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> **Zákon č. 1/1992 Sb.**, o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělků (zákon o mzdě), ve znění pozdějších předpisů, dostupné z [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z1\\_1992o](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z1_1992o)

### Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je disciplínou, která spadá do oboru řízení lidských zdrojů resp. personálního managementu. Této činnosti se v podnicích věnují personální útvary (existuje pochopitelně možnost tuto práci přenechat specializovaným HR konzultačním firmám), které však pouze participují v oblasti přípravy, konzultace a archivace dokumentů procesu.

### Výběr pracovníků

Je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).

### Adaptace zaměstnanců

Proces zapracovávání se zaměstnance do reálného chodu firmy a pracovního týmu, v kterém pracuje.

### Stabilizace zaměstnanců

Cílevědomá činnost zaměřená specifickými prostředky na určitý okruh pracovníků, jejímž cílem je v pracovnících vyvolávat rozhodnutí zůstat v podniku trvale.

### Vzdělávání

Vzdělávání lze definovat jako proces získávání poznatků, schopností a dovedností.

### Kolektivní smlouva

Smlouva mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci zastoupenými odborovými orgány. Řeší souhrnně pracovní právní záležitosti týkající se celého kolektivu zaměstnanců, např. mzdy, bezpečnost práce, rozvržení pracovní doby. Uzavírá se na dobu určitou, obvykle na jeden rok.

## 2 Personální politika

Existuje mnoho definic a popisů co je to personální politika, či politika lidských zdrojů. Nelze zde podrobně rozebrat všechny varianty, proto zde budou zmíněny jen teorie uznávaných autorů, kteří této oblasti zasvětili své zkoumání. V jednom se ale většina teorií shoduje. Obecně lze říci, že personální politikou lze chápat jako stabilní pravidla pro řízení lidí, která hodlá určitá organizace naplňovat a uplatňovat. Tato pravidla vyjadřují filosofii a hodnoty organizace, které se vztahují k personálním činnostem. Obsahují i očekávané chování zaměstnanců, stejně tak jako jednání s nimi z pohledu vedení organizace. Personální politika tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů při zaměstnávání lidí a při rozhodování o lidech.

Personální politika nabízí zobecněný návod přístupu k různým aspektům zaměstnávání lidí přijatý organizací a tudíž i jejími pracovníky. Postup, čili procedura přesně říká, jaké kroky by měly být v souladu s politikou podniknuty.

Armstrong také odpovídá na otázku „Proč je třeba mít politiku lidských zdrojů?“ „Politika lidských zdrojů, nebo politika zaměstnávání lidí pomáhá zajistit, že při jednání o záležitostech týkající se lidí bude v celé organizaci uplatňován takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami. Tato politika poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí, a pomáhá prosadit spravedlnost ve způsobu jednání s lidmi. Tím, že je návodem, podle kterého by měli manažeři v různých konkrétních situacích jednat, usnadňuje posilování, přenášení a delegování pravomocí. A pokud bude současně v souladu s podnikovou kulturou, pomůže ji zároveň utvářet.“<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 141. ISBN 978-80-247-1407-3.

Koubek zužuje pohled na pojem „Personální politika“ do čistě personálních vztahů a oproti Amstrongovi, který tento pojem vnímá jako všeobecný rámec chování v organizaci.

Koubek personální politiku definuje dvojím způsobem:

- „ Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.
- Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.“<sup>3</sup>

Barták definuje personální řízení následovně „ Posláním personálního řízení je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.“<sup>4</sup> Vidí personální řízení ve třech kategoriích, které musí být vyvážené a korespondovat.

„Personální řízení představuje řídicí a rozhodovací proces, jehož cíle jsou vymezeny firemní strategií.

Firemní strategie představuje dlouhodobé zaměření firmy na dosažení předpokládaných podnikatelských cílů.

Personální strategie rozpracovává firemní strategii pro oblast sociálního subsystému. Její význam spočívá v tom, že lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich užívání. Představují proto pro organizaci ten nejcennější a zároveň zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personální management je proto jednou z klíčových oblastí celého řízení organizace.

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 23. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>4</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*, 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

Funkci personálního řízení spatřuje v oblastech:

- Plánování
- Organizování
- Motivování<sup>5</sup>

Pokud tyto teorie porovnáme tak lze zde objevit mnoho společného. Autoři se shodují, že musí vždy existovat nějaký cíl, představa či strategický záměr, které chce daná společnost dosáhnout. Koubkův druhý bod je už velmi konkrétní a platí pouze, pokud je funkční bod první, který je obecnější.

Další společný bod těchto teorií je nutnost, aby personální politika byla pro zaměstnance dlouhodobě stabilní, akceptovatelná a pochopitelná. Pokud jsou splněny tyto zásady, mohou ji zaměstnanci lehce porozumět a přispěje to k dobrým vztahům mezi organizací a zaměstnanci. Také jsou lépe přijímány procesní změny, které jsou v souladu s touto personální politikou, či strategií. Tato politika musí být vyvážená pro obě strany a musí respektovat jak zájmy organizace, tak zájmy zaměstnanců. Pokud je v organizaci fungující např. odborová organizace, je přínosné, pokud jsou nově strategie dopředu komunikovány i s touto organizací. Lze tak předejít pracovním konfliktům v budoucnu.

Obecná, či celková personální politika organizace se projevuje v řadě dílčích personálních politik, např. v politice získávání a výběru pracovníků, v politice odměňování, v politice vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje pracovníků, v politice spolupráce s odbory, politice hodnocení pracovníků atd. Personální politika se projevuje i v míře respektování platných zákonů a předpisů vztahujících se k oblasti práce a lidských práv.

---

<sup>5</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*, 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s.27-28. ISBN 978-80-7452-020-4.

## 2.1 Historické pozadí personální politiky

Pro lepší pochopení celé problematiky řízení lidských zdrojů, nebo-li personální politiky firmy je dobré se ohlédnout do historie a zjistit jak vypadala tato profese v minulosti. Jaký byl její vývoj v zahraničí a jak vypadala tato pozice na dnešním území ČR. Je zřejmé, že tato problematika je velmi obsáhlá, proto budou popsány jen zásadní body, pro získání základní představy.

„Je obecně známo, že prvním personálním úředníkem byla slečna Mary Woodová, která byla do této funkce ustanovena u společnosti Rowntree v New Yorku v roce 1896. Stala se typem sociální pracovníka pro továrnu, odpovědného za zajišťování péče o pracující ženy a děti, za ochranu jejich zdraví a ledování jejich chování. Jinou průkopnickou společností v té době byla Cadbury. Ta vyvinula zcela rozdílný přístup. Tento přístup vycházel z přesvědčení, že odpovědnost za péči o pracovní sílu má každý zaměstnanec. Edvard Cadbury hovořil v roce 1900 o potřebě „vyvinout sociální a morální charakter každého dělníka“. Vyslovil přesvědčení, že „Nejvyšším principem se stalo, že podnikatelská efektivnost a péče o zaměstnance jsou poněkud rozdílné stránky téhož problému.“<sup>6</sup>

Na území dnešní ČR byl vývoj poměrně odlišný od vývoje v zahraničí. Zaměření bude stejně jako ve světě na období od 19. století a následné změny. V období na konci 19. stoléní došlo k výraznějším změnám z důvodu novelizace živnostenského řádu. Zde byla řešena otázka pomocných dělníků, továrních dělníků a učedníků. Byla vytvořena pravidla, která upravovala zásady péče o dělníky, zásady bezpečnosti a zdraví při práci. Dále zde byl ukotven režim pracovního dne, právo učedníků na vzdělání a upraveny zde byly i podmínky skončení pracovního poměru. „V roce 1883 byla zákonem č. 117 říšského zákoníků, kterým byla zřízena instituce živnostenských dozorců. Jejich

---

<sup>6</sup> FOOT, M. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. s 7-8. ISBN 80-7226-515-6



úkolem bylo zejména dozírat na dodržování živnostenských předpisů v oblasti péče o zdraví dělníků, pracovní doby (přestávky na odpočinek, povinné dny odpočinku), mezd a dalších.“<sup>7</sup>

Po skončení první světové války bylo zřízeno ministerstvo sociální péče, které zajišťovalo péči o mládež, válečné poškozence a jejich pozůstalé, sociální pojištění, ochranné dělnické zákonodárství, zprostředkovatelný práce, péče o nezaměstnané, vystěhovalství a bytovou politiku. „Středem mezinárodní pozornosti se stal zákon č.91/1918 Sb., o pracovní době, kterým Československo, jako právní země, uzákonilo osmihodinovou pracovní dobu.“<sup>8</sup>

Po nástupu protektorátu byla veškerá péče o zaměstnance podřízena protektorátnímu režimu a okupační politice. Jedná se např. o pracovní povinnost pro muže od 16-25 let a dále i systém totálního nasazení, který byl používán jako levná pracovní síla pro Německo.

Po válce byly zrušeny všechny protektorátní předpisy o nuceném pracovním poměru, výkon práce však byl regulován dekretem presidenta republiky č. 88/1945 Sb., o všeobecné pracovní povinnosti. Po roce 1948 vznikly dva poměrně odlišné jevy, na jedné straně pracovní tábory pro „nepohodlné občany“ a na straně druhé pozitivní úprava pracovních podmínek. Zásadním zákonem řešícím pracovní-právní problematiku byl zákon 65/1965 Sb., zákoník práce, který platil až do roku 2006 s mírnými novelizacemi.

## **2.2 Personální politika dnes**

V současné době řeší pracovní-právní vztahy několik zákonů a předpisů. Základním právním předpisem, kterým se odměňování pracovníků řídí, je bezesporu Zákoník práce č. 262/2006 Sb., dále Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., Zákon o kolektivním vyjednávání č. 2/1991 Sb., zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky

---

<sup>7</sup> FOOT, M. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. s 8-9. ISBN 80-7226-515-6)

<sup>8</sup> Tamtéž s.8-9.

bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti, nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy. Dále nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, a samozřejmě další právní předpisy a nařízení.

Zákoník práce se věnuje i oblasti kvalifikace zaměstnanců a zvyšování či prohlubování této kvalifikace. Normy zákoníku mají ale hlavně doporučující charakter. Pod pojmem kvalifikace je chápán souhrn teoretických vědomostí, praktických dovedností a osobních vlastností, které umožňují danému zaměstnanci výkon konkrétního povolání. Výše těchto znalostí a dovedností určuje míru uplatnitelnosti daného jedince na trhu práce.

Vzhledem k turbulentnímu prostředí posledních let je v zájmu každého udržovat dovednosti a znalosti aktuální a na vysoké úrovni. Z pohledu zákoníku práce je míra zvyšování a udržování výše kvalifikace soukromou záležitostí zaměstnance, to ale neznamená, že v případě, že na danou pozici postupem času nebude stačit, s ním nebude rozvázán pracovní poměr. Výjimkou může být pouze stav, kdy zaměstnanec vstupuje do zaměstnání bez jakékoliv kvalifikace. Zde musí zaměstnavatel zabezpečit potřebnou kvalifikaci sám, obvykle zaškolením, nebo zaučením od zkušenějšího zaměstnance. Pokud zaměstnavatel určí povinnost zaměstnanci účastnit se školení, jedná se o prohlubování kvalifikace k výkonu práce a tím pádem je účast na školení výkonem práce a zaměstnanci za to náleží příslušná mzda.

Pokud dojde k dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o zvýšení kvalifikace obvykle je uzavírána písemná dohoda dle zákoníku práce. Dohoda může být uzavřena i u prohlubování kvalifikace pokud náklady dosahují alespoň 100tis. Kč. Dohoda obsahuje závazek zaměstnance, že buď náklady na zvýšení kvalifikace odpracuje u zaměstnavatele (nejdéle 5 let), nebo uhradí náklady spojené s jeho

studiem, které zaměstnavateli vznikly. Pokud v době závazku zaměstnanec změní zaměstnavatele, lze tyto závazky přenést na něj. Vše je otázkou dohody všech zúčastněných subjektů.

## 2.3 Personální strategie

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

- Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele
- Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby se přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.“<sup>9</sup>

Personální strategii naplňuje v každé organizaci v největší míře personální oddělení, následně vedoucí pracovníci, na které přechází z titulu jejich pozice nemalá část péče o své podřízené.

Personální práce vykonávaná personálním oddělením se týká všeho, co se týká člověka v pracovním procesu. Začíná tedy náborem pracovníků, formováním, fungováním, využíváním až případným ukončením pracovního poměru. Práce manažerů je více zaměřena na organizování, propojování pracovních činností, hodnocení výsledků, schopností a pracovního chování. V neposlední řadě hodnotí manažer i vztah k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s.22-23. ISBN 80-7261-033-3

osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací dotyčný stýká a rovněž osobním uspokojením z vykonávané práce, personálního a sociálního rozvoje.

Personální strategie vychází primárně z kvality zaměstnanců. Každá firma usiluje o získání kvalitních pracovníků, protože jen tak může na trhu práce uspět. Jakmile má podnik nastaveny všechny procesy a postupy je nejdůležitější zaměřit se na personální strategii v oblasti vyhledávání klíčových zaměstnanců. Rozdělit je lze do dvou oblastí, pozice managementu a pozice specialistů. Pozice specialistů se jeví pro většinu firem méně důležité, ale pro úspěch podniku jsou mnohdy zásadnější. O tom bude pojednáno dále.

Plamínek hovoří o zaměstnanci jako o „zdroji“ a to hned z několika důvodů. „Za zdroj zpravidla nepovažujeme člověka, ale určité jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.

- **Schopnosti** - neopomenutelným zdrojem jsou znalosti a dovednosti příslušného člověka, tedy to, co tento člověk ví a co umí (souhrnně můžeme mluvit o schopnostech). Jde o potenciál člověka, s nímž lze pracovat, tj. jednotlivé schopnosti rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy. Schopnosti samy o sobě ovšem nestačí, ještě je důležité, aby je lidé používali ve prospěch firmy, aby svůj potenciál využívali ke kýmým činům. To ovlivňuje druhá kategorie lidských zdrojů – postoje.
- **Postoje** – vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací. Ani příznivé postoje nejsou samospasitelné, protože ani sebevětší snaha, ochota a motivace nic nezmůžou, když nejsou doprovázeny dostatečnými schopnostmi. Drsná rčení o iniciativních blbcích jsou pregnantní lidovou reflexí této holé pravdy. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze ovšem pracovat a měnit je (například motivačními programy). Změnit nelze teprve třetí skupinu lidských zdrojů, kterou můžeme shrnout pod pojmem vlastnosti.

- **Vlastnosti** – můžeme definovat velmi pragmaticky: jde o soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit. Může to být proto, že jsou to neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou.<sup>10</sup>

Řízení lidských zdrojů slouží k tomu, aby organizace byla výkonná. Proto je třeba zaměřit se na následující oblasti:

- „Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimalizování využívání fondu pracovní doby a optimální využívání kvalifikace pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti. Sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

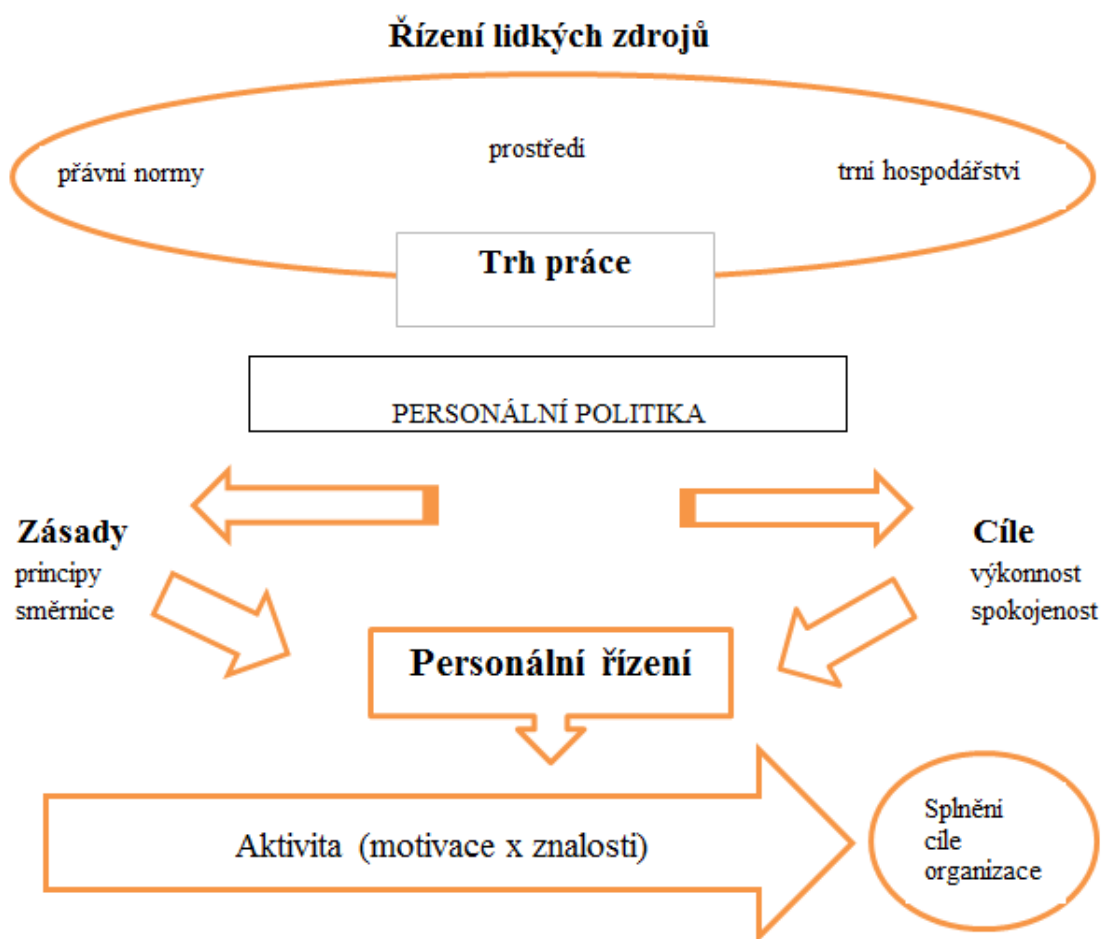
---

<sup>10</sup> : PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 60. ISBN 978-80-247-2448-5.

