



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV MANAGEMENTU A MARKETINGU**  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

# **MOTIVACE A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ ČSOB A.S.**

THE MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES ČSOB A.S.

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. DAVID KRATOCHVÍL**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. LENKA ČERNOHORSKÁ, Ph.D.**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Kratochvíl David, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Motivace a hodnocení zaměstnanců ČSOB a.s.**

v anglickém jazyce:

**The Motivation and Evaluation of Employees ČSOB a.s.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1(brož.).

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Černohorská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 14.05.2013

## **ABSTRAKT**

Předmětem mojí diplomové práce je analýza motivačního programu a procesu hodnocení ve společnosti ČSOB a.s. V teoretické části jsou uvedena teoretická východiska dané problematiky. Praktická část je zaměřena na analýzu motivačního programu a procesu hodnocení zaměstnanců. V poslední části jsou představena možná doporučení, která povedou ke zefektivnění obou systémů v dané společnosti.

### **Klíčová slova**

Motivace, hodnocení, zaměstnanec, efektivita, zaměstnanecké výhody

## **ABSTRACT**

The subject of my thesis is to analyze incentive program and evaluation process in the company ČSOB a.s. The theoretical part presents and theoretical background of the issue. The practical part is focused on analyzing the current incentive program and evaluation process of employees. The last part is a presentation of possible recommendations that will lead to improve of both systems in the company.

### **Keywords**

Motivation, evaluation, employee, efficiency, employee benefits

**Bibliografická citace práce:**

KRATOCHVÍL, D. *Motivace a Hodnocení zaměstnanců ČSOB a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 93 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Černožorská, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma Motivace a hodnocení zaměstnanců ČSOB a.s. je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2013

.....

David Kratochvíl

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce Ing. Lence Černohorské, Ph.D. za cenné, odborné a praktické připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji útvaru Řízení lidských zdrojů společnosti ČSOB a.s. za poskytnuté informace a konzultace.

# OBSAH

ÚVOD .....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1 MOTIVACE .....	13
2 PROCES MOTIVACE .....	14
2.1 Motiv .....	15
2.2 Stimul .....	16
3 TYPY MOTIVACE .....	17
3.1 Vnitřní motivace .....	17
3.2 Vnější motivace .....	17
3.3 Další typy motivace .....	17
4 TEORIE MOTIVACE .....	19
4.1 Teorie instrumentalisty .....	20
4.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb) .....	21
4.3 Dvoufaktorová teorie .....	22
4.4 Expektační teorie .....	25
4.5 Teorie cíle .....	27
4.6 Teorie spravedlnosti .....	27
4.7 Další teorie motivace .....	27
5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM ORGANIZACE .....	30
6 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	34
6.1 Typy hodnocení .....	35
6.2 Metody hodnocení pracovníků .....	36
6.1.1 Analytické hodnocení práce .....	36
6.1.2 Neanalytické hodnocení práce .....	37
7 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	42
7.1 Přípravné období .....	42
7.2 Období získávání informací a podkladů .....	42
7.3 Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu .....	43

8	KDO HODNOTÍ ZAMĚSTNANCE.....	44
9	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČSOB A.S.....	48
9.1	Skupina KBC .....	48
9.2	Skupina ČSOB .....	49
9.3	ČSOB a.s. ....	50
9.4	Historie.....	50
9.5	Organizační struktura .....	51
9.6	Strategie a cíle ČSOB.....	51
10	ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	55
11	MOTIVAČNÍ SYSTÉM.....	58
12	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ .....	62
13	NÁVRHY ZLEPŠENÍ.....	79
	ZÁVĚR .....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ .....	87
	SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	90
	SEZNAM TABULEK .....	91
	SEZNAM GRAFŮ .....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

# ÚVOD

V současné době si čím dál více firem uvědomuje, že nejdůležitějším faktorem a kapitálem jsou lidské zdroje, tedy zaměstnanci. Nejen velké a úspěšné společnosti vědí, že práce se neudělá jen proto, že máme dokonalý plán. Práci za nás neudělá ani dokonalé poslání, koncepčnost, ani perfektní struktura. Práci můžeme považovat za dokončenou teprve tehdy, když je skutečně dokončena - dokončena lidmi. Lidmi, kteří se řídí časovým rozvrhem, mají ke své práci potřebné kompetence na potřebné úrovni, jejichž výsledky jsou průběžně sledovány a vyhodnocovány a kteří jsou ochotni převzít za výsledky osobní odpovědnost.

Výkonnostní kapacitu organizace určují lidé. Žádná společnost není schopna vyprodukovat více než její lidé. Proto společnosti dnes věnují velkou pozornost právě samotným zaměstnancům. Je důležité klást důraz především na samotnou motivaci, stimulaci a komplexní péči o své zaměstnance. Pro správné motivování zaměstnanců je důležité znát jejich potřeby, hodnoty, zájmy a jiné skutečnosti, které jsou pro správnou motivaci nepostradatelnými faktory.

S celkovou motivací úzce souvisí proces hodnocení, který poskytuje zaměstnanci i zaměstnavateli zpětnou vazbu o dosažených výkonech a cílech. Je jedním z klíčových oblastí personální politiky. Tento systém je důležitým nástrojem podniku, který, pokud je správně nastaven, může být právě tím důvodem, proč zaměstnanci v podniku zůstávají. Protože správně nastavený systém hodnocení zaměstnance nejen hodnotí, ale zároveň je i podkladem pro jejich odměňování, pro další osobní, profesní a kariérní rozvoj pracovníků a především je motivuje. Právě motivace je zde klíčová, protože motivovaný pracovník podává vyšší a kvalitnější výkon, je lépe hodnocen, lépe odměňován, má větší možnost kariérního růstu. Motivovaní pracovníci jsou také mnohem více loajální a ztotožňují se s cíli podniku. Všechny tyto faktory přispívají k dlouhodobé úspěšnosti podniku.