Zatímco první tři úkoly sledují především zájmy organizace, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy jedince- pracovníka. Pátý úkol pak sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy pracovníka.<sup>11</sup>

Dnešní pojem řízení lidských zdrojů lze chápat v širším kontextu viz Obrázek 1.

Obrázek 1: Širší kontext personální politiky



Zdroj.: KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001. s. 8. ISBN 80-7179-389-2.

<sup>11</sup>MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M., *Personální management Aplikální systematický přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové 2003. s. 11-12. ISBN 80-7041-485-5.

### 3 Politika odměňování

Amstrong vidí politiku odměňování v několika základních oblastech. Především jsou to: „konkurenceschopná peněžní odměna, vnitřní spravedlnost, odvozenost či závislost odměny, pohyblivá odměna, individuální nebo týmové odměňování zaměstnanecké výhody, složení celkové odměny, struktura, priority odměňování, diference, flexibilita, uniformita, postoupení pravomocí, kontrola, neutralita z pohledu pohlaví, partnerství, zapojení a transparentnost.“<sup>12</sup>

J. Koubek stanovil zásady k tomu, aby byl systém odměňování v organizaci úspěšný a efektivní:

- „Systém musí být stabilní a musí zajistit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce, např. na dovednosti, úsilí či odpovědnosti, a na rozdílech v pracovních podmínkách.
- Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti (na trhu práce). V některých případech lze místo úrovně na trhu práce brát v úvahu úroveň mezd a platů v odvětví.
- Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním a pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, výkonem a odměňováním.
- Za stejnou práci náleží stejná odměna. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na těchto pracovních místech zařazen. Tato zásada nebrání mít mzdové/platové rozpětí umožňující, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu.

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, dotisk 2000. s. 606. ISBN 80-7169-614-5

- K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům organizace by měly být používány stejné nástroje, stejná optika.
- Pracovníci (a odbory) by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při používání nejrůznějších mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod. Každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování na svém pracovním místě. Utajování platů by nemělo být používáno jako zástěrka pro zakrývání slabin systému odměňování a porušování zdravých zásad odměňování.<sup>13</sup>

Dnes už není chápáno odměňování pracovníků jen jako mzda, nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které vyplácí organizace pracovníkovi za jeho dobře odvedenou práci. Moderní pojetí řadí i další oblasti, jako je např. povýšení, rotace pracovníků, formální pochvala a další benefity poskytované zaměstnavatelem. Tím můžeme rozumět nefinanční benefity mezi které lze chápat prestiž zaměstnavatele, ale i firemní akce placené organizací, ať už se jedná o teambuilding, večírky, příspěvky na dovolenou a další výhody.

### **3.1 Prvky systému odměňování**

Každá organizace by měla v odměňování pracovníků vidět způsob jak motivovat, udržet a rozvíjet zaměstnance. Pracovníci potřebují vědět, že budou mzdou uspokojeny jejich životní potřeby, zajistí jim stabilitu a jasnou perspektivu. Lze tím vytvořit i konkurenční výhodu, kterou lze úspěšně využít při náboru zaměstnanců a současně i k stabilizaci zaměstnanců stávajících.

---

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 266. ISBN 80-7261-033-3.



Vnější faktory, které ovlivňují odměňování je postavení organizace i pracovníků, populační vývoj, demografický vývoj v dané lokalitě a profesně-kvalifikační struktura v daném regionu. Další neméně důležitý faktor je daňová politika státu a mezinárodní pohyb pracovních sil.

„Systém odměňování tvoří tyto základní prvky:

- Politika poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování,
- Postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny,
- Procesy týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovníku výkonu),
- Procedury prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.“<sup>14</sup>

V systému odměňování jsou tedy vzájemně propojené politiky, procesy a praktické postupy organizace při odměňování zaměstnanců, a to podle jejich přínosu, dovedností a schopností a tržní hodnoty. Je utvářen v rámci strategie a politiky odměňování.

„Při vytváření systému odměňování je třeba brát v úvahu čtyři skutečnosti:

- Organizaci a její zájmy a možnosti.
- Pracovníka a jeho zájmy.
- Povahu vykonávané práce.
- Vnější faktory.

Je tedy třeba hned na počátku úvah o odměňování nastolit tři otázky:

- Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s 517. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (širší nabídky odměn, typy odměn)?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?<sup>15</sup>

### 3.2 Strategie systému odměňování

Strategie odměňování by měla být vytvořena v každé organizaci, která chce efektivně řídit náklady na své zaměstnance, jako i kroky vedoucí k zlepšování výkonu firmy. Vzhledem k tomu, že 70 i více procent nákladů může být alokováno na mzdy, je třeba využít strategický přístup, který bude s těmito náklady pracovat hospodárně a efektivně. Každá investice do této oblasti by měla být navrácena ve formě přidané hodnoty pro společnost.

Vytvoření takové strategie by mělo být na úrovni nejvyššího vedení minimálně schváleno a akceptováno. Lze potom s tímto dokumentem pracovat na ostatních úrovních a podporovat všechny kroky k jejímu naplnění. Jedná se o formování pracovní síly organizace, rozvoje a obecně cílů týkajících se výkonu organizace. Další důležitým partnerem pro vyjednávání o této strategii by měly být odbory, jejichž podpora může ulehčit akceptování této strategie mezi zaměstnanci.

Strategie systému odměňování představuje dlouhodobé směry organizace ve smyslu nastavení politiky, postupů a procesů odměňování tak, aby společnými silami dokázali podporovat předem stanovené cíle organizace.

Klíčovými strategickými aspekty jsou zejména:

- konkurence schopná odměna,
- dosažení spravedlivějšího a definovatelnějšího systému odměňování,

---

<sup>15</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000.s.353. ISBN 80-86131-25-4.

- nastavení systému odměňování tak, aby bral v úvahu a podporoval organizační změny,
- použití odměny jako nástroje zlepšování výkonu a změny kultury,
- přenesení rozhodování o mzdách na liniové manažery,
- zapojení zaměstnanců do problematiky odměňování,
- rozvoj týmové práce.

### Proč mít strategii odměňování?

„Existují čtyři důvody pro vytváření strategie odměňování:

- Musíte mít představu, kam jdete, jak se tam dostat a jak zjistíte, že jste se tam dostali (pokud se to vůbec podaří)
- Náklady odměňování ve většině organizací jsou daleko největší výdajovou položkou – mohou tvořit 60 % a v organizacích silně závislých na pracovní síle často i mnohem více – takže proč by nemělo smysl přemýšlet o tom, jak by měly být v dlouhodobé perspektivě řízeny a investovány?
- Může existovat pozitivní závislost mezi odměnami v nejširším slova smyslu a pracovním výkonem, takže neměli bychom přemýšlet o tom, jak tuto vazbu a závislost posílit?
- Jak napsali Cox a Purcell (In. Armstrong, 2007, str. 530): „Skutečný přínos strategie odměňování spočívá ve složitém propojení s ostatními oblastmi politiky a praxe řízení lidských zdrojů.“ Není to dobrý důvod pro vytváření strategického rámce odměňování, který ukazuje, jak lze procesy odměňování spojit s procesy řízení lidských zdrojů, aby spolu ladily a vzájemně se podporovaly?<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 530. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 3.3 Cíle systému odměňování

M. Armstrong ve své knize Personální management rozděluje cíle odměňování zaměstnanců na požadavky organizace, zde definuje obecný cíl a strategické cíle, a cíle z hlediska zaměstnance.

#### Obecný cíl

„Obecným cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou způsobilou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

#### Specifické cíle

Specifickými cíli odměňování zaměstnanců z hlediska organizace jsou:

- hrát významnou úlohu při sdělování hodnot, výkonu, norem a očekávání organizace,
- podporovat program organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury,
- podporovat uskutečňování základních hodnot organizace v takových oblastech, jako je kvalita, péče o zákazníka, týmová práce, inovace, flexibilita a rychlost reakce,
- zabezpečit, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu – žádná iniciativa v odměňování by neměla být uskutečněna, pokud není prokázáno, že přinese přidanou hodnotu a žádný způsob odměňování by neměl být udržován, pokud jeho výsledkem není přidaná hodnota.

#### Cíle odměňování z hlediska zaměstnance

Z hlediska zaměstnanců by systém odměňování měl:

- jednat s nimi jako zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká,

- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno jako spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich přínosu,
- být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizace a jaký má na ně dopad.<sup>17</sup>

Oproti tomu J. Koubek v knize Řízení lidských zdrojů stanovuje úkoly, které by měly být systémem odměňování naplněny:

- „Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
- Být zaměstnanci akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, dotisk 2000. s. 601. ISBN 80-7169-614-5

- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.“<sup>18</sup>

## 4 Motivace zaměstnanců

Mezi základní požadavky týkající se spokojenosti s tím pádem i motivace zaměstnanců s prací patří odpovídající plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, zajímavé a rozmanité úkoly. Míra spokojenosti každého zaměstnance však zásadně záleží na jeho vlastních potřebách, očekáváních a prostředí, ve kterém pracuje.

Pokud budeme chtít definovat co je vlastně motivace, lze najít mnoho různých způsobů jak tento pojem vyjádřit. Koubek definuje velmi trefně: „Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chceme, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů. Takoví lidé mohou být vnitřně motivovaní, motivovaní sami ze sebe, a pokud to znamená, že chtějí jít ve správném směru k dosažení toho, čeho mají dosáhnout, pak je to nejlepší podoba motivace.“<sup>19</sup>

Je potřeba se nejdříve podívat zda jsou ve firmě správně nastaveny a komunikovány firemní myšlenky Lidé ve firmě musí chápat a rozumět i souvislostem s prací kterou vykonávají. Problém může nastat ve chvíli, kdy tyto myšlenky neakceptují za své, ale berou je pouze jako informace podávané vedením společnosti pro zaměstnance. V tom případě je nutné identifikovat důvody, proč tomu tak je a najít způsob jak zaměstnance přimět k změně postoje. Obvykle je nutné najít nějaký impulz, který zaměstnance inspiruje k plnění firemních

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 267. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 70. ISBN 978-80-247-2177-4.

myšlenek a tím i cílů. Pro nalezení dlouhodobé motivace je třeba zajistit harmonii mezi oblastí vnitřních potřeb a tím co po zaměstnanci chce firma. Pokud k této harmonii nedojde, bude motivace krátkodobá, nebo nasazení zaměstnance nebude absolutní. Je otázkou, zda je možné přizpůsobit konkrétní úkol konkrétnímu pracovníkovi. Pokud jsme schopni vybírat úkoly dle konkrétních pracovníků, aby jim co nejvíce vyhovovali, vyhneme se nátlakovým metodám, které je v opačném případě nutné použít. Další oblasti, které je třeba brát v úvahu, jsou: osobnost daného pracovníka, podmínky ve kterých pracuje a také momentální rozpoložení a situaci, kterou prožívá. Někdy může být některá z těchto složek kritická a tím i celkové pracovní nasazení bude negativně ovlivněno. Motivaci zaměstnanců lze aplikovat testováním systému. Zde zkusíme různé metody a jejich působení na různé zaměstnance. Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro testovanou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbudí vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojení.“<sup>20</sup>

M. Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů rozděluje motivaci na vnitřní a vnější.

„Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

---

<sup>20</sup> EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s 106. ISBN 978-80-247-2607-6.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít asi dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.<sup>21</sup>

V současné době se na trhu objevují publikace, které se snaží podívat na motivaci z jiného úhlu pohledu a vyvrací zažitě teorie o tom, že motivují standardní nástroje, jako jsou peníze, uznání, pochvala, nepeněžní benefity apod. Zajímavou publikaci sepsal na toto téma Daniel H. Pink, který tvrdí, že pokud chceme dlouhodobě udržet motivované zaměstnance, je třeba na to jít z „jiného konce.“ Dokonce uvádí sedm fatálních chyb, kterých se můžeme standardní cestou „cukru a biče“ dopustit. Jedná se hlavně o zadušení vnitřní motivace, snížení výkonu, zničení kreativity, vytěsnění správného chování, podvádění, vypěstovat krátkodobé myšlení, obcházení pracovního postupu a neetického chování, toto chování se může stát návykovým. Z těchto důvodů varuje před zažitými principy, kdy své teorie vysvětluje na fungování různých systémů, na kterých lidé pracují bez nároku na mzdu. Příkladem může být rozsáhlá internetová encyklopedie Wikipedie, kam všichni zúčastnění přispívají zcela zdarma, stejně tak jako další příklad z IT oblasti. Systém Linux, který je používán v mnoha firmách po celém světě při řízení centrálních firemních počítačů. Tento systém je vytvořen armádou neplacených programátorů a je volně dostupný všem. A co třeba příklad každé webové stránky, která je postavena na volně dostupném programu Apache. Jinými slovy, společnosti, které tradičně používají vnější odměny při řízení svých zaměstnanců, používají pro své nejdůležitější systémy produkty vytvořené lidmi bez zaměstnavatele, kteří, jak se zdá, takové odměny nepotřebují. Je samozřejmě potřeba zohlednit i jiné faktory jako je uspokojí základních lidských potřeb, o kterých hovoří už Maslow ve své pyramidě (viz. Obr. 2. Maslowa pyramida

---

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.



potřeb). Jen po uspokojení základních životních potřeb lze pracovat bez nároku na odměnu a plně využít nefinanční motivaci.

Obrázek 2 Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 17. ISBN 978-80-247-2128-6.

Bez uspokojení těchto potřeb by těžko někdo mohl pracovat zdarma, jen z dobrého pocitu z vykonaného díla. Proto je třeba tyto nové teorie brát s jistou „rezervou“ a zohledňovat, že sice popisují, co nás motivuje, ale bez přihlídnutí k běžným potřebám a proto tato motivace může fungovat u pracovních pozic, kde jsou zaměstnanci nadstandardně dobře finančně zajištěni, a proto nemají potřebu se fixovat na finanční odměny, ale spíše hledají prestiž a uznání.

### **Teorie X a Y**

Mc Gregor na základě Maslowovy hierarchie potřeb vytvořil vlastní teorii s příkloněním k lidské povaze a chování. Jedná se o teorii X a Y.

„Teorie X je založena na domněnce, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost, a proto musí být nuceni či přemlouváni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.

Teorie Y je založena na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.“<sup>22</sup>

To, jak popisuje přístupy zaměstnanců Mc Gregor jsou extrémní pohledy a obvykle se v praxi takto vyhraněné chování nevyskytuje, ale jede o zajímavý způsob pohledu. Je třeba vždy při volení správného přístupu zohlednit zda v dané práci a profesi lze nějakou kreativitu a volnost připustit, nebo je lepší volit cestu „cukru a biče.“

Obvykle lidé pozitivně reagují na možnost každodenní práci ozvláštnit a zpestřit pozitivně, ale není to pravidlem. Některá motivace může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y. Poté bude jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení ještě lepších motivačních pocitů a stále lepších výkonů. Určitě stojí za to na to pamatovat mezi ostatními věcmi.

Ouchi provedl zkoumání obou teorií a na jejich základě přišel s teorií pro japonskou Z. Ta spočívá v „dlouhodobém zaměstnání, často na celý život, poměrně pomalý proces ohodnocování a podpory, vývoje dovedností specifických pro daný podnik, místně specializovaný postup zaměstnáním. Samozřejmě, neformální kontrolní mechanismus podporovaný jasnými, formálními opatřeními, účast na rozhodování na bázi konsenzu, kolektivní rozhodování, ale konečná individuální odpovědnost, značný zájem o blaho zaměstnanců a spolupracovníků jako přirozená součást pracovních vztahů, neformální vztahy mezi lidmi.“<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s 16-17. ISBN 978-80-247-2128-6.

<sup>23</sup> CEJTHAMR, V., DĚTINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 67-68. ISBN 978-80-247-3348-7.

### **Teorie stanovení cílů**

„Latham a Locke ve své teorii stanovení cílů, která navazuje na koncepci řízení podle cílů tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jedinci stanoveny specifické cíle, a to náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon (zpětná vazba). Cíle informují jedince o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout, a zpětná vazba mu poskytuje informaci, jak vzhledem ke stanovenému cíli pracovat. Velmi důležitá je účast jedinců při určování cílů, protože projednání cíle s pracovníkem spíše zajistí jeho souhlas, vlastní podíl na stanovení cílů je vždy významný z hlediska jejich přijetí pracovníkem. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu.“<sup>24</sup>

### **Teorie očekávání**

Teorie expektance, neboli očekávání, byla jako první představena V. Vroomem. Tento americký psycholog chápe motivaci jako veličinu, kterou lze matematicky vypočítat a vyjádřit. Faktory ovlivňující výsledek jsou očekávání (expektaci), instrumentalitu a valenci (hodnotu). „Jinými slovy, expektační teorie říká, že motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle. Člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout. Motivace bude nulová, pokud nemá cíl pro člověka žádnou hodnotu či pokud je nulová pravděpodobnost, že cíle dosáhne!“<sup>25</sup> Vroomova expektační teorie bývá označována jako složitá, neboť ve srovnání s přístupem Maslowa a Herzberga ji nelze aplikovat u lidí s nižší mírou racionality.

## **4.1 Motivace a peníze**

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 226. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>25</sup> KOCIANOVA, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 32. ISBN 978-80-247-2497-3.

Pokud se budeme zabývat platem/mzdou ve vztahu k motivaci tak není jednoznačný. Někoho výše finanční odměny motivuje a další stimuly nepotřebuje, ale jedná se spíš o výjimku než o pravidlo a převažuje skupina zaměstnanců, kteří požadují kromě adekvátní výše platu i další motivační faktory. Zde je potřeba rozlišovat jednotlivé pracovníky, nedostatek peněz téměř vždy způsobí nespokojenost, jejich dostatek nemusí vždy znamenat trvalou spokojenost. Myšlenku tohoto typu vyslovil už Herzber v roce 1957 když zkoumal motivaci pracovníků.