Tato diplomová práce je zaměřena na „Motivaci a hodnocení zaměstnanců ČSOB a.s.“. Oblast lidských zdrojů mě během studia na vysoké škole vždy velice zajímala, což bylo hlavním důvodem, proč jsem si dané téma vybral. Jedním z důvodů,

proč právě banka ČSOB a.s., je ten, že pro společnost pracuji na pozici firemního poradce v oblasti firemního bankovníctví. Dalším důvodem je snaha udělat pro společnost něco smysluplného, něco, co by pro ni mělo nějaký přínos a dále to pro mě byla příležitost tuto společnost i její zaměstnance lépe poznat. Tato práce by měla rozšířit moje dosavadní znalosti a zároveň by měla mít i přínos pro danou společnost, plynoucí z navržených doporučení pro zlepšení v oblasti motivace a hodnocení zaměstnanců.

Práci jsem rozdělil do dvou částí, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část práce popisuje základní prvky a informace ohledně motivace a hodnocení pracovníků. Veškeré tyto informace byly čerpány z dostupné odborné literatury. V praktické části je stručně popsána charakteristika společnosti, motivační program a proces hodnocení tak, jak jsou v současné době nastaveny.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je zjistit nedostatky současného systému motivace a procesu hodnocení zaměstnanců z pohledu zvyšování pracovního výkonu. Na základě dotazníkového šetření a analýzy chci navrhnout zlepšení v obou zmíněných oblastech tak, aby přispívaly ke zvyšování pracovní motivace a výkonu zaměstnanců. Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí kroky:

- 1) Popis a analýza současného motivačního programu.
- 2) Analýza současného procesu hodnocení zaměstnanců.
- 3) Návrhy změn pro zlepšení a zefektivnění stávajícího systému motivace a hodnocení zaměstnanců dané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, které na sebe navazují a doplňují se. Jedná se o teoretická východiska a jejich následné praktické využití. Teoretická část je zaměřena na objasnění pojmů motivace a hodnocení.

Praktická část se nejprve zabývá charakteristikou společnosti ČSOB a.s. V praktické části práce je dále popsán motivační program a proces hodnocení této společnosti a analyzovány výsledky dotazníkového šetření. Následně jsou v rámci výsledků výzkumu koncipovány závěry a doporučení pro společnost ČSOB a.s. v souvislosti se zvyšováním pracovní motivace a výkonnosti zaměstnanců.

Ve své diplomové práci jsem použil následující metody:

- V teoretické části jsem aplikoval metodu kompilace, metodu komparace a rešerše odborné literatury.
- V části praktické jsem poté použil metodu deskripce (informace jsem čerpal z internetových stránek, interních materiálů společnosti ČSOB a z rozhovorů se zaměstnanci útvaru Řízení lidských zdrojů), empirické šetření (dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti ČSOB), analýza (rozbor a vyhodnocení výsledků z dotazníků), syntéza (propojení teoretických základů s poznatky získanými v praktické části) a komparace (porovnání teorie a praxe).

# 1 MOTIVACE

Základním úkolem motivace je zvýšení výkonnosti pracovníků potažmo celé organizace. Každá firma, podnikající v dnešním globálním a turbulentním prostředí, usiluje o to, aby její zaměstnanci byli dobře motivováni. Motivace ukazuje organizacím jak lépe povzbudit své zaměstnance, aby lépe a s větším úsilím podporovali splnění vytyčených cílů firem. Motivace patří bezesporu k významným činnostem, na které by se nemělo zapomínat.

Podle Armstronga se všechny organizace zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivace. Vysvětluje proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.<sup>1</sup>

Plamínek uvádí, že „motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíme do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou, není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007. s. 219.

<sup>2</sup> PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2007. s. 13.

## 2 PROCES MOTIVACE

„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“<sup>3</sup> Podle Armstronga se motivace skládá ze tří složek:

- Směr – týká se toho, co se nějaká osoba pokouší dělat.
- Úsilí – hodnotí, s jakou pílí se o to pokouší.
- Vytrvalost – se zabývá tím, jak dlouho se o to pokouší.<sup>4</sup>

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích:

- **Dimenze směru** – motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací.
- **Dimenze intenzity** – činnost člověka je závislá na síle – intenzitě jeho motivace. Na tom jak moc chce dosáhnout cíle, a kolik energie do toho vkládá.
- **Dimenze stálosti (vytrvalosti)** – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.<sup>5</sup>

Model procesu motivace naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba.<sup>6</sup>

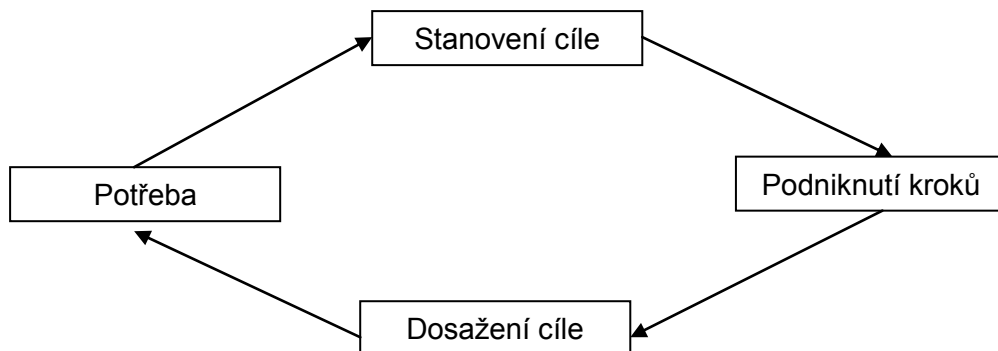
---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007. s. 219.