Nelze tedy vycházet z myšlenky, že všichni pracovníci budou maximálně motivováni po zavedení odměňování založeném na výkonu. Ikdyž není účelem zde zpochybňovat sílu peněz pro motivaci zaměstnanců. Obvykle velmi účinné funguje pro dosažení pracovních cílů. Nelze zde zpochybňovat touhu lidí k uspokojování různých potřeb a přání. Jelikož mzdu lze chápat jako pravidelný přísun finančních prostředků, zřetelně uspokojují základní potřeby pro přežití a pro bezpečí. Mohou také vytvořit společenský status a tvorbu vlastní sebeúcty. Pro někoho i určitou prestiž ve srovnání s dalšími pracovníky, nebo spolupracovníky.

Na otázku, zda motivují zaměstnance peníze lze odpovědět, že jednoznačně „ano“.

„Ale méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Lze také argumentovat tím, že vnější odměny mohou narušit vnitřní systém – lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou svoje úkoly považovat za méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Co opravdu víme je to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze

slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Lze také konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich setrvání v organizaci. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat.“<sup>26</sup>

Zajímavou myšlenou v tom to směru je citát Tomáše Bati, který viděl motivaci a přístup k odměňování následovně: „Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzdy, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví“.<sup>27</sup>

## 4.2 Motivace v souvislostech

„ Co je důležité, je vztah mezi skutečností a postojem k ní a procesem motivace. Je snadné podcenit potřebu trávit čas motivováním lidí a dokonce ještě jednodušší je to udělat, kdy jste pod tlakem. Vyskytnou se složité situace, kdy na vás působí stres, ale i tehdy musíte dosahovat dobrých výsledků a zvláště v této situaci chcete, aby vaši zaměstnanci vykonávali svou práci dobře, aby byli plně samostatní a tak – logicky – musí být dobře motivováni. Čas, který tomu procesu dáváte, může být jakýkoliv: užitečný, žádoucí, „dobrou věcí“ – ale je také nákladný a dobře vynaložený. Motivace funguje. Má přímou vazbu na výsledky. A konečně, důvod provádět ji a provádět ji dobře, má pomoci dosáhnout požadovaných výsledků. Získat podporu podřízených pomůže a dokonce učiní váš vlastní život méně stresovým.“<sup>28</sup>

## 4.3 Přehled motivačních teorií

---

<sup>26</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3, str. 231

<sup>27</sup> <http://citaty.pelmei.info/citaty/c4-motivace>

<sup>28</sup> FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s 10. ISBN 978-80-247-2128-6.

Pro lepší přehlednost bude následně vyjmenováno několik nejznámějších motivačních teorií. Nelze v této práci podrobně rozebrat všechny, proto jsou uvedeny jen v přehledu.

A.H. Maslow – Teorie potřeb – Existuje hierarchie potřeb od základních po nejvyšší, potřeby fyziologické, potřeba jistoty, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Motivační účinek mají ty potřeby, které ještě nejsou dostatečně uspokojeny.

F. Herzberg – Motivačně-hygienická teorie – Rozlišuje motivátory (satisfaktory) a hygienické faktory(dissatis faktory). Hygienické faktory např. Pracovní podmínky, jistota práce, mohou odstranit nespokojenost zaměstnance. Motivátory pak teprve mohou přispět ke spokojenosti a motivovat, např. uznání, zajímavá práce, karierní postup, seberealizace.

E. Mayo – Teorie lidských vztahů – Pro člověka není důležitá mzda a jistota pracovního místa, ale má i určité sociální potřeby. Existují neformální skupiny, kterých je třeba využívat, ne je potlačovat. Při navázání správných sociálních kontaktů ve skupině dostáhneme vyšší efektivnosti.

D. McGregor – Teorie X a Y – Teorie X a Y představují dva protipóly možného přístupu manažera k pracovníkovi. V teorii X je předpoklad, že zaměstnanci nepracují rádi, jsou líní, nechtějí odpovědnost a musí být do práce nuceni. V teorii Y je předpoklad, že zaměstnanec má práci rád a rád ji vykonává.

J.S.Adams – teorie spravedlnosti – Existují dvě formy spravedlnosti: 1. Distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak se lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu ve srovnání s ostatními 2. Procedurální spravedlnost týkající se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných v organizaci.

V.H. Vroom – Teorie Očekávání – Motivace člověka závisí na síle očekávání určité hodnoty tj. na samotné hodnotě, kterou člověk připisuje danému cíli, kterého by mohl dosáhnout, a na pravděpodobnosti, že bude při této činnosti úspěšný.

J.W. Atkinson – Teorie aspirace – Jedinec si vybírá úroveň, které by chtěl dosáhnout, určuje si velikost svého výkonu, klade na sebe určité nároky aspirace. Skutečně dosažený výkon může úroveň aspirace korigovat.

E. Locke – Teorie stanovení cílů – Bude-li mít pracovník definovány konkrétní cíle, kterých má dosáhnout, budou jeho výkony vyšší, než když takové cíle definovány nejsou. Cíle musí být reálné, splnitelné a pokud pracovník na cílech participuje, bude motivace vyšší.

D. McClelland – Teorie tří potřeb – Motivaci ovlivňují tři potřeby: moc, úspěch a příslušnost k někomu či něčemu. Lidé usilují v různém stupni o jejich uspokojení.

## 5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má pro systém odměňování a motivaci velký význam. Je základem pro to, aby systém byl spravedlivý a naplňoval zásadu, že za stejnou práci přísluší stejná odměna.

Hodnocení zaměstnanců je považováno za účinný nástroj kontroly a usměrňování zaměstnanců, vhodný pro zjištění skutečné úrovně pracovníků v oblasti odborné, pracovní a z části i osobní. Prostřednictvím hodnotících testů, zkoušek i pohovorů je monitorován pracovní výkon zaměstnance. Výstupem z procesu hodnocení je závěr vypovídající o výsledcích práce v daném časovém intervalu. Jedním z důležitých vlastností celého hodnocení je schopnost motivovat pracovníky pro další pracovní činnost.

„Základní pravidlo personální diagnostiky: personalista vypracovává pozitivní hodnocení. Znamená to, že hledá:

- klady pro danou pozici,
- osobnostní a sociální předpoklady pro konkrétní práci,
- možnosti rozvíjení některých dovedností a předpokladů,
- dává rady, jak motivovat a hodnotit,
- snaží se co nejlépe zadaptovat nového zaměstnance.

Jeho úkolem není nalézt a pojmenovat chyby. Naopak hledá vhodné charakteristiky a určuje co nejvhodnější cestu, jak z případných nedostatků vytvořit klady nebo je alespoň neutralizovat.“<sup>29</sup>

J. Koubek ve své knize ABC praktické personalistiky definuje hodnocení pracovníků jako jednu z nejdůležitějších personálních činností, bez níž nelze efektivně vykonávat další personální činnosti,

---

<sup>29</sup> : EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s 16. ISBN 978-80-247-2607-6.

zejména odměňování pracovníků. Dobře zvládnuté hodnocení označuje jako nejúčinnější nástroj motivování pracovníků a zlepšování pracovního výkonu v organizaci. Podobně jako E. Evangelu nevidí v moderním hodnocení bič dopadající na záda nebohého pracovníka. „Ale je to výraz snahy pomoci pracovníkovi překonávat pracovní problémy, soustavně zlepšovat pracovní výkon, nalézat vyšší míru uspokojení z práce a usnadnit pracovní kariéru.“<sup>30</sup>

Kdo hodnotí pracovníky?

Teorie i praxe je v této otázce shodná: Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený, který současně provádí závěrečné posouzení všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Dalšími osobami, které mohou hodnotit pracovní výkon, jsou pracovníci personálního útvaru, nezávislí externí hodnotitelé, zákazníci, spolupracovníci či skupina spolupracovníků či podřízení. Neustále vzrůstá na významu sebehodnocení, které je vhodné zejména jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor.

Kritéria hodnocení

„Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem.

Je-li to možné, dává se přednost kritériím objektivním. Tím lze chápat hodnocení kvantity a kvality práce. Ta však bývají často zkreslena řadou jiných faktorů, které nelze ovlivnit úsilím pracovníka. Bagrista podává vyšší výkon, pracuje-li v písčité půdě, než v půdě skalnaté. Prodejce, který působí v bohatším regionu, bude úspěšnější.

---

<sup>30</sup> KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. s. 280. ISBN 80-86131-25-4.



Ředitel jednotky, která má úspornější výrobní program, má lepší výsledky, než ředitel výroby náročný na zdroje. Dalším z oblastí je plnění úkolu – jde zejména o úkoly, které vyplývají z předchozího hodnocení, ale mohou to být i jiné úkoly (např. zavedení nové technologie, převedení agendy do softwarové podoby atd.). Zde je třeba na začátku jasně a přesně stanovit, jaký má být očekávaný výsledek – výstup – a podle toho pak hodnotit úroveň plnění. Jde o kritérium vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti a snadno hodnotitelné. V poslední době se zaměstnavatelé stále více zabývají osobními kvalitami zaměstnanců. Tím se rozumí kritéria subjektivní, která spočívají v hodnocení určité složky výkonu nadřazeným:

- odbornost, hodnocená stupni 1 až 5 nebo A, B, C,
- vedení a motivování pracovníků,
- komunikace a přesvědčování,
- pracovní nasazení atd.

Kritéria subjektivní jsou použitelná prakticky v jakékoliv činnosti. Narážejí však na potíže, která vyplývá z jejich podstaty – na subjektivní zkreslení: přílišnou mírnost vedoucího, nadměrnou přísnost, sympatie či antipatie vůči některým pracovníkům atd. Subjektivní prvky by měly být alespoň zčásti omezeny pomůckami pro hodnocení.<sup>31</sup>

Dle Koubka se hodnocení může zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní chování pracovníka.

„V případě, že se zaměří na výsledky práce, bude operovat s charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady aj. – tedy charakteristikami většinou dobře měřitelnými a objektivně zjištěitelnými.

---

<sup>31</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008. s.62. ISBN 978-80-251-2235-8.

V případě, že se zaměří na pracovní chování pracovníka, bude operovat s charakteristikami, jako je iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, technické znalosti, píle, kvalita práce, ochota, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi atd.<sup>32</sup>

## 5.1 Metody hodnocení

V současné době patří mezi nejčastěji používané metody:

- hodnocení podle stanovených cílů (výsledků) – často používané u hodnocení manažerů a specialistů, nanejvýš důležité je definování cílů. Cíle musí být kvantifikované, měřitelné a dosažitelné.
- hodnocení na základě plnění norem – používá se pro hodnocení výrobních pracovníků. Zde je podstatné stanovení norem a seznámení pracovníků s normami.
- volný popis - hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného. Problémem jsou různé vyjadřovací schopnosti hodnotitelů, popř. osobní vztahy k hodnocenému.
- hodnocení na základě kritických případů – tato metoda vyžaduje vedení písemných záznamů o případech, které se udály při výkonu práce hodnoceného pracovníka. Nevýhodou je přílišná administrativa, zdlouhavost. Problémy může působit také různé pojetí kritického případu.
- hodnocení pomocí stupnice – jednotlivé aspekty práce, jako je množství, kvalita, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota, znalosti atd., se hodnotí zvlášť. Používají se tři typy stupnice – číselná, grafická a slovní.
- checklist – checklist=dotazník. Předkládá určité formulace týkající se pracovního chování hodnoceného a označuje se, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv.

---

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 167. ISBN 80-7261-033-3.

Jednotlivým formulacím je přisuzována různá váha. Nevýhoda této metody ční v důkladné a časově náročné přípravě, protože pro každou skupinu jsou vyžadovány jiné formuláře a specifické formulace. Obtížné je i proškolení hodnotitelů.

- assesment centre – tyto lze kromě výběru a vzdělávání pracovníků použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů. Výhodu lze spatřit v určité komplexnosti posouzení. Nevýhodu naopak v posuzování momentálního pracovního výkonu hodnoceného v uměle vytvořených podmínkách, jež nemusí korespondovat s výkonem v reálu.

Při rozhodování metody hodnocení je nutné dbát zejména na to, aby použitá metoda nevyvolala přílišné konflikty, byla srozumitelná hodnotitelům i hodnoceným a byla považována za spravedlivou.

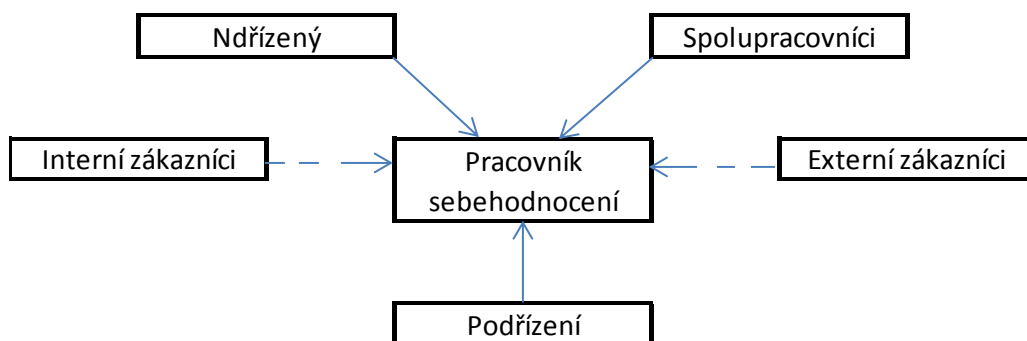
Hodnocení pracovníků má významné vazby k dalším personálním činnostem. Z výsledků hodnocení zaměstnanců čerpá personální plánování, dále vzdělávání a rozvoj pracovníků. Hodnocení je také základnou pro posouzení efektivnosti získávání a výběru pracovníků a v neposlední řadě je důležité pro odměňování pracovníků. To zejména tím, že vymezuje tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy, odměn. Hodnocení pracovníků je pomocníkem i v oblasti péče o pracovníky. Náležitá péče o pracovníky a její neustále zlepšování je významným motivátorem a pozitivně se odráží na pracovním výkonu pracovníků.

### **Hodnocení 180°, 360°, 540° zpětnou vazbou**

V současné době je velmi rozšířené hodnocení tzv. 180°, 360°, 540° zpětnou vazbou. Používá se obvykle pro hodnocení manažerů a vedoucích pracovníků, kde lze jejich chování hodnotit u několika úhlů pohledu. Pokud je hodnocení pouze z pohledu podřízených hovoříme o tzv. 180° zpětné vazbě, pokud přidáme i kolegy, nadřízené hovoříme o 360° zpětné vazbě a v případě, že budou zapojeni i externí zákazníci

nazývá se tento proces 540° zpětná vazba. Pro mnoho manažerů toto hodnocení spojuje pohled všech kolegů a dostávají komplexní zpětnou vazbu od svého okolí.

Obrázek 3. Hodnotitelé pro 360° a 540° zpětnou vazbu



Zdroj.: KOCIANOVA, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 156. ISBN 978-80-247-2497-3. - upraveno autorkou

„Aktivity v systému 360° zpětné vazby pro vedoucí pracovníky jsou zpravidla založeny na dvou hlavních předpokladech:

- že vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sama sebe
- že zvýšené vědomí (znalost) sebe sama je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí.“<sup>33</sup>

Výstupy z 360° zpětné vazby podávají ucelený přehled nadřízenému o tom, jak hodnoceného vidí jeho okolí a lze proto identifikovat silné a slabé stránky. Pro hodnoceného je to komplexní pohled na jeho osobu

<sup>33</sup> KOCIANOVA, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 157. ISBN 978-80-247-2497-3.

očima okolí. Tento pohled rozšiřuje obzor vnímání sama sebe a pomůže v nasměrování vlastních zdrojů správným směrem. Hodnocení probíhá anonymně v jasně definovaných kategoriích. Obvykle jsou to: schopnost řídit (vést), řízení lidí (týmová spolupráce), řízení sebe sama, komunikativnost, stavení dlouhodobých cílů, rozhodnost, odbornost, flexibilita, kreativita.

## **6 Výběr pracovníků**

Nábor může být definován jako veškeré činnosti zaměřené na zajištění potenciálních zaměstnanců a zároveň získání přihlášek od vhodných uchazečů. Faktory působící na nábor jsou platná legislativa a především stránka nákladů spojená s náborem pracovníků. Do té můžeme počítat jak zpoplatněnou inzerci, či přímo oslovení personální agentury pro výběr konkrétního pracovníka. Méně finančně náročné zdroje jsou například pohled dovnitř do firmy a hledání kandidátů v řadách stávajících zaměstnanců, nebo osobní doporučení, získávání nových zaměstnanců přímo na školách či úřadech práce.

Z výše uvedeného lze definovat cíle náboru jako následující:

- získávat zásobu vhodných kandidátů na uvolněná místa,
- používat a dávat najevo užívání slušného postupu,
- zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívaly k cílům společnosti a žádoucí image společnosti,
- provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

Výběr pracovníků má několik důležitých fází:

1. popisem a specifikace pracovního místa
2. inzerce pracovních míst

3. posuzování kritérií osobní specifikace
4. cílený nábor
5. administrativní procesy

## **6.1 Popis a specifikace pracovního místa**

Jedná se o proces, kdy je přesně definována činnost, odpovědnost, kompetence hledané pozice ať už pro účely vytvoření inzerce pracovního místa, nebo i jako vodítko pro personalistu při následném cíleném náboru. Specifikace obvykle vzniká hlavně u budoucího nadřízeného, ve spolupráci s personálním útvarem. Je zde samozřejmě potřeba zohlednit fakt, zda se jedná o pozici stávající, nebo zcela novou. V tomto případě je nutné věnovat přípravě a výběru zvýšenou pozornost.

## **6.2 Inzerce pracovních míst**

Inzerce by měla vždy primárně začínat ve firmě oslovením stávajících zaměstnanců, ti mohou být i dobrým zdrojem pro osobní reference vhodných kandidátů. Další poměrně zajímavou skupinou jsou absolventi škol, zde je třeba cíleně oslovit takové školy, jejichž absolventi mohou odpovídat pozicím poptávaným danou společností. Pro vysoce specializované pracovníky, stejně jako pro hledání špičkových manažerů je dobré oslovit personální agentury zabývající se vyhledáváním vhodných kandidátů.

### **Exekutiva:**

Na pozice ředitel či výkonný ředitel lze oslovit Headhuntingové společnosti, Outplacementové agentury, či volit interní povýšení.