<sup>4</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007. s. 219.

<sup>5</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007. s. 363.

<sup>6</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 220.



Obr. 1: Proces motivace<sup>7</sup>

Za základní lze v problematice motivace považovat pojmy motiv a stimul.

## 2.1 Motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – vnitřní uspokojení pocitu z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení.

V psychice člověka zpravidla nepůsobí jen jeden motiv, ale současně celý soubor motivů. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu.

Obecně však platí, že motivy orientované stejným nebo podobným směrem se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 220

<sup>8</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007. s. 363-364.

## 2.2 Stimul

Od pojmů motivace a motiv je vhodné odlišit dva velice blízké pojmy **stimulace** a **stimul**. Tyto pojmy bývají mnohdy jako synonyma, ale podle autorů Bedrnové a Nového je nezbytné tyto dva pojmy rozlišovat.

Stimulací rozumí vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi stimulací a motivací je v tom, že stimulaci představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím jiného člověka. Společné mají to, že jde o ovlivňování člověka, především pak ke změně jeho motivace.

Stimulem může být jakýkoliv podmět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007. s. 364.

### 3 TYPY MOTIVACE

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Většina autorů, zabývajících se motivací, se shoduje v tom, že existují dva typy motivace:

#### 3.1 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, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podmíněná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

#### 3.2 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>10</sup>

Vnější motivátory většinou mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, jenž se týkají „kvality pracovního života“, mají hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí osobnosti jedince bez vnějšího ovlivnění.

#### 3.3 Další typy motivace

Podle přístupu k práci:

- **Pozitivní motivace** – je taková motivace, která vede k tomu, že člověk tu práci chce dělat.

- **Negativní motivace** – je taková motivace, která vede k tomu, že člověk práci musí dělat.

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007. s. 221.

#### Podle doby působení motivace:

- **Krátkodobá motivace** – tato motivace je vedena vidinou rychlého výdělků, např. splním stanovený týdenní plán dříve, dostanu finanční odměnu a budu mít více volného času apod.
- **Dlouhodobá motivace** – tato motivace je zaměřena na nějaké dlouhodobější cíle, které není možno splnit v krátkém čase, ale musí se na nich pracovat delší dobu. Většinou to jsou velké životní milníky, např. stát se šéfem oddělení, koupit si auto, postavit dům atd.

#### Podle znalosti důvodů, proč člověk koná:

- **Motivace vědomá** – při této motivaci víme, co a proč děláme. Člověk, si plně uvědomuje motivy svého jednání.
- **Motivace nevědomá** – v tomto případě neznáme skutečné důvody, proč určitým způsobem konáme. Jinými slovy to znamená, že člověk něco dělá a vůbec si neuvědomuje motivy tohoto jednání.

#### Podle druhu poskytnuté odměny:

- **Motivace hmotná** – většinou to bývají různé finanční odměny, prémie a jiné zaměstnanecké výhody (benefity) např. příspěvek na důchodové připojištění, příspěvek na životní pojištění, stravenky, služební automobil apod.
- **Motivace nehmotná** – je vše ostatní, co nemá finanční charakter např. pochvala, uznání, možnost dalšího vzdělávání, možnost osobního růstu nebo postupu.

## 4 TEORIE MOTIVACE

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. V praxi rozeznáváme tyto základní teorie:

**Teorie instrumentalisty** – která tvrdí, že odměna nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

**Teorie zaměřené na obsah** – se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.

**Teorie zaměřené na proces** – které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.<sup>11</sup>

Tab. 1: Přehled teorií motivace<sup>12</sup>

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalista	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie má praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory/dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty které vnitřně souvisejí s prací, jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst. 2. ty které stojí mimo práci, jako je mzda/plat nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007. s. 221.

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 221.

				dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízeli peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces	Expekční teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem výsledku pro danou osobu. Úsilí závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

#### 4.1 Teorie instrumentalisty

Tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Instrumentalista v podstatě znamená, že pokud děláme jednu věc, povede to k věci druhé.

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Celá teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování = teorie, že lidé mohou být podmíněni či zpracováni k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměněni. Bývá také nazýván zákonem příčiny a účinku. Tato teorie je a byla používána k motivování pracovníků velmi široce, a v některých případech byla i úspěšná. Bohužel je založena na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších důležitých lidských potřeb. Dalším nedostatkem je fakt, že si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.<sup>13</sup>

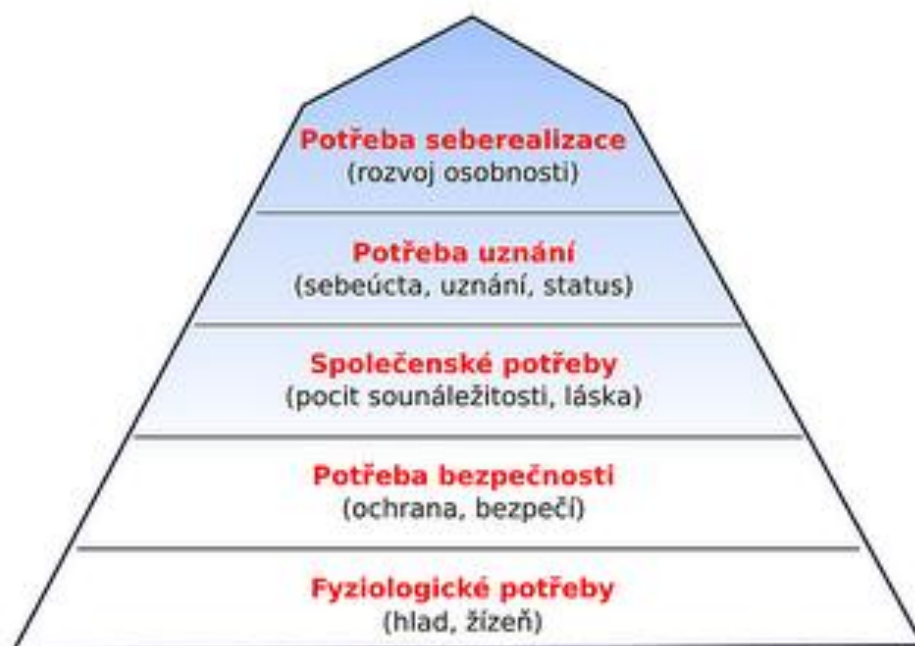
<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 222.