Na pozice typu služebně vyšších manažerů se lze obrátit na Outplacementové agentury, agentury zaměřené na vyhledávání a výběr, či volit interní povýšení.

Na pozice typu služebně mladší manažer lze oslovit pouliční zprostředkovací agentury, presentovat na veletrzích pracovních příležitostí, inzerci v tisku a rozhlase a samostatné přihlášení.

#### **Výkonné pracovní funkce:**

Na pozice typu administrativní pracovník, či manuální pracovník volíme nabídku práce zveřejněnou na úřadu práce nebo na internetu, podnikové vývěsky, doporučení zaměstnancem, inzerce v lokálním tisku a rozhlase, spolupráce se vzdělávacími institucemi či samostatné přihlášení.

V dnešní době je samozřejmostí, že většina inzerce probíhá na internetu ať už přímo na stránkách zaměstnavatele, či na pracovních serverech.

### **6.3 Posuzování kritérií osobní specifikace**

Manažeři a zaměstnavatelé očekávají u kandidátů na pracovní pozice zpravidla řadu osobních předpokladů a vlastností. Ne vždy jsou však schopni tyto předpoklady jasně a správně definovat a z mnoha možných vlastností stanovit ty, které jsou pro výkon pracovního místa skutečně klíčové.

„Požadavky na kandidáty lze rozčlenit do několika základních kategorií. Patří k nim především požadavky na:

- vzdělání a odborné (zejména technické) znalosti a schopnosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- sociální (behaviorální) schopnosti a osobní předpoklady,
- motivační předpoklady.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. s.39. ISBN 80-86395-46-4.

Obvykle není tak obtížné vymezení odborných, technických, jazykových, počítačových apod. požadavků. Větší potíže mohou nastat při hodnocení požadavků týkajících se osobních vlastností, postojů, přístupu a motivačních charakteristik. U většiny pozic jsou za nejdůležitější považovány následující charakteristiky. Ochota pro vysoké pracovní nasazení je obvykle důležitější než dostatečné zkušenosti a absolvovaný trénink. Pokud má pracovník chuť a je ochotný přijímat flexibilně nové výzvy může jeho přístup brzo nahradit chybějící praxi a leckdy i předčí zkušené pracovníky neotřelými postupy a inovativním myšlením, které není zatíženo rutinními stereotypy. To úzce souvisí s pozitivním pracovním postojem a pracovní stabilitou. Pokud dáme pracovníkovi možnost rozvoje a prostor pro inovativní nápady bude pravděpodobně více loajální vůči firmě a stane se stabilním zaměstnancem.

## **7 Adaptace nového zaměstnance**

V současné době se každá firma snaží udržet klíčové zaměstnance a stabilizovat je tak, aby zamezili nežádoucí fluktuaci. Problém stability se dostává do popředí personální politiky většiny vyspělých organizací, hlavní zaměření je na zaměstnance nově nastupující, protože ti jsou fluktuací ohroženi nejvíce. Je to dáno tím, že nový zaměstnanec se musí přizpůsobit mnoha okolnostem a pravidlům ve firmě. Pokud tento proces není řízen, hrozí, že nedokáže sám projít všemi úskalími tohoto procesu a radši hledá práci jinde. Velkou roli v tomto procesu hrají také sociální vztahy a sociální systém zaměstnavatele. Pokud se podaří celý tento proces zdárně absolvovat, je velká šance, že rychle vzroste produktivita u zaměstnance a poroste pracovní spokojenost. Proto většina firem investuje stále větší prostředky do orientace a adaptace nových zaměstnanců. Jedná se nejen o znalosti procesů a postupů, ale jedná se i o seznámení s firemní kulturou, hodnotami vyznávanými ve společnosti včetně etických kodexů apod. V minulosti se tomuto procesu nevěnovala zvláštní pozornost a proto ani nebyl formálně popsán a dodržován. To se



v současnosti mění a většina firem má přesně daný harmonogram činností a procesů, kterými má nový zaměstnanec projít. Odehrává se obvykle v přesně vymezeném čase daném zkušební dobou, obvykle se jedná o první tři měsíce od nástupu nového zaměstnance do firmy. Na konci tohoto procesu je sepsán výstup pro personalistu i přímého nadřízeného. Ideálně tento proces obsahuje 4 základní oblasti:

- Informace o organizaci – historie firmy, podnikatelský program, organizační struktura, jména a funkce hlavních představitelů
- Informace o podmínkách zaměstnání - personální politika, režim práce, mzdové podmínky, náhrady cestovních výdajů, péče o zaměstnance, příležitost ke vzdělávání a rekvalifikaci, vnitropodniková migrace zaměstnanců
- Informace o pracovních povinnostech – pravidla bezpečnosti práce, zásady na ochranu hospodářských zájmů organizace, etický kodex
- Informace o útvaru a náplni práce - začlenění útvaru v organizační struktuře, cíle a úkoly pracoviště, seznámení s patronem a stanovení úkolů po dobu adaptace

## **7.1 Role patrona**

Jak si představit správného patrona?

Měla by to být osoba zkušená, která pomáhá nováčkům zvládnout adaptaci. Pomáhá seznámit nováčkova s činnostmi, které od něj očekává vedení firmy. Usnadňuje mu splnit podmínky adaptačního programu, jako

jsou: znalosti, dovednosti, proaktivní motivaci a osvojení žádoucích pracovních návyků.

Plní také jistou sociální funkci ve smyslu odstranění bariér závislosti na ostatních pracovnících a k posílení sebedůvěry. Od jednostranného „Vy to tu děláte...“ k přijetí „My to tu děláme společně“. Tím vytváří i partnerství mezi stávajícími zaměstnanci a nováčkem.

„Vlastnosti patrona:

analytická schopnost - schopnost věci utřídit, rozebrat, rozdělit problém na části, rozlišit co je hlavní a co okrajové, kategorizovat, rozčlenit proces na řešitelné části

logické myšlení – schopnost myslet v logických krocích, od konkrétního k obecnému (induktivní), od obecného ke konkrétnímu (deduktivní)

syntetická schopnost – schopnost sestavovat z částí funkční celek

celostní (holistické) myšlení – schopnost pochopit a prakticky uplatňovat, že celek je víc než souhrn jeho částí

hodnotící schopnost (soudnost) – schopnost přesně hodnotit nováčky podle předem stanovených a akceptovaných hodnotových měřítek

intuice (instinkt) – schopnost podvědomě, v hloubi mysli, analyzovat, syntetizovat, hodnotit; instinktivní vybavování nápadů, event.. řešení

paměť – přesvědčení, že společná paměť je víc než paměti individuální. Interakce s nováčky, vzájemné ovlivňování a podmiňování týmové spolupráce

tvořivost – schopnost spojit dvě nebo více myšlenek do jednoho celku, který se vyznačuje novostí a originalitou

komunikativnost – schopnost sdělování myšlenek, podnětů, nápadů v logických promyšlených, pochopitelných a přesvědčivě působících celcích

empatie – vcítění se do způsobu myšlení a cítění nováčků, schopnost jim naslouchat, brát v úvahu jejich stanoviska a podněty“<sup>35</sup>

## 7.2 Postup jak adaptovat nového zaměstnance

- „Přímí nadřízení jsou informováni, nebo školeni o adaptaci a firemním orientačním programu, vč. Zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace.
- Personální útvar poskytuje novému zaměstnanci při nástupním pohovoru informace k celopodnikové orientaci (na úvodním školení, popř. je předána příručka zaměstnance)
- Personalista formálně uvede nového zaměstnance k jeho vedoucímu útvaru.
- Vedoucí útvaru ústně informuje nového zaměstnance o úkolech a postavení útvaru.
- Vedoucí útvaru předává nového zaměstnance přímému nadřízenému.
- Přímý nadřízený ústně seznamuje nového zaměstnance s právy a povinnostmi pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce.
- Přímý nadřízený představí nového zaměstnance spolupracovníkům na pracovišti a seznámí ho se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště.
- Zkušený člen pracovní skupiny se stane „patronem“ nového zaměstnance. Jde-li o kategorii klíčových zaměstnanců (např. vysokoškolské absolventy), pomáhají mu při zpracování individuálního plánu adaptace. Patron ho zaškoluje do výkonu práce a orientuje v sociálních vztazích.

---

<sup>35</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*, 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. s.63-64. ISBN 978-80-7452-020-4.

- Patron a přímý nadřízený sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. Poskytují zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace.
- Patron a personalista pravidelně kontrolují procesy adaptace, a je-li plán adaptace, pak jeho realizaci.
- Patron nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti nového zaměstnance.
- Vedoucí útvaru nebo přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění nového zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje jeho karierní rozvoj.<sup>36</sup>

### 7.3 Stabilizace zaměstnanců

Pokud se povede vybudovat silný a sehraný tým, je jistě žádoucí takový stav udržet co nejdéle. Jakmile zaměstnanci dosáhnou určité úrovně odborných znalostí, začnou se více zaměřovat na to, s kým a kde pracují a od toho odvíjet pocit své spokojenosti s prací. Je třeba zajistit smysluplnou a podnětnou práci i spravedlivou šanci na postup a povýšení v rámci organizace. Neméně důležitý pro stabilizaci zaměstnanců je uznání a respekt od vedoucích pracovníků.

Existují i organizace kde jsou manažeři odměňováni speciálními odměnami za to, že vybudují stabilní pracovní tým bez fluktuace. Naopak jsou firmy, kde dochází ke krácení odměn manažerů v případě odchodu talentovaného pracovníka. Vyžaduje to od manažera především dovednosti: naslouchat, dávat najevo respekt, klást otázky, využívat neverbální komunikaci a poskytovat efektivní zpětnou vazbu. „Obecně platí, že hlavní roli při stabilizaci klíčových zaměstnanců hraje přímý

---

<sup>36</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001. s. 50. ISBN 80-7179-389-2.

nadřízený.<sup>37</sup> Proto je důležité, aby si nadřízený uvědomil, že fluktuace u jeho podřízených je jeho odpovědnost a nesnažil se najít chybu u vyššího managementu, nebo u personálního útvaru.

## 8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pokud firma investuje do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců představuje to dlouhodobý rozvoj pro vývoj a zvýšení výkonu organizace. Ne vždy se dá lehce změřit dopad vzdělávání ihned, obvykle se projeví až v delším časovém horizontu, proto mnoho zaměstnavatelů nemá zájem do této oblasti investovat mnoho finančních prostředků. Mnoho manažerů se stále ještě domnívá, že ušetří náklady právě v této oblasti a proto budou vnímáni jako „osoby na pravém místě“. Toto lze potvrdit pouze za situace, že manažer chce být na dané pozici pouze dočasně a nepočítá s dlouhodobou perspektivou. Jsou i dnes ještě zaměstnanci, kteří se domnívají, že pojmy jako trénink, vzdělávání, program rozvoje apod. jsou pojmy, kterými se zabývají pouze personalisté. Není tomu tak, právě přímý nadřízený ví nejlépe jaké vzdělávání a rozvoj potřebují jeho podřízení. Rozvoj člověka samozřejmě neprobíhá jen v práci, působí na něj jakékoliv činnosti, které člověk podniká ať už v soukromé, nebo zájmové aktivitě. Může se jednat o mnoho různých činností, které přímo, či nepřímo souvisí s jeho prací. Pro příklad lze uvést:

- Psaní všemi deseti – tato činnost se může zaměstnanci hodit jak v soukromém životě, protože dnes se mnoho komunikace provádí přes počítač, tak i v pracovním procesu, kde to zrychlí jeho výkonnost.
- Time management – tuto dovednost si ani mnoho z nás neuvědomují, ale poměrně často ji využíváme v běžném životě

---

<sup>37</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001. s. 52. ISBN 80-7179-389-2.

(např. matky, které musí skloubit hned několik činností najednou, sportovci, kteří musí stihnout trénink několikrát denně....) jde o to, jen tyto dovednosti přenést do pracovního života a tam je správně využít.

- Vedení zájmové skupiny – pokud je osoba schopna vést skupinu kamarádů či známých při zájmové činnosti lze úspěšně předpokládat, že tyto dovednosti lze přenést do pracovního života a bude tato osoba pravděpodobně mít předpoklady k vedení či koordinaci dalších zaměstnanců.

Ve výčtu podobných vlastností, či dovedností by se dalo pokračovat velmi dlouho, lze obecně říci, že vzdělávání není jen otázkou kurzů, seminářů, mentoringu, koučingu, příruček či odborné literatury. Je nutné počítat i s tím, že se zaměstnanci mohou rozvíjet i bez přičinění nadřízených manažerů.

Většina velkých firem proto pravidelně pořádá development centra, kde zjišťuje míru znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Obvykle je tato aktivita zaměřena na střední a vyšší management. Následně dochází ke komplexnímu posouzení kvalit jednotlivého zaměstnance. Většina mezinárodních firem si je vědoma, že při dnešní globální ekonomice a propojeném světě lze konstatovat, že: „Úspěch firem v globalizovaném světě stojí především na strategickém přístupu k lidem, na schopnostech manažerů lidských zdrojů dobře motivovat a stimulovat své lidi na základě jejich výkonu, přínosu pro firmu, se znalostí a zřetelem k jejich potřebám a očekávání a promyšlenému programu jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Manažeři lidských zdrojů ve spolupráci s nadřízenými pracovníky musí být přesvědčeni o tom, že perspektiva firmy spočívá v odborných, sociálních a osobnostních způsobilostech zaměstnanců, v jejich energetizaci, osobním nasazení, uplatnění jejich potenciálu ve prospěch firmy i svůj vlastní.“<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s.123. ISBN 978-80-87197-12-7.

Klíčem k tomu, aby firma byla úspěšná je třeba, aby zaměstnanci pochopili základní třídu UMĚT – CHTÍT – MOCI. Při bližším zamyšlení totiž není platný zaměstnanec, který umí, ale nechce, či dokonce takový, který neumí ani nechce. Současnými metodami rozvoje potenciálu zaměstnanců lze úspěšně napomoci k očekávaným výsledkům, mezi tyto metody lze zařadit development centre, koučing, mentoring, counseling či action learning.

### Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Pro hodnocení požadovaných způsobilostí je vhodné si vypracovat SWOT analýzu, která určí místa, na která je třeba se zaměřit.

Tabulka 1: SWOT analýza

požadované způsobilosti	silné	slabé	očekávání	rizika

Zdroj.: BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 138. ISBN 978-80-87197-12-7

## 8.1 Metody vzdělávání dospělých

Po stanovení cíle vzdělávání je třeba volit i metodu vzdělávání. Metody mohou být velice různorodé, od formálního vzdělávání až k hraní rolí a téměř krok do zdánlivě nesouvisejících situací. Dále budou nastíněny nejrozšířenější vzdělávací metody.

1. „Formální programy – zahrnují přednášky, hry/simulace, projekty, případové studie, modelování chování/ hraní rolí, workshop, semináře, případně i studium doporučené literatury, výcvik s využitím IT, interaktivní TV programy a virtuální vzdělávání prostřednictvím internetu, případně intranetu
2. Sebevzdělávání – opírá se o sebepoznání a sebehodnocení, při němž si účastník prostřednictvím SWOT analýzy vytipuje své silné a slabé stránky, očekávání a rizika a získá tak představu o tom, jak se dále cíleně rozvíjet.
3. Učení se v akci – frekventanti vykonávají v reálném pracovním prostředí skutečnou práci (pod dohledem patrona, mentora, facilitátora). Učí se jeden od druhého prostřednictvím aktivního pozorování, aktivního naslouchání, dotazování, kladení otázek. Dělalí pokroky v práci tím, že uskutečňují, co se naučili. Pracovní úspěchy jedince motivují k dalšímu rozvoji.
4. Smluvní vzdělávání – odehrává se na základě vzájemné dohody mezi vzdělávaným a mentorem – vzdělávací, případně rozvojové aktivity jsou jasně specifikované, cílené a strukturované, což usnadňuje participaci účastníka na vlastním vzdělávání a rozvoji.



5. Rozvoj založený na práci – neformální získávání pracovních zkušeností (bez výrazné vzdělávací intence zvenčí).
6. Koučování – umožňuje sebeenergetizaci koučovaného, jeho motivaci, aktivizaci jeho morálních vlastností k rozvoji vlastního potenciálu, osobnostních, sociálních a odborných způsobilostí, a zejména vůle k činu na základě koučovacích rozhovorů. Efektivnost koučování spočívá v individuálním přístupu ke koučovanému, který umožňuje nastavení optimální intenzity, a v bezprostředním poskytování zpětné vazby v zájmu upevnění motivace koučovaného a jeho vůle dosáhnout výsledků, jež si „sám“ stanoví.
7. Mentorování (mentoring) – má podobné přednosti jako koučování se zvýrazněním funkce podpory rozvoje kariéry (záštita, patronát, facilitace, presentace, zviditelnění, ochrana, motivace a inspirace) a psychosociálních funkcí (akceptování, potvrzení, konzultování, modelování role, přátelství)
8. Workshop – slouží k identifikaci, zkoumání, hledání řešení daného problému. Umožňuje extenzivní studium problémové situace v reálném kontextu, tj. vč. Pozadí, souvislostí, sociálně-psychologických souvislostí atpod. Mezi jeho výhody patří usnadnění přípravy na specifické profesní, odborné nebo společenské funkce, vysoký stupeň osobního zapojení účastníků a precizace cílů a úkolů ve skupině.
9. Hraní rolí a modelové chování – spektrum rolí umožňující nácvik modelového chování v různých situacích od strukturovaného souboru, až po případy navržené frekventanty.

10. Manažerské hry a simulace – lze je organizovat pro jednotlivce (cvičení „prázdný stůl“, „počítačové manažerské hry“) malé skupiny (skupinová diskuse bez vedoucího, cvičení skupinového řešení problému) více týmů (počítačové podnikatelské hry). Výhodou je zpětná vazba diagnostikovaná za podmínek blízkých reálným.

11. Semináře se zpětnou vazbou – systematicky poskytují informace o schopnostech a chování jednotlivých frekventantů ve vztahu k požadavkům určité pracovní situace s orientací na další systematické zlepšování a rozvoj v oblasti kognitivních (poznávací), behaviorální a afektivní.<sup>39</sup>

## 8.2 Formy vzdělávání dospělých

Formy vzdělávání jsou závislé na struktuře a velikosti skupiny posluchačů. Nelze použít stejnou metodu vzdělávání, pokud jde o vzdělávání jednotlivce, celé skupiny, či dokonce velké skupiny, jako je celá firma apod. Také nelze opomenout důvod, proč zaměstnance vzděláváme, zda jde pouze o předání informace, nebo naučení nové znalosti, či dovednosti. Formy lze rozdělit do kategorií Monografické formy, Dialogické formy, Formy skupinové a Institucionální.

Přednášky – nejfrekventovanější metodou je prezentace určitého tématu. Lze ji využít při předávání velkého množství informací velkým skupinám. Nevýhodou je, že nelze hovořit o interakci přednášejícího s účastníky.

---

<sup>39</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s.139-140. ISBN 978-80-87197-12-7.

Semináře – účastníci si předávají informace formou referátů a diskusí na předem zvolené téma. Výhodou je okamžitá zpětná vazba přednášejícího a podpora rozvoje nových myšlenek.

Participativní metody – vhodné pro menší skupiny účastníků, kteří mají možnost si dané téma rychle zapamatovat a hodně nového se naučit, za předpokladu velké aktivity všech účastníků.

Trénink – účastníci jsou energetizováni pomocí skupinových her a prací, brainstormingu, případových studií, hraní rolí apod. Metoda vychází z faktu, že pokud si účastníci „něco vyzkoušejí“ rychleji se to naučí. Tato metoda vyžaduje vyšší míru participace účastníků.

Metody vzdělávání lze rozdělit podle J. Koubka do dvou základních skupin:

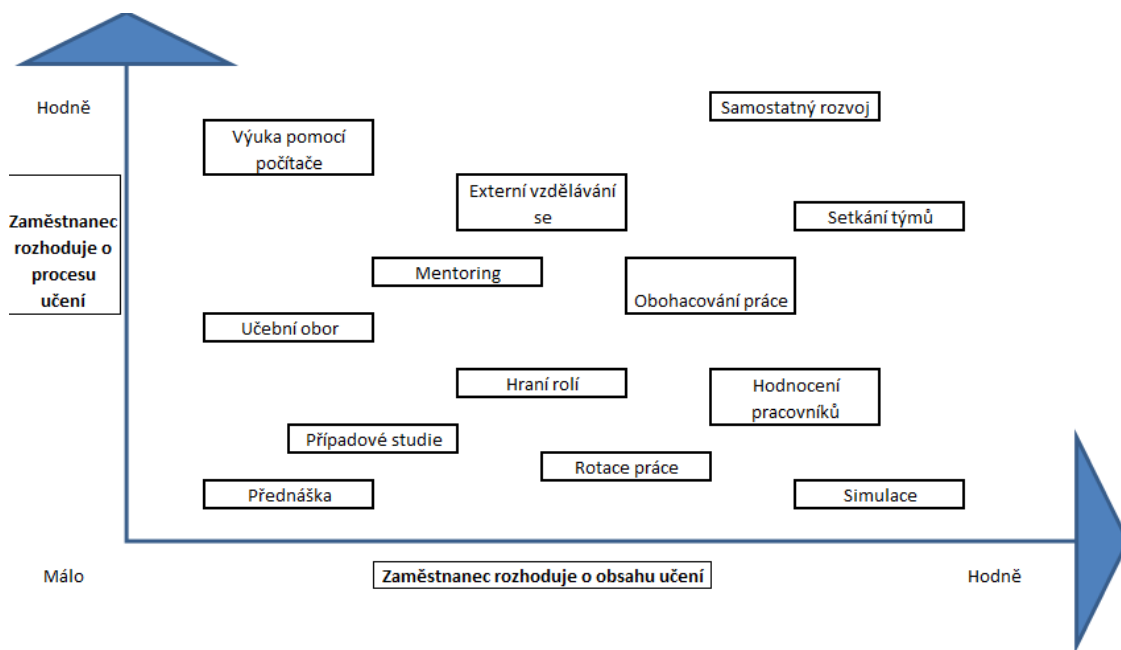
„1. Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (cross traininig), koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring).

2. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre).“<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> KOUBEK, J, *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. s. 250. ISBN 80-85943-51-4.

Obrázek 4.: Metody vzdělávání a rozvoje z pohledu autonomie učícího se



Zdroj.: CORNELIUS, [ed. by] Nelarine. Human resource management: a managerial perspective. 2nd ed. London [u.a.]: Internat. Thomson Business, 2001. ISBN 18-615-2610-5-upraveno autorkou

### 8.3 Vyhodnocení vzdělávání

„Vyhodnocování je posledním a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoliv pokus získávat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.“<sup>41</sup> Otázkou zůstává kdy zpětnou vazbu vyžadovat a vzdělávání vyhodnocovat. Nabízí se logická odpověď, že po ukončení vzdělávání, ale to nemusí přinést vždy požadované výsledky. V tomto momentu už obvykle nezbývá čas ani prostředky na doplnění či úpravu vzdělávání, proto se jeví jako efektivnější vyžadovat zpětnou vazbu před, v průběhu a po ukončení vzdělávání.

<sup>41</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, dotisk 2000. s. 555. ISBN 80-7169-614-5

„Před vzdělávací aktivitou:

Počet lidí, kteří vyjádřili o danou vzdělávací akci zájem.

Počet lidí, kteří se na vzdělávací akci přihlásili.

Při ukončení vzdělávací akce:

Vyjádření spokojenosti účastníků se vzděláváním.

Měřitelnou změnou znalostí nebo dovedností na konci vzdělávací akce.

Schopnost řešit simulované situace na konci vzdělávací akce.

Ochotu a odhodlání využít vzdělávání získané vědomosti a dovednosti.

S odstupem času:

Spokojenost účastníků i několik týdnů po vzdělávací akci.

Udržení znalostí i s několikadenním odstupem.

Schopnost řešit simulované situace a problémy několik týdnů po vzdělávací akci.

Ochotu i několik týdnů po vzdělávání využívat získané vědomosti a dovednosti v praxi.“<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 136. ISBN 978-80-247-3651-8.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 9 Představení společnosti ČSOB Pojišťovny a.s.

V roce 1992 byla tehdejší Investiční bankou, a.s. založena Pojišťovna IB, a.s., která se stala jednou z prvních tuzemských pojišťoven, které po demonopolizaci českého pojišťovnictví vstoupily na trh. Později se transformovala do IPB Pojišťovny, a.s.

ČSOB Pojišťovna, a.s. byla založena v roce 1994 pod názvem Chmelařská vzájemná pojišťovna. V roce 1998, dva roky po vstupu na trh, vstoupil do společnosti strategický partner KBC Insurance N.V., který se stal v roce 2001 jejím 100% vlastníkem. V souvislosti s tím změnila Chmelařská pojišťovna název na ČSOB Pojišťovna.

Současná ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB (dále jen „pojišťovna“) vznikla 1. 1. 2003 prodejem podniku mezi IPB Pojišťovnou, a.s. a ČSOB Pojišťovnou. Dnes je ČSOB Pojišťovna univerzální pojišťovnou nabízející široké portfolio životních i neživotních pojištění pro fyzické i právnické osoby.

Stabilní zázemí Skupiny ČSOB a silného nadnárodního akcionáře KBC umožňuje poskytovat nejen kompletní nabídku pojištění, ale současně i ucelenou nabídku cenově příznivých finančních služeb pokrývajících všechny potřeby klientů.

Služby jsou dostupné prostřednictvím nejširší obchodní sítě po celé České republice skrz pojišťovací agenty, makléře, direkt sales přes telefon nebo internet. Pojištění je vždy založeno především na důvěře, a proto je cílem společnosti nabízet bezpečí a osobní přístup – bezpečí silné pojišťovny, která se o své klienty dokáže postarat v jakékoli životní situaci, která dokáže spolehlivě zhodnotit jejich investice a která jim bude vždy dobrým rádcem pojišťovna čerpá díky své akcionářské struktuře (75 % akcií vlastní belgická pojišťovna KBC Verzekeringen

NV, 25 % Československá obchodní banka, a.s.) nejen z bohatých znalostí evropské nadnárodní skupiny KBC, jejíž kořeny sahají až do roku 1883, ale i z dlouholetých zkušeností celé Skupiny ČSOB.

Přímé propojení české a belgické pojišťovny zrychluje transfer know-how z tradičních trhů EU do České republiky v oblasti produktů, křížového prodeje pojišťovacích a bankovních služeb a také v řízení kvality zákaznických služeb. Základ Skupiny ČSOB tvoří Československá obchodní banka – největší domácí banka, která na českém trhu úspěšně působí už od roku 1964. Pojišťovna tak díky spojení po desítky let budovaného know-how a tradice ČSOB ztělesňuje vysoký evropský standard a špičkové uspokojování potřeb klientů.

## **9.1 Personální činnost v pojišťovně**

Cílem těchto činností je zabezpečit personální potřeby pojišťovny v dlouhodobém i krátkodobém horizontu. Tento proces je centrálně řízen odborem lidských zdrojů (dále jen „OLZ“) a funguje jako stabilizační a motivační faktor. Zahrnuje veškerou agendu: analýzu stávajícího stavu, stanovení a definování potřeb, vyhledávání a výběr nových zaměstnanců, metodickou i faktickou pomoc v adaptačním procesu nově přijímaných zaměstnanců, součástí je sledování a vyhodnocování fluktuace, tedy práce s odcházejícími zaměstnanci.

Vedoucí zaměstnanci na všech stupních nesou odpovědnost za plnění jednotlivých dílčích úkolů v procesu personálního plánování, tedy stanovení potřeb nových zaměstnanců, ve výběru a přijímání zaměstnanců, v adaptačním procesu, a to v okruhu své působnosti.

OLZ sleduje obsazenost pracovních pozic a jejich počet stanovený pro danou organizační složku. Podílí se na analýze vývoje z hlediska nových potřeb, vzniku nových pracovních pozic, nebo redukci

stávajících. To vše ve spolupráci s odpovědným vedoucím zaměstnancem.

## **10 Proces vyhledávání vhodných uchazečů**

Proces vyhledávání vhodných kandidátů k obsazení volné pracovní pozice řídí ředitel OLZ ve spolupráci s příslušným vedoucím zaměstnancem. Stanovený způsob vyhledávání a výše alokovaných zdrojů pro tuto činnost se určí s ohledem na úroveň obsazované pracovní pozice a schválený roční rozpočet na. Výběr tarifních zaměstnanců může provést příslušný vedoucí zaměstnanec ve své kompetenci na základě posouzení žádostí vybraných od OLZ. Po individuálních přijímacích pohovorech s uchazeči a jejich vyhodnocení. Při výběrovém řízení na tyto pozice je vždy nutné dodržet zásadu „4očí“.<sup>43</sup> U výběru mimotarifních zaměstnanců platí zásada „6 očí“<sup>44</sup>

Na základě obdrženého požadavku stanoví OLZ harmonogram výběrového řízení. OLZ zajistí vyhlášení interního i externího výběrového řízení, zpracování a zveřejnění inzerátu, nebo jiné výzvy (požadavek do agentur, přímé oslovení aj.) V případě, že uchazeč bude vyhledán na základě přímého oslovení, aniž by bylo výběrové řízení vyhlášeno, je povinností toto oznámit odpovědnému zaměstnanci OLZ, který s kandidátem bude jednat na úrovni výběrového řízení.

### **10.1 Postup při vyhledávání zaměstnanců-interní výběrové řízení**

Pojišťovna preferuje přednostní uplatnění stávajících zaměstnanců a umožnění jejich profesního růstu. Interní výběrové řízení je vyhlášováno vždy jeden týden před zveřejněním externího výběrového

---

<sup>43</sup> Zásada „4očí“ znamená účast nejméně 2 osob-zpravidla příslušný vedoucí zaměstnanec a zaměstnanec OLZ

<sup>44</sup> Zásada „8očí“ znamená účast nejméně 3 osob-složení je dle konkrétní pozice. Obvykle 2 manažeři z nichž jeden je přímým budoucím nadřízeným a druhý je vyšší nadřízený, spolu s nimi jeden zástupce z OLZ, obvykle přímo ředitel OLZ



řízení. Výjimku tvoří pouze případy, kdy není dostatek interních zdrojů k obsazení pracovní pozice, nebo je přijato strategické rozhodnutí pojišťovny o externím náboru.

Do interního výběrového řízení se může přihlásit jakýkoliv zaměstnanec pojišťovny. U zaměstnanců, kteří jsou na současné pracovní pozici méně než rok, je jejich účast podmíněna získáním doložitelného souhlasu přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance před samotným podáním přihlášky. Zaměstnanci, kteří jsou na současné pozici déle než 1 rok, nemají povinnost informovat předem svého přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance o přihlášení se do výběrového řízení. Přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec se dozvídá o účasti kandidáta ve výběrovém řízení před finálním rozhodnutím o jeho výběru v rámci ověřování referencí. Kandidát se dohodne s příslušným zaměstnancem OLZ, kdo a kdy přímého nadřízeného informuje.

Interní výběrové řízení probíhá standardní formou, je koordinováno zaměstnancem OLZ, ten po předvýběru kandidátů poskytuje příslušnému vedoucímu zaměstnanci životopisy kandidátů a záznamy z jejich osobního či telefonického rozhovoru.

Po výběru interního kandidáta se stávající vedoucí zaměstnanec dohodne s potenciálním vedoucím zaměstnancem za účasti zaměstnance OLZ o termínu přestupu a navrhované výši základní mzdy interního kandidáta.

## **10.2 Postup při vyhledávání zaměstnanců-externí výběrové řízení**

Výběr z externích kandidátů se provádí, vyvstane-li požadavek na obsazení uvolněné, nebo nově vytvořené pracovní pozice, pro kterou není možné získat vhodného kandidáta z interních zdrojů pojišťovny.

Způsoby výběru z externích zdrojů jsou následující:

- Inzerce na webových stránkách pojišťovny, nebo na specializovaných internetových serverech
- Inzerce v tisku
- Akvizice ve školách a na speciálních náborových akcích
- Výběr kandidátů z databáze externích uchazečů o zaměstnání evidovaných OLZ
- Výběr prostřednictvím úřadu práce
- Výběr prostřednictvím personální, nebo tzv. headhunterské agentury, specializované na vyhledávání odborníků. Tento způsob musí být vždy předem projednán a schválen ředitelem OLZ.

### **10.3 Metodika výběrových řízení**

Podle úrovně obsazované pozice je stanoven až třístupňový systém vedení výběrových řízení.

První stupeň prováděný vždy u všech pracovních pozic je administrativní kolo. Po shromáždění přihlášek ve stanoveném termínu je provedeno administrativní kolo, posouzením vhodnosti uchazečů, analýzou předložených přihlášek, životopisů a dalších dokladů. Uchazeči nesplňující zadaná kritéria jsou z výběru vyřazeni.

Druhý stupeň prováděný vždy u všech pracovních pozic je rozhovor, základní ověření uváděných skutečností a základní diagnostika uchazečů pomocí testů. Druhý stupeň výběrového řízení se provádí v případě více vhodných kandidátů, u základních pracovních pozic a specialistů je konečný. Platí zde pravidlo „4očí“.

Obsah druhého stupně je

- Iniciální, případně řízený rozhovor s uchazeči vedený zaměstnancem OLZ a vedoucím zaměstnancem příslušného organizačního útvaru
- Diagnostika pomocí testů
- Prověření, přezkoušení některých specifických znalostí, dovedností nebo schopností uchazeče
- Orientační jazyková zkouška pro pozice, kde je jazyk uveden jako kvalifikační předpoklad

Třetí stupeň je prováděn u specifických pracovních pozic s vysokou odpovědností, u manažerských pozic, nebo na vyžádání vedoucího zaměstnance organizačního útvaru. Platí zde pravidlo „6 očí“.

Obsah třetího stupně je:

- Rozhovor s přímým nadřízeným zaměstnancem, případně vyšším vedoucím zaměstnancem
- Podrobnější personálně-psychologická diagnostika se stanovením závěrů a doporučení k přijetí na vyhledávanou pozici, pro optimalizaci adaptačního procesu, pro další odbornou a osobní přípravu
- Na manažerských pozicích zpracování vize rozvoje a řízení divize, odboru, regionu, oddělení

Pro vybrané pracovní pozice nebo skupiny zaměstnanců, lze provést výběr formou assessment centra. Assessment Centrum (dále jen AC) je moderní výběrovou metodou, která umožňuje pozorovat chování uchazečů v konkrétních situacích. Jde o časově ohraničenou zkoušku (obvyklá doba trvání je 1 až 2 dny), během které uchazeči procházejí celou řadou modelových situací a jsou při tom pozorováni a hodnoceni několika hodnotiteli. Jednotlivé modelové situace jsou vždy zaměřené na zjišťování určitých kompetencí. Na rozdíl od výběrového interview, nebo psychodiagnostických testů, kterými zjistíme, co o sobě uchazeč říká a

jak sám sebe vnímá, metoda AC umožňuje zjistit, jak se uchazeč skutečně chová.

Součástí AC jsou obvykle následující metody:

- Skupinová diskuse
- Hraní rolí
- Metoda „In basket“
- Prezentace
- Vybrané psychodiagnostické testy
- Hlubkové interview

Kombinace těchto metod umožní posoudit uchazečův individuální výkon, dyadickou komunikaci a schopnost práce v týmu.

Interní AC je zajišťováno pracovníky OLZ. Roli hodnotitelů (po předchozím zaškolení) zastávají vybraní vedoucí zaměstnanci a zástupci OLZ. Realizuje se na základě rozhodnutí generálního ředitele, nebo ředitelů divizí po konzultaci s ředitelem OLZ. Pokud se účastní interní kandidát, OLZ zjistí, zda se v minulých 3 letech assessment či development centra (dále jen DC) již absolvoval, případně zajistí výstupy v AC/DC.