## 4.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.<sup>14</sup>

Jinými slovy podle Koubka tato teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace nikdy nemůže být uspokojena.

Vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul, když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Práce lidí nemusí nutně uspokojit jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. Maslowova hierarchie má stále značný vliv. Nebyla ověřena empirickým výzkumem, a tudíž je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost. Různí lidé mají různé priority, jen nemusíme akceptovat, že potřeby lidí se vyvíjí hierarchicky.<sup>15</sup>



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb<sup>16</sup>

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 223.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 223.

<sup>16</sup> Maslowova pyramida potřeb. *Pyramida potřeb* [online]. 2008 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb.

#### **Potřeby Maslowovy hierarchie:**

**a) Fyziologické potřeby** – jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek,

vše čeho je třeba k udržení života.

**b) Potřeby jistoty a bezpečí** – znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, existenci nebezpečí nebo ohrožení.

**c) Sounáležitost** (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.

**d) Potřeby uznání a ocenění** obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.

**e) Seberealizace** (potřeba sebenaplnění, pokud chce člověk pracovat v oboru, pro který se rozhodl a chce kariérně postupovat, musí se sám zdokonalovat).

Všechny tyto potřeby může firma uspokojovat nebo opomíjet.<sup>17</sup>

### **4.3 Dvoufaktorová teorie**

#### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Frederick Herzberg byl psycholog, který nadefinoval dvousložkovou motivační teorii. Teorie rozlišuje faktory motivační a hygienické.

„Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé nezávislé faktory. Některé faktory tedy vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů vede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.“<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2000. s. 40.

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 227 – 228.

**Motivační faktory zahrnují:**

- úspěch
- uznání
- zájem o práci
- odpovědnost
- postup

**Úspěch** – hlavním úkolem motivace je dosažení předem vytyčených cílů organizace, snad už v dnešní době neexistuje člověk, který by se aspoň minimálně neradoval ze svého úspěchu čili dobře podaného výkonu. Pokud někdo něco odvede na maximální úrovni a přesahuje to stanovenou mez, tak hovoříme o úspěchu a člověk je tím mnohem více motivovaný pro další práci.

**Uznání** – vyjadřuje uznání úspěchů ze strany nadřízených i podřízených. Mnohé lidi stačí jen pochválit a oni už jen to považují za odměnu. Pochvala povzbuzuje k práci. I zaměstnanci na nejnižších pozicích ve firmě by měli mít uznání svých nadřízených pracovníků společnosti.

**Zájem o práci** – pracovník, který projevuje zájem o danou práci, podává mnohem lepší výkony než osoba, která projevuje nezájem a s tím spojenou nechuť. Práce by neměla být stereotypní a zaměstnanci by měli v průběhu pracovního poměru ve firmě rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti, aby prospěli svému zaměstnavateli a měli další uplatnění na trhu práce.

**Odpovědnost** – je samotným stupněm pravomocí.

**Postup** – při příchodu do nové práce je největším motivačním faktorem to, že mohu být za svoji výborně odváděnou práci povýšen a tak si umožnit kariérní růst v organizaci. Každý zaměstnanec v pracovním poměru začíná od nejnižších pozic ve firmě, ale jeho motivací je firemní postup.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*. 2001. s. 11.

### **Hygienické faktory zahrnují:**

- plat a požitky
- pracovní podmínky
- politika společnosti
- postavení
- jistota v zaměstnání
- pravomoci a samostatnost
- pracovní život
- osobní život

**Plat a požitky** – faktor zahrnuje finanční ohodnocení za vykonanou práci, čímž je základní mzda, ale patří sem i další složky jako jsou bonusy, prémie, příplatky atd. Můžeme sem také zařadit služební automobil, mobilní telefon, notebook a jiné.

**Pracovní podmínky** – pracovní doba, pracovní prostředí, technické vybavení a pomůcky k práci. Dobré pracovní podmínky by měly v dnešní době splňovat všechny vyspělé společnosti.

**Politika společnosti** – k těmto faktorům patří jakýsi určitý řád s pravidly, kterými by se měla celá organizace řídit.

**Postavení** – každý z nás jistě požaduje určitý stupeň autority ať už v osobním nebo v pracovním životě. Na pracovišti je dáno uznání funkcí, kterou člověk vykonává.

**Jistota v zaměstnání** – zaměstnanec musí vidět určitou důvěru a úctu ze strany zaměstnavatele.

**Pravomoci a samostatnost** – většinu snadných a každodenních úkolů by měl pracovník zvládat sám a bez větších potíží. Hodnotí se iniciativa. Pravomoci by měl mít úměrné ke své vykonávané funkci. Pravomoci vyjadřují a stanovují určité meze chování, zásady a pravidla, dle kterých se musí zaměstnanec řídit.

**Pracovní život** – manažer by měl zamezit zbytečným rozporům mezi lidmi, které působí na výkon velmi negativně. Měl by se snažit držet tým pohromadě a jejich individuální povahové rozdíly by neměly vyústit v konflikty.

**Osobní život a vliv práce na něj** – osobním životem se považuje čas, který mohou strávit ve svém domově se svou rodinou nebo se svými velmi blízkými přáteli. Den by se měl proto nějak rozumně rozdělit, aby byl stráven jak časem v práci tak volným časem. Osobní život by se neměl míchat s pracovním životem.<sup>20</sup>

### **Teorie zaměřené na proces**

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).<sup>21</sup>

#### **4.4 Expektační teorie**

Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech (upevňování přesvědčení), ale jedinci se často dostávají do nových situací – změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnučené managementem – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*. 2001. s. 11.

<sup>21</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 224.

<sup>22</sup> Srov. Tamtéž, s. 225.

Podle teorie očekávání V. Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

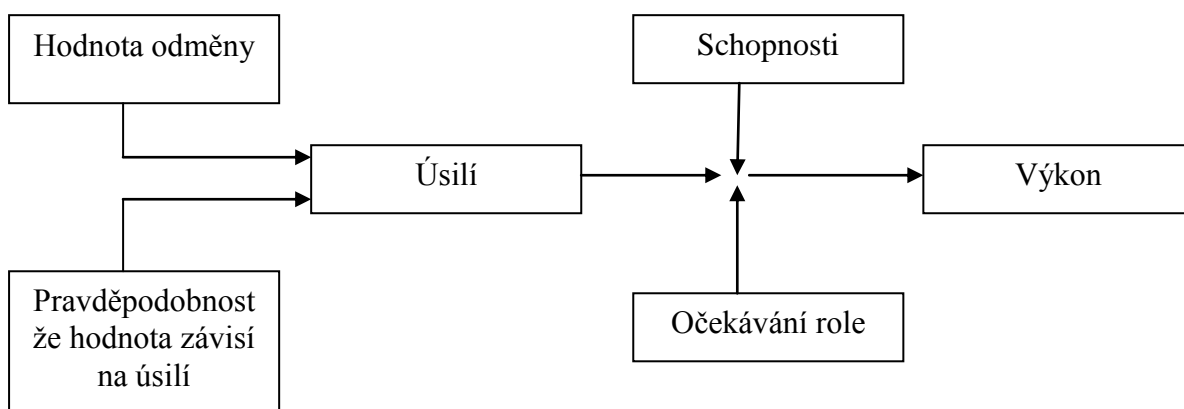
1. úsilí pracovníka musí být následováno přiměřeným výsledkem,
2. výsledek jeho práce musí být následován odměnou,
3. a tato odměna musí mít pro pracovníka význam.<sup>23</sup>

Teorie expektace byla dále rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
2. pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.

Pokud chceme dosáhnout odpovídajícího výkonu, samotné úsilí nestačí, neboť se musí jednat o efektivní úsilí. Rozeznáváme proto dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolů a doplňují požadované úsilí:

- schopnost (znalosti, inteligence a dovednosti),
- vnímaná role (přání co chce člověk dělat, nebo si myslí, že by to měl dělat).<sup>24</sup>



Obr. 3: Model motivace – expektační teorie<sup>25</sup>

<sup>23</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2000. s. 46.

<sup>24</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 225.

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 226.

## 4.5 Teorie cíle

Teorie byla zpracována Lathanem a Lockem a uvádí, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud si člověk stanoví specifický cíl. Jestliže jsou tyto cíle náročné a existuje zpětná vazba, jsou dané cíle přijatelné.

Je důležité, aby se lidé podíleli na stanovování cíle, protože pak může docházet ke stanovení vyšších cílů. Pro splňování stále vyšších cílů, je rovněž důležitá zpětná vazba, která udržuje motivaci.<sup>26</sup>

## 4.6 Teorie spravedlnosti

Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání jedince, kde jde vždy o porovnávání s jinou skupinou lidí (referenční skupinou). Tato teorie ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. Jestliže nastane opak, tak budou demotivováni.<sup>27</sup>

## 4.7 Další teorie motivace

Veškeré výše uvedené teorie motivace byly popsány na základě Tab. 1. Existují však i další zajímavé teorie, se kterými se můžeme setkat, a to:

### Teorie motivačních potřeb ERG

Na Maslowovu teorii hierarchie potřeb navázal Clayton Paul Alderfer, který na základě svých poznatků z výzkumu lidského chování, upravil potřeby definované Maslowem. Tato teorie uspořádává lidské potřeby do tří skupin:

- **Potřeby existenční (Existence)** – jsou to veškeré fyziologické a materiální potřeby (např. jídlo, vzduch, mzda, jistota zaměstnání apod.)
- **Potřeby vztahové (Relatedness)** – tyto potřeby zahrnují všechny vztahy, které člověk má s ostatními lidmi, hlavně tedy sociální vztahy ke svému pracovnímu okolí. Jsou to potřeby lásky a přátelství, uznání od ostatních nebo společenské cíle apod.
- **Potřeby růstové (Growth)** – těmito potřebami je chápán osobní rozvoj, osobnostní kariéerní růst, seberealizace v zaměstnání apod.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 226.

<sup>27</sup> Srov. Tamtéž, s. 226.

<sup>28</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 2008. s. 42.

Pokud jsou uspokojeny existenční potřeby, tak u člověka vzrůstá význam potřeb vztahových, a jestliže jsou i ty uspokojeny, poté roste význam potřeb růstových. Oproti Maslowovi tato teorie předpokládá, že pokud je nižší potřeba uspokojena, tak tato potřeba nezaniká, ale pouze klesá její význam. Když jsou uspokojeny také růstové potřeby, tak se naopak zvyšuje význam potřeb existenčních a vztahových.