Při výběru a využití psychodiagnostických metod se vždy vychází z požadovaných předpokladů pro úspěšný výkon příslušné pracovní pozice (osobní vlastnosti, schopnosti, apod.), které jsou považovány za prediktory úspěšnosti v příslušné pracovní pozici. Specifikací toho, co má být měřeno, lze následně přizpůsobit výběr konkrétních psychodiagnostických metod. Použití psychodiagnostických metod je vždy třeba vnímat jako jednu ze součástí výběrového procesu. Umožňují posoudit některé osobnostní charakteristiky a schopnosti uchazeče, nevypovídají však o odborných znalostech a dovednostech, dosavadních pracovních zkušenostech, motivaci k zastávání konkrétní pracovní pozice apod. – tyto předpoklady je třeba zjišťovat jinými metodami, jako jsou např.: personální anamnéza, odborné testy, interview, reference apod.

Testy odborných znalostí nejsou povinnou součástí výběrového řízení. Jejich použití navrhuje vedoucí zaměstnanec útvaru, který nárokuje obsazení volné pracovní pozice. Tento vedoucí zaměstnanec rovněž odpovídá za sestavení testů, za jejich jednotné zadání uchazečům a za jejich objektivní vyhodnocení. Použití testů odborných znalostí je doporučováno především u pracovních pozic specialistů a dále u těch pracovních pozic, kde již na počátku je nutný vysoký stupeň odborných znalostí.

V obou případech externího i interního výběrového řízení jsou u kandidátů v případě potřeby v posledních fázích výběrového řízení, tj. před finálním rozhodnutím, ověřovány reference.

V případě, že jsou přijímáni bývalí zaměstnanci některé ze společností, se kterými tvoří pojišťovna holding (skupina ČSOB nebo KBC), musí být předem dotázán předchozí zaměstnavatel. Ověření referencí zajistí příslušný zaměstnanec OLZ.

Spolupráce s personálními či headhuterskými agenturami lze využít v případech těžko obsaditelných pracovních pozic, nebo pokud bylo dosavadní vyhledávání neúspěšné (interní výběrové řízení, inzerce na webových stránkách pojišťovny, tištěná inzerce, spolupráce s úřady práce) a podléhá souhlasu ředitele OLZ.

OLZ prování veškerá uvědomění uchazečů o skutečnostech, týkajících se průběhu výběrového řízení.

Po vyhodnocení výsledků výběrového řízení a po rozhodnutí kompetentních vedoucích zaměstnanců o vybrání nejvhodnějšího uchazeče, je zahájen přijímací proces. Je nutné vyžádat příslušné doklady od budoucího zaměstnance, dále je třeba specifikovat podmínky pro navýšení základní mzdy po adaptaci, které stanovuje nadřízený vedoucí zaměstnanec. Formulář pro adaptační proces je uveden v příloze této práce. viz. **PřílohaA- adaptační formulář**

## 11 Systém osobního hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců se týká všech bez rozdílu, ať na pozici vedoucích zaměstnanců (dále také „manažerů“), tak i řadových pracovníků. Jedná se o nástroj, který řeší, jak zaměstnanec dosahuje stanovených cílů a výsledků ve sledovaném období. Hodnocení se provádí jednou ročně a je zde ctěna zásada, že vedoucí zaměstnanec hodnotí své podřízené až poté, co je sám ohodnocen. Z osobního hodnocení je pořízen písemný záznam. Před samotným začátkem hodnotícího období mohou být metodické postupy, event. administrativní změny podrobněji upřesněny příslušným zaměstnancem odboru lidských zdrojů.

### Cíle hodnocení jsou:

- Zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným
- Porovnání kvality zaměstnanců navzájem, v rámci širších skupin
- Nastavení pravidel pro objektivnější odměňování
- Umožnění zaměstnanci a manažerovi vyjádřit se k vlastním profesním a karierním očekáváním nezávisle
- Vyjasnění další profesní karierní představy v horizontu jednoho roku včetně naplánování vzdělávání
- Identifikování talentů, případně expertů
- Zvýšení efektivity vzdělávacích procesů
- Cíleně dohodnout a stanovit úkoly na další rok
- Využívat celý proces hodnocení, jako nástroje jednotného prosazování firemních hodnot

### Osobní hodnocení je zaměřeno především na:

- Hodnocení dovedností a leadershipu, které vychází z kompetenčního modelu a hodnot společnosti
- Slovní hodnocení – formou komentáře
- Zpětnou vazbu
- Plánování vzdělávání a kariérní možnosti

### Okruh hodnocených zaměstnanců

Osobního hodnocení se zúčastňují všichni zaměstnanci včetně vedoucích zaměstnanců.

Základní druhy hodnocení:

- Hodnocení vedoucích zaměstnanců, které se rozděluje na:
  - Management review (MR)- zaměstnanci na pozici ředitel odboru, vedoucí oddělení, ředitelé regionů a zaměstnanci pověřeni vedením dalších zaměstnanců
  - Top management review (TMR) – zaměstnanci na pozici ředitel divize
- Hodnocení zaměstnanců (Employee review – EMR) – všichni zaměstnanci vyjma výše jmenovaných

Hodnocení vedoucích zaměstnanců MR a TMR je komplexní hodnotící systém posuzující vůdčí schopnosti, výkonnost a manažerský potenciál vedoucích zaměstnanců. Použitím široké škály hodnotících metod (360° Zpětná vazba, Assessment centra, týmová kalibrace apod.) a zapojením širokého okruhu hodnotitelů je hodnotící proces objektivizován a výsledky mají velmi solidní vypovídající hodnotu. Umožňují porovnat jednotlivé vedoucí zaměstnance v rámci širších skupin, objektivizovat personální rozhodnutí, identifikovat klíčové zaměstnance a talenty, stanovovat jasné profesní a kariérní perspektivy, cíleně zaměřovat rozvojové plány vedoucích zaměstnanců. V neposlední řadě je celý proces i nástrojem jednotného prosazování hodnot společnosti.

V MR a TMR se hodnotí:

1. leadership (vůdčí schopnosti)
2. hodnocení výkonnosti- na základě plnění klíčových cílů

Hodnocení formou 360° Zpětné vazby – hodnocení pomocí dotazníku, který posuzuje vůdčí schopnosti manažera

Assessment/Development center – hodnotí potenciál manažerů formou řešení modelových situací z manažerské praxe za pomoci i externích hodnotitelů, kdy posuzuje různé kompetence (zejména analytické schopnosti, koncepční myšlení, přesvědčivá komunikace, jasná komunikace, týmová spolupráce, navazování a udržování vztahů, sebe rozvoj, odolnost vůči stresu, otevřenost vůči změně).

### **11.1 Proces hodnocení MR a TMR probíhá v následujících krocích:**

#### **Sebehodnocení vedoucího zaměstnance**

Zaměstnanec se vyjádří k hodnoceným dovednostem, vyjádří se ke kariéernímu očekávání, navržení plánu na vzdělávání a rozvoj.

#### **Kalibrace**

Nadřízený hodnoceného zaměstnance zapíše výsledky svého hodnocení leadershipu a výkonnosti hodnocených zaměstnanců do kalibrační matice včetně návrhu na zařazení do Top Talents<sup>45</sup>, členové týmu společně prodiskutují návrhy hodnocení a provedou konečnou kalibraci výkonnosti, leadershipu a potenciálu hodnocených podřízených zaměstnanců. Výstupy z kalibrace (zařazení do jednotlivých pásem 20/80% včetně návrhů na zařazení do skupiny Top Talents jsou konečné. Pokud nadřízený identifikuje zaměstnance se špatnými pracovními výsledky může využít i pásma hodnocení Prostor pro zlepšení, kde jsou

---

<sup>45</sup> Top Talents-jedná se o max. 20% klíčových zaměstnanců, které chce firma udržet a rozvíjet



zaměstnanci stanoveny přesné kroky ke zlepšení jeho výkonu na očekávanou úroveň.

### **Hodnocení leadership**

Nadřízený hodnoceného zaměstnance posuzuje úroveň leadershipu v těchto oblastech: Organizační schopnosti, schopnost učinit rozhodnutí, teambuilding, koncepční schopnosti, leadership-People management, proaktivita a přijímání změn, schopnost dosahovat cílů, sdílení znalostí a spolupráce, integrita osobnosti, orientace na zákazníka, kvalita a produktivita výkonu, seberozvoj.

Hodnotí se na 4 stupňové škále vyjadřující úroveň dosahovaných kompetencí:

- 1- rozvinuty pouze dílčí základy kompetencí
- 2- kompetence jsou rozvinuty na průměrné úrovni
- 3- kompetence jsou rozvinuty na výrazně nadprůměrné úrovni
- 4- kompetence jsou rozvinuty na excelentní úrovni

Hodnocení se uvádí i slovní, formou komentáře.

### **Hodnocení výkonnosti- na základě plnění klíčových cílů KPI**

Nadřízený zaměstnanec provede hodnocení na základě úrovně plnění konkrétních úkolů a celkové výkonnosti zaměstnance v hodnoceném období. Hodnotí číselným vyjádřením v %, na kolik byl stanovený úkol splněn. Celkové hodnocení výkonnosti vedoucích zaměstnanců se promítá do výše roční odměny uvedené v manažerské smlouvě.

### **Stanovení rozvojového plánu a návrh dalšího karierního plánu, identifikace talentů**

#### **a) Stanovení rozvojového plánu**

Nadřízený po diskusi s hodnoceným stanoví s přihlédnutím k zabezpečení klíčových úkolů, profesního zdokonalení a k dosažení

žádoucího zlepšení klíčových projevů chování a jednání, jeho rozvojové a vzdělávací cíle pro následující období. Přihlíží při stanovování k reálným způsobilostem, znalostem a dovednostem hodnoceného zaměstnance a dosud absolvovaným školením a kurzům s obdobnou tematikou.

#### b) Návrh dalšího karierního plánu

Podle výsledků hodnocení, personálních potřeb, uvažovaných perspektiv a možností, s přihlédnutím ke karierním očekáváním a ambicím hodnoceného navrhne nadřízený zaměstnanec jednu z možných konsekvencí:

- Postup na vyšší pozici
- Rotace na jinou pozici
- Potvrzení stávající pozice
- Potvrzení stávající pozice pod podmínkou zlepšení
- Přestup na méně náročnou pozici
- Ukončení pracovního poměru

Dle návrhu blíže upřesní jakou pozici a termín realizace případné změny. Zdůvodnění rozhodnutí o karierním plánu zaměstnanci ústně při hodnotícím interview. Řeší případnou karierní změnu ve spolupráci s personálním oddělením dle standardních postupů.

#### c) Identifikace talentů

Je možné navrhnout zaměstnance na zařazení do skupiny Top Talents, podmínky jsou nadstandardní přínos pro společnost, excelentní plnění cílů, proaktivní přístup.

#### **Hodnotící pohovor**

Schůzky pro poskytnutí zpětné vazy o výsledcích hodnocení jednotlivců sděluje nadřízený zaměstnanec s možností přizvání pracovníka personálního oddělení. Při hodnotícím pohovoru je probráno hodnocení leadershipu, výkonnosti, potenciálu a silné a slabé stránky hodnoceného.

Objasní si vzájemnou představu kariérních perspektiv, event. dohodne podmínky jejich realizace s cílem vzájemné dohody. Stanoví rozvojový plán k zabezpečení klíčových úkolů, profesního zdokonalení a k dosažení žádoucího zlepšení klíčových manažerských schopností. Nadřízený zadá hodnocenému konkrétní klíčové úkoly (KPI) na další období a dohodne podmínky a předpoklady pro jejich splnění. Umožní hodnocenému vyjádřit se ke všem důležitým otázkám hodnocení, zadávaným pracovním úkolům i možnostem dalšího rozvoje. Souhlas potvrdí obě strany podpisem na hodnotícím formuláři.

Tento rozhovor poskytuje hodnotiteli důležitou zpětnou vazbu při efektivním řízení svých podřízených.

## **11.2 Proces hodnocení EMR probíhá v následujících krocích:**

### **Sebehodnocení zaměstnance**

Zaměstnanec se vyjádří k hodnoceným dovednostem, vyjádří se ke kariérnímu očekávání, navržení plánu na vzdělávání a rozvoj.

### **Hodnocení dovedností**

Nadřízený hodnoceného zaměstnance posuzuje úroveň leadershipu v těchto oblastech: Proaktivita a přijímání změn, schopnost dosahovat cílů, sdílení znalostí a spolupráce, integrita osobnosti, orientace na zákazníka, kvalita a produktivita výkonu, kvalifikační a odborné předpoklady, sebe rozvoj.

### **Stanovení rozvojového plánu a návrh dalšího kariérního plánu, identifikace talentů**

#### **a) Stanovení rozvojového plánu**

Nadřízený po diskusi s hodnoceným stanoví s přihlédnutím k zabezpečení klíčových úkolů, profesního zdokonalení a k dosažení žádoucího zlepšení klíčových projevů chování a jednání, jeho rozvojové

a vzdělávací cíle pro následující období. Přihlíží při stanovování k reálným způsobilostem, znalostem a dovednostem hodnoceného zaměstnance a dosud absolvovaným školením a kurzům s obdobnou tematikou.

#### b) Návrh dalšího karierního plánu

Podle výsledků hodnocení, personálních potřeb, uvažovaných perspektiv a možností, s přihlédnutím ke karierním očekáváním a ambicím hodnoceného navrhne nadřízený zaměstnanec jednu z možných konsekvencí:

- Postup na vyšší pozici
- Rotace na jinou pozici
- Potvrzení stávající pozice
- Potvrzení stávající pozice pod podmínkou zlepšení
- Přestup na méně náročnou pozici
- Ukončení pracovního poměru

Dle návrhu blíže upřesní jakou pozici a termín realizace případné změny. Zdůvodnění rozhodnutí o karierním plánu zaměstnanci ústně při hodnotícím interview. Řeší případnou karierní změnu ve spolupráci s personálním oddělením dle standardních postupů.

#### c) Identifikace talentů

Je možné navrhnout zaměstnance na zařazení do skupiny Top Talents, podmínky jsou nadstandardní přínos pro společnost, excelentní plnění cílů, proaktivní přístup.

#### **Hodnocení a stanovení cílů, úkolů není povinné**

Stanovení klíčových úkolů, cílů je možné vynechat u zaměstnanců v režimu měsíčních cílových odměn, v tomto případě dochází k hodnocení výkonnosti v měsíčních intervalech.

#### **Kalibrace**

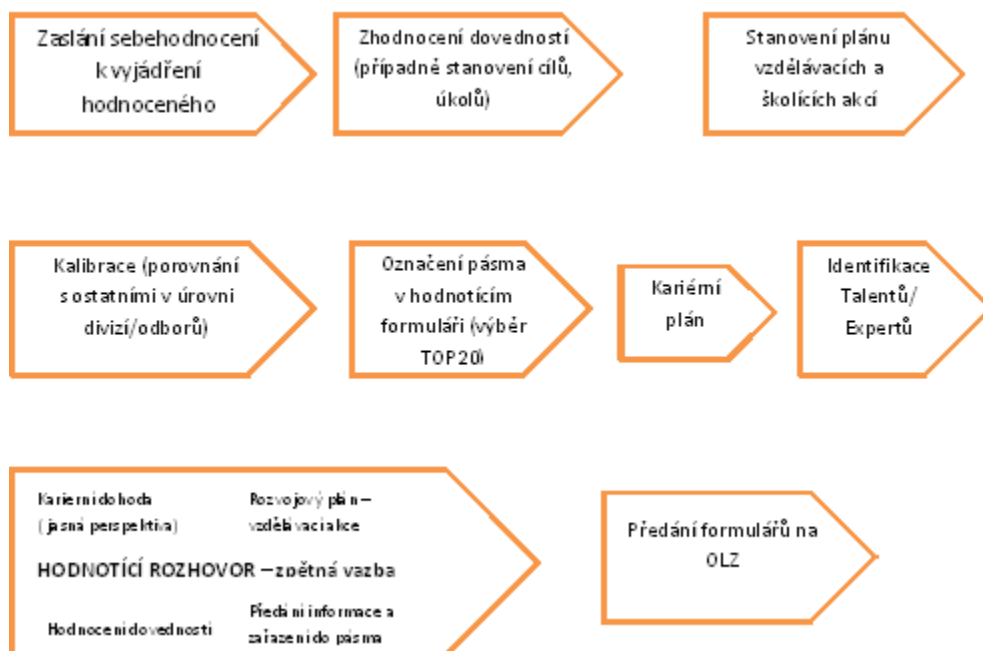
Nadřízený navrhne ke každému svému podřízenému návrh na zařazení do příslušného pásma (Top Talents, splnění očekávání, prostor ke zlepšení). V diskusi s ředitelem odboru/divize se následně porovnají i návrhy na zařazení u všech ostatních zaměstnanců v odboru/divizi, aby byla zajištěna žádoucí distribuce v rozložení 20/80% (v případě využití kategorie prostor pro zlepšení je rozložení 20/70/10 s cílem dosáhnout konsistence v rámci odboru/divize. Výstupy z kalibrace jsou konečné a uvede je nadřízený do hodnotící matice. V rámci kalibrace je podstatné prodiskutovat i návrhy na zařazení zaměstnanců do skupiny Top Talents..

### **Hodnotící pohovor**

Schůzky pro poskytnutí zpětné vazby o výsledcích hodnocení jednotlivců sděluje nadřízený zaměstnanec s možností přizvání pracovníka personálního oddělení. Při hodnotícím pohovoru je probráno hodnocení leadershipu, výkonnosti, potenciálu a silné a slabé stránky hodnoceného. Objasní si vzájemnou představu kariérních perspektiv, event. dohodne podmínky jejich realizace s cílem vzájemné dohody. Stanoví rozvojový plán k zabezpečení klíčových úkolů, profesního zdokonalení a k dosažení žádoucího zlepšení klíčových manažerských schopností. Nadřízený zadá hodnocenému konkrétní klíčové úkoly (KPI) na další období a dohodne podmínky a předpoklady pro jejich splnění. Umožní hodnocenému vyjádřit se ke všem důležitým otázkám hodnocení, zadávaným pracovním úkolům i možnostem dalšího rozvoje. Souhlas potvrdí obě strany podpisem na hodnotícím formuláři.

Tento rozhovor poskytuje hodnotiteli důležitou zpětnou vazbu při efektivním řízení svých podřízených.

Obrázek 5.: Postup při osobním hodnocení zaměstnanců



Zdroj.: Interní materiál ČSOB Pojišťovny

Hodnoticí formuláře osobního hodnocení jsou vyhotoveny ve třech vyhotoveních, přičemž zůstává jedno u hodnotitele, druhé náleží hodnocenému a třetí předá hodnotitel určenému zaměstnanci personálního oddělení.