Výhoda této teorie je v tom, že potřeby na různých úrovních mohou být uspokojovány současně. Pokud není možné uspokojit potřeby vyšších úrovní, tak může být nahrazeno uspokojením potřeb na nižších úrovních.

### **McClellandova teorie manažerských potřeb**

Americký psycholog David C. McClelland formuloval motivační teorii, která je zaměřená na identifikaci potřeb manažerů. Tato teorie je opět úzce spojena s Maslowovou hierarchií potřeb. Tato teorie předpokládá tři úrovně motivace založené na těchto potřebách:

- „sounáležitost (potřeba přátelských, kooperativních vztahů s ostatními spolupracovníky),
- prosazení se a poziční vliv (potřeba dominantního, silnějšího či významnějšího postavení),
- úspěšné uplatnění (potřeba rozhodování, tvůrčí práce, inovace).“<sup>29</sup>

Potřeba sounáležitosti (potřeba přátelských, kooperativních vztahů s ostatními spolupracovníky) – pro tuto potřebu je charakteristické, že každý člověk chce někam patřit. Člověk, s potřebou sounáležitosti klade velký důraz na navazování a utužování vztahů s ostatními lidmi. Snaží se udržovat přátelské vztahy bez konfliktů. Tuto potřebu většinou mají sociálně orientovaní manažeři, kteří chtějí být součástí pracovní skupiny. Tito lidé bývají empatictí a mají příjemné a přátelské jednání a vystupování.

Potřeba prosazení se a poziční vliv (potřeba dominantního, silnějšího či významnějšího postavení) – tato potřeba se projevuje tím, že člověk má potřebu někomu vládnout a mít nad někým moc. Člověk s touto potřebou se snaží ostatní ovlivňovat a mít nad nimi kontrolu, čímž si dokazuje svoji moc. Tato potřeba by měla být zásadní pro vedoucí pracovníky, hlavně na manažerských pozicích.

---

<sup>29</sup> KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 29.

Potřeba úspěšného uplatnění (potřeba tvůrčí práce, inovace) – člověk s touto potřebou chce něčeho dosáhnout. Takový člověk si klade vysoké cíle (ale přesto dosažitelné), je aktivní, iniciativní a kreativní při práci. Lidé s touto potřebou jsou rádi na takových pracovních pozicích, se kterými je spojená odpovědnost za odvedenou práci.<sup>30</sup>

### **Teorie X a Y**

Koncepci nadefinoval Douglas McGregor a řadí se k prvním motivačním teoriím. Na začátku motivace si manažer musí uvědomit, jaký má styl vedení. Manažeři teorie X se řídí především dle teorie tzv. cukru a biče, naopak manažeři teorie Y vše řeší společně s podřízenými pracovníky, popř. týmem. Už dávno se v literatuře začaly objevovat dva protichůdné směry, na jedné straně vystupuje lidské chování a na druhé straně stojí přístup k životu. Jejich vzájemná souvislost se pak prolíná ve jmenovaných teoriích.

#### **Teorie X říká:**

- když nebudu své lidi stále popohánět, nebudou pracovat,
- občas musím někoho pokárat, abych ostatní povzbudil,
- řízení spočívá v tom, že manažer o všem důležitém rozhoduje sám,
- většině lidí chybí ctížádost a k činu musí být přinuceni,
- udržuj od podřízených odstup, neboť jen tak se dá účinně řídit.

#### **Teorie Y říká:**

- když někdo v práci zklamal, musím se především zeptat sám sebe, co jsem udělal špatně,
- někdy si na poradě musím sednout dozadu a nechat ji řídit někým jiným,
- když se někoho zeptám na jeho názor, předpokládá se, že ho vezmu v úvahu,
- lidé by měli uznávat svého vedoucího stejně tak, jako vedoucí uznává je,
- povzbudím-li pracovníka, přijde možná s vlastním nápadem.<sup>31</sup>

Oba dva názory jsou pravdivé. Je obtížné řídit se jen jedním názorem. Většina manažerů se nachází někde mezi teorií X a Y.

---

<sup>30</sup> Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 29.

<sup>31</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*. 2001. s. 17.

## 5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM ORGANIZACE

Proč firmy potřebují motivovat své zaměstnance? Tuto otázku si jistě klade většina majitelů a manažerů firem ve všech odvětvích. Jednoduchou odpovědí může být: aby byli konkurenceschopní. Motivovaní zaměstnanci jsou v dnešním rychle se měnícím pracovním prostředí potřební. Pomáhají organizaci v takovémto prostředí přežít. Motivovaní lidé jsou mnohem produktivnější než ti, kteří nejsou motivováni. Aby vedení bylo efektivní, musí rozumět motivaci lidí v rámci oblasti své kompetence. Motivování je jednou z nejsložitějších činností vedení organizace. Je to dáno tím, že jeden motivační prvek nemotivuje lidi neustále. Například, když plat zaměstnanců bude vysoký, pak se peníze stávají nemotivujícím prvkem.<sup>32</sup>

Úkolem vedení organizace je dosáhnout jak dlouhodobých, tak i krátkodobých stanovených cílů, ale to není možné bez zaměstnanců. Aby vedení mohlo splnit své cíle, musí být schopno motivovat podřízené, což není úplně jednoduché.<sup>33</sup>

Cíleně vytvořený motivační program jistě pozvedne výkonnost pracovníků, posiluje spokojenost, zlepšuje udržení kvalitních zaměstnanců, kteří budou poskytovat kvalitní servis pro zákazníka, a tím se zvýší zisk organizace. Členové týmu budou vždy chtít být odměňováni za dobře odvedenou práci.<sup>34</sup>

### **Motivační program**

K vytvoření dobrého motivačního programu v organizaci, je potřeba pracovat s těmito dvěma faktory:

- Charakteristika motivačního programu.
- Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu.