## 12 Kolektivní smlouva

Od 1. 8. 2010 má společnost uzavřenou kolektivní smlouvu, která upravuje vztah mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Předmětem kolektivní smlouvy jsou individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci v České republice a vymezuje práva a povinnosti obou smluvních stran.

Tato smlouva respektuje a vychází z příslušných ustanovení a obecně závazných právních předpisů, kolektivní smlouvy vyššího stupně uzavřené mezi Svazem bank a pojišťoven a Odborovým svazem pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví, a má charakter podnikové kolektivní smlouvy ve smyslu zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním

vyjednávání. Smlouva je závazná pro smluvní strany a vztahuje se bez ohledu na členství v odborové organizaci na všechny zaměstnance v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli.

Ochrana funkcionářů odborové organizace se řídí ustanovením §61 odstavce 2 až 4 zákoníků práce.

Kolektivní smlouva je uzavírána určitou tj. do 31. 12. 2012. V době vypracování této práce nebyla nová kolektivní smlouva ještě k dispozici.

### **12.1 Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nárokové složky:**

**Základní mzda** - stanovena mzdovým výměrem, nebo v manažerské smlouvě

**Mzda při zastupování** - zaměstnanec, který dočasně zastupuje ve stanoveném rozsahu vedoucího zaměstnance

**Příplatek za pověření k vedení a koordinaci dalších zaměstnanců** - zaměstnanec, který je pověřen vedením a koordinací dalších zaměstnanců, výše příplatku je stanovena od počtu řízených zaměstnanců, nároků na vedení a koordinaci vedených zaměstnanců

**Za dobu práce přesčas** - nařízenou vedoucím zaměstnancem, nebo konanou s jeho souhlasem, poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci vedle mzdy příplatek ve výši 25% průměrného výdělku, pokud nebylo plněno náhradním volnem

**Za dobu práce přesčas o sobotách a nedělích** – zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 50% průměrného hodinového výdělku, pokud nebylo plněno náhradním volnem

**Práce ve svátek** – přísluší zaměstnanci doražená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může dohodnout se zaměstnancem na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku, místo náhradního volna.

**Práce v noci** – zaměstnanci náleží příplatek ve výši 20% průměrného hodinového výdělku za každou celou odpracovanou hodinu v případě, že odpracuje v noční době minimálně 2 hodiny

**Příplatek za správu služebního vozidla** – vztahuje se na vozidla v režimu referentské vozidlo

**Pracovní pohotovost** – odměna za pracovní pohotovost ve výši 10% průměrného hodinového výdělku

## **12.2 Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nenárokové složky, jimiž se rozumí:**

**Mimořádná odměna** – zaměstnanci lze přiznat za mimořádně kvalitní výkon při planění běžných úkolů, nestandardní iniciativu, či práci navíc při nepřítomnosti spolupracovníků (nemoc, dovolená)

Zaměstnanci lze přiznat mimořádnou odměnu rovněž za výjimečné zásluhy při záchraně života, ochraně majetku zaměstnavatele, odstraňování následků živelních pohrom na pracovišti nebo v objektech zaměstnavatele.



**Cílová odměna** – lze zaměstnanci přislíbit za splnění výjimečných, konkrétních jednorázových úkolů, zpravidla projektů, nebo za plnění, resp. Překračování stanovené měřitelné výkonové normy

**Provize za sjednání pojištění** – zaměstnanci náleží provize za sjednání pojištění občanů a SME, sjednání pojištění podnikatelských rizik, nebo za sjednání produktů společností, které jsou členy finanční skupiny, které je zaměstnavatel oprávněn sjednávat, na jejichž získání se zaměstnanec podílel. V případě účasti více zaměstnanců na sjednávání jednoho pojištění je provize za sjednání pojištění rozdělena podílem jednotlivých zaměstnanců podle rozhodnutí oprávněného nadřízeného zaměstnance.

Provize pro obchodní zástupce pracující jako OSVČ je řešena zvláštním předpisem společnosti a není předmětem této práce.

**Výkonnostní odměna** – lze přiznat zaměstnanci v závislosti na plnění stanovených ukazatelů v oblasti obchodní činnosti zaměstnavatele, stanovených předem v závislosti na jejich pracovním zařazení

**Krátkodobý bonus** – lze přiznat zaměstnancům zařazených na pozici ředitel odboru. Vyplácen je jednou ročně po termínu splnění úkolů, základní úroveň je stanovena procentním podílem z úhrnné základní vždy zaměstnance. Základní úroveň je 30%.

**Střednědobý bonus** – lze přiznat zaměstnancům zařazených na pozici ředitel odboru. Konkrétní výše střednědobého bonusu je vyjádřena jako procento ze základní bonusové úrovně krátkodobého bonusu a rovná se procentu, o které zisk zaměstnavatele za dané hodnocené období překročí představenstvem vyhlášenou ziskovou základnu. Maximální výše

střednědobého bonusu činí 75% ze základní bonusové úrovně krátkodobého bonusu.

**Odměna při pracovním jubileu** – odměna za dlouhodobou kvalitu a výkonnost práce u příležitosti 10, 20 a 30 let trvání pracovního poměru

**Odměna při životním jubileu** – odměnu při životním jubileu 40, 50 a 60 let věku zaměstnance za předpokladu, že pracovní poměr zaměstnance trvá minimálně 3roky

**Odměna při odchodu do důchodu** – při skončení pracovního poměru a současném odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu může být zaměstnanci přiznána jednorázové odměna. Maximální výše odměny je ve výši jedné základní měsíční mzdy navýšené o částku za každý rok nepřetržitého trvání pracovního poměru u zaměstnavatele. V případě, že pracovní poměr trval ke dni odchodu do důchodu nepřetržitě déle než 3 roky.

### **12.3 Pracovní doba**

Pracovní doba byla stanovena jako pružná pracovní doba s rovnoměrným rozvržením pracovní doby, respektive pružný pracovní týden (týdenní délka pracovní doby je stanovena na 40 hodin čisté pracovní doby), pokud není stanoveno, nebo dohodnuto jinak.

Zaměstnanec si sám volí začátek a konec pracovních směn a je povinen v příslušném týdnu odpracovat celou týdenní pracovní dobu, s tím, že výjimečně může být rozdíl vyrovnán v rámci příslušného kalendářního měsíce.

Počátek pracovní doby je nejdříve v 6:30 hodina nejpozději v 9:00; konec nejdříve v 15:30 hodin a nejpozději ve 20:00 hodin s tím, že délka

pracovní směny je nejvýše 12 hodin a doba nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami musí být v souladu s ustanovením §90 zákoníku práce.

Mezi dvěma úseky volitelné pracovní doby tj. 6:30 hodin až 9:00 hodin a 15:00 až 20:00 hodin je ložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Přestávku v práci na jídlo a oddech v délce 30min. lze čerpat v době od 10:00 do 14:30.

#### **12.4 Dovolená na zotavenou**

Zaměstnancům je základní výměra dovolené stanovená zákoníkem práce prodloužena o jeden týden nad zákonný nárok, tj. na 5 týdnů. Tuto dovolenou by zaměstnanec měl čerpat nejlépe ve dvou souvislých částech. Pokud není možno vybrat veškerý rozsah dovolené, lze převést maximálně 5 dnů do dalšího kalendářního roku, ale tyto dny musí být vybrány přednostně během prvních třech měsíců nového roku.

### **13 Vymezení cíle výzkumu**

Cílem praktické části diplomové práce je zjištění pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců, dále pak spokojenost s benefity nabízenými zaměstnavatelem. Průzkum je realizován pomocí dotazníku mezi vybraným vzorkem zaměstnanců. Následně byl i veden strukturovaný rozhovor s několika zaměstnanci na pozicích referentů i vedoucích pracovníků, pro upřesnění a doplnění. Po vyhodnocení těchto údajů budou navržena opatření a postupy pro zlepšení zjištěných nedostatků, aby společnost mohla účinně motivovat jak nové tak stávající zaměstnance. Zjištěná doporučení budou presentována odboru lidských zdrojů, pro přijetí účinných opatření a změn.

#### **Definování cílů:**

1. Zjistit současnou pracovní motivaci zaměstnanců a spokojenost.
2. Prokázat rozdíly v motivaci na základě délky působení ve firmě.

3. Navrhnout opatření a postupy pro zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

### **13.1 Pracovní hypotézy:**

V souladu s pracovními cíli byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č.1: Společnost má velmi nadstandardní rozsah benefitů, který, ale zaměstnance nemotivuje, nebo ho vůbec neznají.

Hypotéza č.2: Zaměstnanci působící ve společnosti delší dobu je třeba motivovat jinak než nováčky.

Hypotéza č.3: Procesy spojené s personální činností jsou ve společnosti velice dobře vymyšleny a popsány, ale praktické využití tomu neodpovídá.

## **14 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření probíhalo mezi zaměstnanci 3 týdny, během kterých byli dvakrát osloveni s žádostí o vyplnění zaslaného dotazníku. Vyplnění bylo dobrovolné, protože zaměstnavatel nepovažuje za efektivní nutit zaměstnance do vyplnění takovýchto dokumentů. Tím samozřejmě může být skreslen výsledek o zaměstnance, kteří jsou nespokojeni, ale nechtějí tuto skutečnost sdělit, ale i o zaměstnance, kteří prostě nemají rádi takovýto způsob zpětné vazby pro zaměstnavatele.

### **Charakteristika výzkumného vzorku**

Šetření bylo rozděleno do dvou skupin, v první byl dotazník směřován na nově nastupující zaměstnance za poslední rok (dále jen „nováčci“).

Druhou oslovenou skupinou byli zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti delší dobu než 1 rok (dále jen „stávající zaměstnanec“). Bude zde demonstrován rozdíl v motivaci a ohodnocení benefitů nabízených zaměstnavatelem.

### **Sběr a zpracování údajů**

Šetření bylo dobrovolné a anonymní. Probíhalo elektronickou cestou přes webový portál vyplnto.cz.

V Kategorii nováčků bylo osloveno 50 dotazovaných zaměstnanců, zúčastnilo se 27. V kategorii stávajících zaměstnanců bylo osloveno 100 zaměstnanců, zúčastnilo se 62.

Otázky v dotazníku byly převážně voleny uzavřené, kde bylo nutné vybrat z předdefinovaných odpovědí, ale u některých byl ponechán prostor pro volnou odpověď. Volná odpověď sloužila pro upřesnění důvodů zvolené odpovědi.

Dotazník je k dispozici v plném znění viz. **Příloha A – Dotazníkové šetření**

### **14.1 Interpretace údajů**

U obou skupin byla dobrovolná účast podobná, 54% u nováčků a 62% u stávajících zaměstnanců. Zaměstnanci nebyli motivováni žádnou odměnou, proto se do vyplnění zapojilo nižší procento než, byl původní předpoklad. Zároveň je třeba podotknout, že byli zaměstnanci s podobným průzkumem osloveni již před dvěma lety, kde byla účast na podobné úrovni.

#### **Oblast motivace**

Pokud budeme vyhodnocovat motivaci nováčků lze identifikovat několik základních rysů. Většina zaměstnanců vnímá motivaci od nadřízeného jak dostatečnou. Proces adaptace probíhal ve většině případů bez problémů a adaptační cíle byly přiměřeně nastavené. Sice

byly identifikovány případy, kdy nadřízený nestanovil konkrétní cíle, či motivace nebyla poskytnuta adekvátní zpětná vazba. Jako nejzajímavější odpověď považují konstatování, že zatím není potřeba motivace. To je shodný bod většiny nováčků.

Při interpretaci odpovědí stávajících zaměstnanců lze najít několik rozdílů, téměř polovina zaměstnanců nevidí svého nadřízeného jako osobu, která ho motivuje a dokonce ani jako osobu „na svém místě.“ Třetina zaměstnanců necítí motivaci vůbec a další je motivována tím, že vůbec má nějakou práci. Problém lze spatřovat v odpovědi, že nadřízený sám není motivovaný a že se podřízený se svým nadřízeným téměř nevidá. Pokud se u této skupiny zaměříme na oblast ročního hodnocení, jako na motivační prvek lze zjistit, že polovina zaměstnanců v této aktivitě nevidí žádný přínos a vnímají ji jako formalitu.

### **Oblast benefitů**

Benefity vnímají obě skupiny zaměstnanců pozitivně, lze identifikovat několik oblastí kde se priority jednotlivých benefitů rozcházejí, ale nejde o zásadní rozdíly. Pro nováčky jsou benefity zásadním bodem při rozhodování o přijetí nabídky zaměstnání. Téměř polovina zaměstnanců je brala v úvahu při rozhodování o nabídce platového ohodnocení. Převážná většina zaměstnanců ví, kde najde přehled všech benefitů. Většina stávajících zaměstnanců vnímá většinu benefitů jako dostatečnou. Nejdůležitější benefit je pro obě skupiny týden dovolené navíc a příspěvek na penzijní a životní pojištění. Na druhé straně preferenční tabulky jsou pořádání společenských a sportovních akcí a slevy na produkty dalších společností např. Čedok, České dráhy, HP apod.

### **Vyhodnocení stanovených hypotéz**

Byly stanoveny tři hypotézy, které byly ověřovány v rámci výzkumu.

1. Společnost má velmi nadstandardní rozsah benefitů, který, ale zaměstnance nemotivuje, nebo ho vůbec neznají.
2. Zaměstnanci působící ve společnosti delší dobu je třeba motivovat jinak než nováčky.
3. Procesy spojené s personální činností jsou ve společnosti velice dobře vymyšleny a popsány, ale praktické využití tomu neodpovídá.

Hypotéza č. 1. Nebyla výzkumem potvrzena, protože většina zaměstnanců ví, kde seznam benefitů najde a shledávají tento rozsah benefitů za dostatečný. U nováčků nebyl vznesen dotaz na spokojenost s benefity, protože některé lze využít až po 1 roce a prodloužení pracovní smlouvy, proto by data nebyla relevantní.

Hypotéza č. 2. Potvrzena byla, protože z výzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců je motivována tím, že má práci ve stabilní společnosti a to je i důvod, který uvádí jako nejdůležitější při zvažování důvodů pro odchod ze společnosti. U nováčků byla motivace spíše tím, že mají práci a z toho plynoucí snaha o ukázání se „v dobrém světle“ ať už z důvodu vidiny prodloužení pracovní smlouvy, nebo posunu v kariéře v rámci firmy. Zároveň nevyžadují vnější motivaci od nadřízeného na rozdíl od stávajících zaměstnanců, kteří tuto oblast vnímají jako důležitou a téměř polovina v dotazníku uvedla, že motivace od nadřízeného není žádná a že jsou rádi, že je nadřízený nechce vyhodit.

Hypotéza č. 3. Byla potvrzena, protože po prozkoumání personálních dokumentů týkajících se personální činnosti bylo shledáno, že tato oblast je výborně popsána a zdokumentována, bohužel zaměstnanci se v těchto dokumentech neorientují. Tato skutečnost byla zjištěna při rozhovoru se zaměstnanci na toto téma. Překvapivě se našlo i dost zaměstnanců na vedoucích pozicích, kteří se v této oblasti nebyli schopni zorientovat a spoléhají na pomoc personálního oddělení při nějakém dotazu. To je zarážející skutečnost, protože právě vedoucí zaměstnanci by měli mít

perfektní přehled o personálních záležitostech týkajících se jejich podřízených.

### **Návrh na zlepšení**

Pro zlepšení personální politiky zaměstnanců je třeba více pracovat s vedoucími pracovníky v oblasti personálních záležitostí, konkrétně ve dvou základních bodech.

1. Pravidelně školit vedoucí zaměstnance v otázkách personální práce s podřízenými, jak je motivovat a jak si vyžádat relevantní zpětnou vazbu na spokojenost svých podřízených. Stávající roční hodnocení je pro tento způsob nedostatečné.
2. Pravidelně školit vedoucí pracovníky v oblasti personálních záležitostí, protože je trend tuto agentu přesouvat na střední management, ale ten pokud nevyvine vlastní iniciativu, o této problematice nic neví a na vše se dotazuje na personálním oddělení.



## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zmapovat a zhodnotit personální politiku, odměňování a motivaci zaměstnanců ČSOB Pojišťovny. Byly prozkoumány firemní dokumenty týkající se této oblasti a také procesy a postupy při jejich uplatňování v praxi. V teoretické části autorka popisuje teoretické přístupy k řešení personální politiky, odměňování a motivace zaměstnanců. Uznávané teorie i nové pohledy na daná témata Nechybí zde vymezení těchto pojmů pro jednoznačné chápání celé práce. V praktické části byl realizován popis těchto činností v konkrétní společnosti. Po zmapování konkrétních postupů a procesů byly stanoveny tři hypotézy, které byly výzkumem ověřovány. Následně autorka přistoupila k dotazníkovému šetření a řízenému rozhovoru na vybraném vzorku zaměstnanců působících ve firmě do jednoho roku (dále jen „nováček“) a druhou skupinu, která je ve firmě déle než jeden rok (dále jen „stávající zaměstnanci“).

Při výzkumu v oblasti benefitů byl předpoklad, že zaměstnance nemotivuje. To se nepotvrdilo a znalost benefitů se ukázala jako velmi vysoká a u zaměstnanců se těší benefity nabízené zaměstnavatelem velké oblibě. Další hypotéza se zaměřila na oblast motivace. Bylo potvrzeno, že nováčky je třeba motivovat jinak než stávající zaměstnance, protože nováčci jsou motivováni už samotnou skutečností, že mají práci. U stávajících zaměstnanců zcela logicky tento motivační prvek nemůže fungovat a velká část zaměstnanců je motivována tím, že mají „nějakou“ práci. Bohužel se také ukázalo, že se jim jejich nadřízený v této oblasti nevěnuje tak, jak by si představovali a to autorka vnímá jako velký prostor pro zlepšení ve fungování společnosti. Zde se nabízí řešení, aby vedoucí zaměstnanci byli v první řadě sami dobře motivováni a následně mohli tuto skutečnost předávat na své podřízené. Je třeba pravidelně školit vedoucí zaměstnance v oblasti personální práce s podřízenými a sledovat četnost a kvalitu schůzek s podřízenými. Ať už to budou

pravidelné porady oddělení, nebo tzv. “one to one“ schůzky kde má zaměstnanec možnost probrat právě osobní hodnocení, výsledky, případně požadavky v oblasti rozvoje. Na všechny tyto aktivity je potřeba získávat zpětnou vazbu a vyhodnocovat kvalitu. Ne jen v prováděných Development centrech jednou za 3 roky, ale zaměřit se na běžnou praxi. V řízených rozhovorech totiž bylo zajímavým poznatkem, že zaměstnanci mají pocit, že jejich vedoucí má schopnosti pracovat s podřízenými, ale tuto schopnost nevyužívá. Důvody jsou velmi individuální a jedná se o pocity podřízených, proto je nelze brát jako relevantní.