### **Charakteristika motivačního programu**

Motivační program tvoří rozbor systému práce s lidmi v organizaci se zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.

Slouží k naplňování organizačních potřeb a cílů zaměřených na soubor pravidel, opatření a postupů, které vedou k dosažení žádoucí pracovní motivace zaměstnanců.

---

<sup>32</sup> Srov. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 169.

<sup>33</sup> Srov. Tamtéž, s. 169.

<sup>34</sup> Srov. Tamtéž, s. 169.

Na motivaci lidského chování může působit cokoliv, vše to co je pro zaměstnance z hlediska motivace důležité, musí být důležité i pro samotnou organizaci. Je v zájmu každé organizace aby tyto skutečnosti měla pod svou kontrolou. A aby manažeri organizace na základě těchto skutečností, vytvářeli předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků organizace.

Poznatky o povaze pracovního jednání lidí, umožňují formulovat určité obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti. K těm nejvýznamnějším patří:

- Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro organizaci význam a jsou s ní identifikováni.
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje.
- Pracovníci mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za svou práci hodnoceni způsobem, který odpovídá množství a kvalitě odvedené práce, a respektuje jejich oprávněná očekávání.
- Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech skutečnostech, které jsou pro ně významné jak z hlediska jejich pracovní činnosti, tak z hlediska organizace.
- Pracovníci pracují v podmínkách příznivého sociálního klimatu.<sup>35</sup>

Jedním z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Toto tvrzení je plně v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií motivace, podle níž je nejvýznamnějším motivátorem práce sama. Základem této teorie je tvorba či obohacování obsahu práce. Pro obohacování práce můžeme používat formy jako:

- Zvyšování pestrosti, různorodosti práce.
- Důraz na celistvost pracovních úkolů.
- Zvyšování významu pracovního úkolu.
- Zvyšování autonomie pracovního jednání.
- Posilování zpětné vazby.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007. s. 411-412.

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 412.

Uvedené formy tvorby pracovního obsahu nacházejí svůj výraz i v konkrétních organizačních přístupech, z nichž k nejfrekventovanějším patří:

- Plánované střídání pracovních míst.
- Rozšiřování obsahu práce.
- Obohacování obsahu práce.
- Poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

### **Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu**

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni organizace takové podmínky, které budou podporovat optimální motivaci všech jejích pracovníků. Má-li být dosaženo efektivního fungování organizace, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v jejím fungování a činnosti.

Jde o shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především:

- Informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce.
- Informace o charakteristice pracovníků.
- Informace o charakteristikách pracovního prostředí, pracovních podmínkách a pracovišť.
- Informace o systému hodnocení a odměňování pracovníků.
- Informace o způsobech řízení a vedení pracovníků.
- Informace o systému personálního řízení.
- Informace o systému sociální péče v organizaci.
- Shromáždění a analýza tzv. měkkých dat (tj. informace o charakteristikách pracovní spokojenosti pracovníků, o jejich inspiracích k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k organizaci jako celku, ke stylu řízení a vedení lidí, o hodnocení celkové koncepce řízení organizace, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007. s. 413-414.

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do následujících základních fází či kroků:

- Analýza motivační struktury pracovníků organizace a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s organizačními skutečnostmi. Tato základní fáze přípravy motivačního programu vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců.
- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit.
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně. Rozdíly umožňují přesněji stanovit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit.
- Vymezení potencionálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu to vede k výběru konkrétních forem stimulace.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétní konkrétních podmínek jejich uplatňování.
- Vlastní sestavení motivačního programu ve formě organizačního dokumentu. Motivační program je jedním z významných organizačních dokumentů.
- Seznámení všech pracovníků organizace s přijatým motivačním programem. Zdánilivě nevýznamný krok v celém procesu přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je ve skutečnosti jedním z nejvýznamnějších.

Významným seznámením všech pracovníků s motivačním programem je dán také následujícím krokem: kontrolou výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007. s. 414-415.

## 6 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost, neboť je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců. Hodnocení má význam jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potencialu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jeho pochvalu. Cílem pracovního hodnocení je rovněž zjistit, zda jsou pracovní cíle zaměstnanců shodné s cíli organizace.“<sup>39</sup>

Hodnocení zaměstnanců je velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

Rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovníků – neformální a formální hodnocení.

- **Neformální hodnocení** – jedná se o průběžné hodnocení pracovníka, které provádí jeho nadřízený během vykonávané práce. Jeho povaha je většinou příležitostná a odvíjí se od situace daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou, nezáleží tak na výsledku práce či chování pracovníka. Jedná se spíše o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
- **Formální hodnocení** – nazývané i jako **systematické hodnocení**. Bývá racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Z takového hodnocení se pořizují dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníka. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro následnou personální činnost, která se týká jednotlivců i skupin pracovníků. **Příležitostní hodnocení** je zvláštním případem formálního hodnocení. Je vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry. Zpracovává se jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky

---

<sup>39</sup> BLÁHA, J., a kol., *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 133.

periodické hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu.<sup>40</sup>

Firmy většinou využívají formální hodnocení pracovníků, ale doporučuje se dvakrát či třikrát do roka zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskusí nebo porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění.

## 6.1 Typy hodnocení

V praxi rozeznáváme několik různých typů hodnocení pracovního výkonu, které se vzájemně liší, proto je užitečné, tyto aktivity odlišit.