Třetí hypotéza směřovala do oblasti personální činnosti ve společnosti a její praktické aplikace do praxe. Výzkum potvrdil, že zaměstnanci vnímají personální činnost jako velice dobře teoreticky popsanou, ale pro mnohé velice špatně prakticky uchopitelnou v každodenním životě. Autorka nabyla dojmu, že všechny dokumenty týkající se této oblasti jsou určeny pro pracovníky personálního oddělení, ale ne pro manažery či řadové zaměstnance. V této oblasti je jistě prostor pro zlepšení. Autorka navrhuje vytvořit pracovní skupinu ze zaměstnanců napříč firmou, kteří budou hodnotit jednotlivé procesy popsané v směrnících a nařízeních. Z jejich poznatků budou dané dokumenty upraveny k lepšímu pochopení. Následně vytvoření e-learningového kurzu, který by popisoval, co v jakém dokumentu může zaměstnanec najít a k čemu slouží.

Po aplikování těchto doporučení předpokládá autorka výrazné zlepšení motivace zaměstnanců a plné fungování firemní politiky, která je nastavena dobře, ale není podporována ani středním managementem ani řadovými zaměstnanci. V této oblasti musí jít o kontinuální proces, který bude kontrolován pracovníky personálního oddělení ať už přímo dotazy na řadové zaměstnance, nebo i zpětnou vazbou od středního managementu. Ten bude participovat na přípravě procesů, jako je např. roční hodnocení, ale i obecně hodnocení zaměstnanců, ať už měsíční či roční. Toto hodnocení se přímo dotýká mzdy zaměstnanců a dalšího

karierního rozvoje, proto je důležité, aby střední management byl s tímto spojen a sám věřil a prosazoval tyto způsoby motivace a rozvoje zaměstnanců.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, dotisk 2000. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*, 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*, 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- CEJTHAMR, V., DĚTINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FOOT, M. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVA, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M., *Personální management Aplikační systematický přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové 2003. ISBN 80-7041-485-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

CORNELIUS, [ed. by] Nelarine. *Human resource management: a managerial perspective*. 2nd ed. London [u.a.]: Internat. Thomson Business, 2001. ISBN 18-615-2610-5.

PINK, Daniel H. *Drive: the surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books, c2009, xii, 242 s. ISBN 978-1-59448-884-9.

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

<http://citaty.pelmel.info/citaty/c4-motivace>

## **Ostatní zdroje**

**Zákon č. 1/1992 Sb.**, o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku (zákon o mzdě), ve znění pozdějších předpisů , dostupné z [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z1\\_1992o](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z1_1992o)

Interní materiály pojišťovny

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 ŠIRŠÍ KONTEXT PERSONÁLNÍ POLITIKY.....	19
OBRÁZEK 2 MASLOWA PYRAMIDA POTŘEB.....	30
OBRÁZEK 3 HODNOTITELÉ PRO 360° A 540° ZPĚTNOU VAZBU.....	41
OBRÁZEK 4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE Z POHLEDU AUTONOMIE UČÍCÍHO SE...57	
OBRÁZEK 5 POSTUP PŘI OSOBNÍM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	75

### Seznam tabulek

TABULKA 1 SWOT ANALÝZA.....	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
-----------------------------	--

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ADAPTAČNÍ FORMULÁŘ .....	I
PŘÍLOHA B – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	III

# PŘÍLOHY

## Příloha B – Adaptační formulář



Adaptační dotazník pro nové zaměstnance	
Příjmení zaměstnance:	
Jméno zaměstnance:	
Datum nástupu:	
Pracovní pozice:	
Číslo a název útvaru:	
Přímý nadřízený:	
Patron:	
Rozhovor vedl:	
Datum rozhovoru:	

Způsob záznamu:

Do sloupce **Hodnota** vložte známku od 0 do 3, podle stupně spokojenosti s daným faktorem

3 - určitě ano   2 - spíše ano   1 - spíše ne   0 - určitě ne

Následující otázky navozují pouze oblasti, na které je třeba se dotazovat. Konkrétní formulace jsou na Vás.

1. Co byste mi rád/a sdělil/a k Vašemu dosavadnímu působení v útvaru?	Hodnota
2. Jak jste vnímal/a proces Vašeho náboru, komunikaci s kontaktními osobami, průběh výběrového řízení ?	Hodnota
3. Jak jste dosud spokojen/a se svou novou pracovní pozicí? Nakolik splňuje (do jaké míry) nová pracovní pozice Vaše očekávání a představy? Co jste očekával/a / představoval/a jinak? (Existuje podle Vás způsob, jak by se takto situace dala řešit?)	Hodnota
4. Jak hodnotíte průběh a obsah zaškolení na Vaší pozici?	Hodnota

Formulář Adaptace (ŘLZ)



<b>5. Na kolik se Vám daří plnit požadavky kladené na Vaši pozici? Jak hodnotíte svůj dosavadní pracovní výkon? Existuje něco, co byste potřeboval/a nebo uvítal/a k tomu, abyste mohl/a lépe vykonávat svou práci?</b>	<b>Hodnota</b>
<b>6. Kterou z oblastí Vaší pracovní náplně vnímáte doposud jako obtížnou. Popište ji, prosím. Jakým způsobem byste navrhoval/a ji řešit či rozvíjet?</b>	<b>Hodnota</b>
<b>7. Jak se Vám spolupracuje s Vaším patronem? Jakou cítíte podporu? Co byste více uvítal/a (pružnější komunikace, lepší sdílení info, podpora, materiální zabezpečení)? Koho dalšího byste doporučil/a z Vašeho útvaru a proč?</b>	<b>Hodnota</b>
<b>8. Jak vnímáte mezilidské vztahy ve Vašem útvaru/týmu? S kým se Vám nejlépe spolupracuje a proč? (Pokud problém - zkoušel/a jste danou situaci nějak s dotyčným řešit? Jak a s jakým výsledkem?)</b>	<b>Hodnota</b>
<b>9. Jak vnímáte osobu svého nadřízeného? Jak byste hodnotil/a Váš pracovní vztah?</b>	<b>Hodnota</b>
<b>10. Uvažoval/a jste někdy o odchodu z firmy? Pokud ano, z jakého důvodu?</b>	<b>Hodnota</b>
<b>11. Jak vnímáte firemní kulturu v ČSOBP, na Vašem pracovišti? Jaké změny byste navrhoval/ať už v rámci ČSOBP nebo celé skupiny KBC?</b>	<b>Hodnota</b>
<b>Hodnota celkem</b>	<b>0</b>

Příloha C – Dotazníkové šetření

**Dotazník pro nováčky:**

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 50 nováčků, dobrovolného průzkumu se zúčastnilo 27 zaměstnanců:

Vaše pohlaví?	
žena	16
muž	11
Věková skupina	
do 25	11
26-35	12
36-45	4
45 +	0
Byl vám dostatečně vysvětlen adaptační proces?	
ano	26
ne	1
Zdály se Vám úkoly nastavené pro adaptaci ...	
přiměřené	25
lehké	2
Pomáhal Vám v rámci adaptace Váš patron?	
ano	26
ne	1
Dostával/a jste od Vašeho nadřízeného během adaptační doby zpětnou vazbu?	
ano - dostatečnou	25
ne- nedostatečnou	2
Cítíte se být motivováni svým nadřízeným?	
ano - dostatečně	25
ne- nedostatečně	2
Byly Vám dostatečně popsány benefity při pracovní nabídce?	
ano	19
ne	8
Brali jste v úvahu výši benefitů při domluvě na platovém hodnocení?	
ano	15
ne	12
Víte, kde najdete přehled benefitů a výhod?	
ano	20
ne	7

Doplňující odpovědi:

Specifikujte, v čem byla zpětná vazba od nadřízeného během adaptační doby nedostatečná?

- Nebylo stanoveno, co je cílem
- Nebyla zpětná vazba žádná

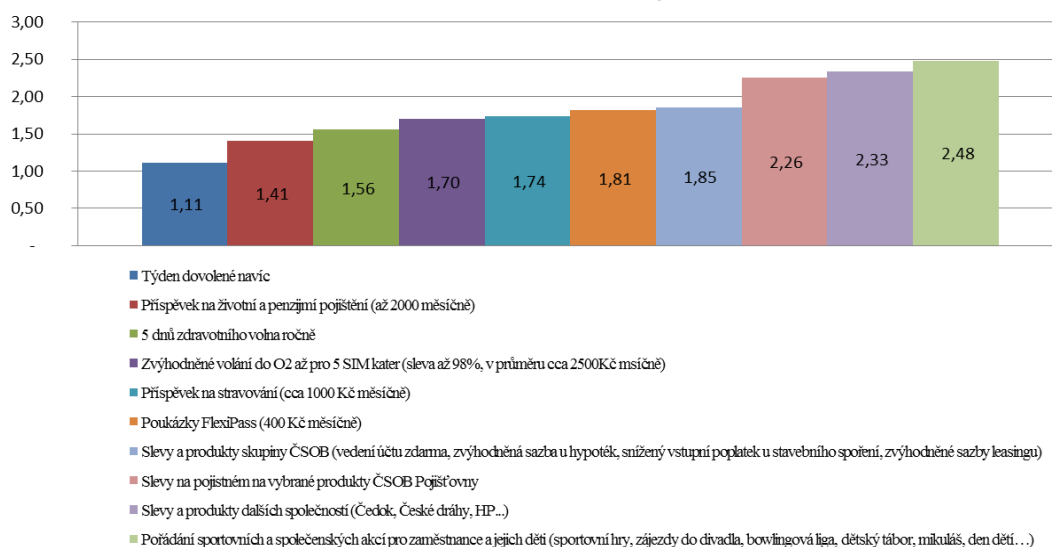
Co vám chybí při motivaci od vašeho nadřízeného?

- Neprůhlednost některých jednání, která souvisejí s mou prací, popřípadě v průběhu mé práce navazují na další kroky. Neřešené důležité personální věci
- Motivace nebyla žádná
- Motivace od nadřízeného nebyla žádná, ale zatím ji nepotřebuji

Benefity nabízené zaměstnavatelem:

Typ benefitu	ZNÁMKA (hodnocení jako ve škole 1-nejlepší 5-nejhorší)				
	1	2	3	4	5
Týden dovolené navíc	24	3			
Příspěvek na životní a penzijní pojištění (až 2000 měsíčně)	20	5		2	
5 dnů zdravotního volna ročně	17	6	3	1	
Zvýhodněné volání do O2 až pro 5 SIM kate (sleva až 98%, v průměru cca 2500Kč měsíčně)	17	4	3	3	
Příspěvek na stravování (cca 1000 Kč měsíčně)	14	8	3	2	
Poukázky FlexiPass (400 Kč měsíčně)	13	7	6	1	
Slevy a produkty skupiny ČSOB (vedení účtu zdarma, zvýhodněná sazba u hypoték, snížený vstupní poplatek u stavebního spoření, zvýhodněné sazby leasingu)	10	11	6		
Slevy na pojistném na vybrané produkty ČSOB Pojišťovny	7	10	7	2	1
Slevy a produkty dalších společností (Čedok, České dráhy, HP...)	7	8	8	4	
Pořádání sportovních a společenských akcí pro zaměstnance a jejich děti (sportovní hry, zájezdy do divadla, bowlingová liga, dětský tábor, mikuláš, den dětí...)	4	11	7	5	

### Průměrná známka benefitů nabízených zaměstnavatelem



Dotazník pro vybranou skupinu stávajících zaměstnanců:

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 100 zaměstnanců v pracovním poměru déle než 1 rok, dobrovolně se zúčastnilo 62 zaměstnanců.

Vaše pohlaví?	
žena	37
muž	25
Věková skupina	
do 25	6
26-35	31
36-45	18
45 +	7
Jak dlouho pracujete v ČSOB Pojišťovně?	
1-5 let	28
6-10 let	25
10+	9
Vnímáte nadřízeného jako "osobu na pravém místě"?	
ano	38
ne	24
Cítíte se být motivováni svým nadřízeným?	
ano - dostatečně	39
ne- nedostatečně	23
Co vám chybí při motivaci?	

nadřízený má hodně své práce, na motivaci podřízených není čas	12
nadřízený nemá přesný přehled, co právě dělám	7
jsem motivován/a už tím, že mám práci	19
není žádná	21
jiné - specifikujte	3
Vnímáte roční hodnocení jako přínosné?	
ano	30
ne	32
při odpovědi NE specifikujte	
jedná se o formalitu-nic mi to nepřinese	22
nevím, k čemu hodnocení slouží	9
nevím, že roční hodnocení probíhá	1
Motivují vás benefity nabízené zaměstnavatelem?	
ano	8
spíše ano	33
spíše ne	13
ne	8
Vnímáte benefity nabízené zaměstnavatelem jako dostatečné?	
ano	49
ne	13
Víte kde najdete přehled benefitů a výhod?	
ano	48
ne	14
Uvažoval jste o odchodu ze společnosti?	
ano	20
ne	42
při odpovědi ANO	
Specifikujte, proč jste zůstal ve společnosti ČSOB pojišťovna	
Jistota stabilního zaměstnavatele	10
Domluvili jsme se na navýšení platu	4
Rozsah benefitů	3
Jiné	3

Doplňující odpovědi:

Co vám chybí při motivaci?

- téměř se s nadřízeným nevidám,
- nadřízený sám není motivovaný
- proto těžko může motivovat někoho dalšího

- nepotřebuji motivaci k práci

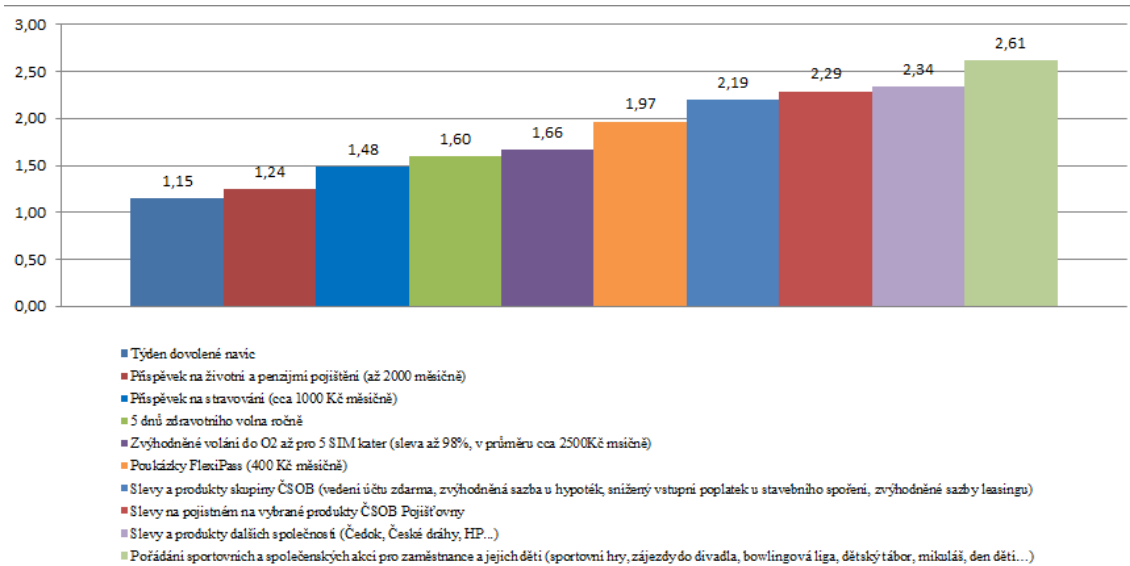
Specifikujte, proč jste zůstal/a ve společnosti ČSOB Pojišťovna:

- Byla mi nabídnuta jiná pozice, která mě zajímala
- Potencionální nový zaměstnavatel nabídku stáhl
- Nabídka stáže v zahraničí na zajímavém projektu

Benefity nabízené zaměstnavatelem:

Typ benefitu	ZNÁMKA (hodnocení jako ve škole 1-nejlepší 5-nejhorší)				
	1	2	3	4	5
Týden dovolené navíc	55	5	2		
Příspěvek na životní a penzijní pojištění (až 2000 měsíčně)	48	13	1		
5 dnů zdravotního volna ročně	39	12	8	3	
Zvýhodněné volání do O2 až pro 5 SIM kater (sleva až 98%, v průměru cca 2500Kč měsíčně)	36	15	8	2	1
Příspěvek na stravování (cca 1000 Kč měsíčně)	40	15	6	1	
Poukázky FlexiPass (400 Kč měsíčně)	25	20	11	6	
Slevy a produkty skupiny ČSOB (vedení účtu zdarma, zvýhodněná sazba u hypoték, snížený vstupní poplatek u stavebního spoření, zvýhodněné sazby leasingu)	18	23	12	9	
Slevy na pojistném na vybrané produkty ČSOB Pojišťovny	17	22	14	6	3
Slevy a produkty dalších společností (Čedok, České dráhy, HP...)	19	16	16	9	2
Pořádání sportovních a společenských akcí pro zaměstnance a jejich děti (sportovní hry, zájezdy do divadla, bowlingová liga, dětský tábor, mikuláš, den dětí...)	13	18	16	10	5

## Průměrná známka benefitů nabízených zaměstnavatelem-stávající zaměstnanci



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Markéta Pulicarová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Personální politika, odměňování a motivace zaměstnanců ČSOB  
Pojišťovny a.s.**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 79**

**Celkový počet stran příloh: 8**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 19**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: PhDr. Martin Brych, MBA**