- 1. Průběžné (každodenní) hodnocení práce** – jedním z nejčastějších druhů komunikace mezi vedoucím a jeho podřízenými. Vedoucí sděluje pracovníkům svůj názor na práci, kterou právě odvádějí. Tímto hodnocením manažer vyjadřuje svou spokojenost či nespokojenost s vykonanou prací. Je užitečné zejména pro rozvoj měkkých dovedností a motivování pracovníků.
- 2. Hodnocení dlouhodobých výsledků** – založeno na subjektivních kritériích posuzovaných nadřízeným např. intenzita práce, kvalita práce, atmosféra na pracovišti. Hodnocení dlouhodobých výsledků přispívá k motivování pracovníků a za určitých podmínek může pomoci ke stanovení finanční odměny.
- 3. Hodnocení stanovených úkolů** – se vztahuje k operačním cílům, konkrétním úlohám, které byly pracovníkům určeny. Po uplynutí určité doby je hodnoceno jejich splnění. Má velký význam z hlediska motivování pracovníků a je vhodný pro stanovení finanční odměny.
- 4. Hodnocení kompetencí** - sleduje úroveň kompetencí pracovníka. Nejčastěji měřenými kompetencemi jsou odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativa atd. toto hodnocení má přínos pro vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry.<sup>41</sup>

Zvláštním případem je více úrovněvé hodnocení, tzv. 360 stupňové hodnocení, při kterém je pracovník zařazován v různých kritériích (odbornost, organizace práce, komunikace) jak svým nadřízeným, tak kolegy z hlediska spolupráce, a taktéž vybranými podřízenými a případně externími partnery. České firmy využívají tuto nestandardní metodu stále častěji.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 208.

<sup>41</sup> BĚLOHLÁVEK, J., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*. 2006. s. 314.

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 314.

## **6.2 Metody hodnocení pracovníků**

Armstrong, ve své knize zabývající se personalistikou, rozděluje hodnocení na dvě metody hodnocení, a to analytické a neanalytické a ty pak ještě rozděluje na jednotlivé přístupy k hodnocení práce.

### **6.1.1 Analytické hodnocení práce**

Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě práce. Hlavními rysy analytického hodnocení práce je to, že je systematické, založené na úsudku, zaměřené na práci a nikoliv na osobu a zabývá se jen vnitřními relacemi. Analytické hodnocení je systematické v tom, že relativní hodnota práce je určována na základě skutečných důkazů, které jsou analyzovány podle určitých kritérií a faktorů. Analytické hodnocení práce je nejobvyklejší metodou hodnocení práce.<sup>43</sup>

Hlavními dvěma typy tohoto hodnocení je bodovací metoda a metoda analytického porovnávání, patří sem ale i metoda faktorového porovnávání a patentované a značkové metody.

#### **Bodovací metoda (metoda bodovacích stupňů)**

Tato metoda je založena na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky představující požadavky, které práce klade na toho, kdo jí vykonává, na požadované schopnosti a v některých případech i na dopad, jaký práce má. Všechny tyto faktory přispívají k hodnotě práce a jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře. Každému faktoru práce, jsou přidělovány body, na základě numerických stupnic. Body jednotlivých faktorů se sčítají, a konečný výsledek představuje hodnotu práce.

#### **Analytické porovnávání**

Tato metoda hodnocení práce je také založena na porovnávání určitého počtu definovaných faktorů. Faktory jsou rozčleněny do různých stupňů nebo úrovní, které definují charakteristiky prací v každém stupni do struktury nebo do soustavy stupňů. Na základě toho se paralelně vypracovávají profily rolí pro práce, které mají být hodnoceny, na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Poté jsou profily rolí porovnávány s profily stupňů nebo úrovní aby se dosáhlo nejlepší shody a práce se zařadila do daného stupně.

---

<sup>43</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 542.

### **Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)**

Tato málo používaná metoda faktorového porovnávání porovnávala faktory prací s faktory používajícími v penězích vyjádřené stupnice a poskytovala tak bezprostřední informaci o sazbě za danou práci. Toto porovnávání může mít pouze tři úrovně hodnoty – nižší, stejný, vyšší – a není nutné pracovat s bodovým skóre faktorů.

### **Patentované, značkové metody**

Patří sem i další metody, kdy nejoblíbenější z těchto metod je Hay Guide Chart Profile Method, která je také založena na porovnávání faktorů, jako jsou: **znalosti a dovednosti, řešení problémů a odpovědnost**, z nichž každý je ještě rozdělen na subfaktory.<sup>44</sup>

### **6.1.2 Neanalytické hodnocení práce**

Neanalytické hodnocení práce porovnává na rozdíl od analytické metody hodnocení práce, práci jako celek. Práce tedy nejsou analyzovány podle svých prvků nebo faktorů. Neanalytické metody nevyhovují požadavkům předpisů o stejném odměňování prací stejné hodnoty, protože stejná hodnota vyjádřená tímto způsobem je hrubá a nepřesná. Patří sem tyto typy hodnocení práce:

### **Klasifikační (katalogová) metoda**

Jedná se o nejobvyklejší neanalytický přístup. Práce je na základě definovaného popisu pracovních míst zařazena do stupňů. Práce se porovnává jako celek s definicí určitého stupně a vybírá se takový stupeň, jehož charakteristika hodnocené práce odpovídá nejlépe.

### **Metoda pořadí prací**

Vytváří pořadí prací jako celků a je nejprimitivnější formou hodnocení práce. Postup tohoto přístupu spočívá v porovnávání prací a v jejich uspořádání do pořadí podle toho, jak je vnímána jejich hodnota pro organizaci. Práce jsou porovnávány a hodnoceny jako celek.

---

<sup>44</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 542-544.

## **Metoda párového porovnávání**

Metoda párového porovnávání je statistická metoda. Je založena na předpokladu porovnávat jednu práci s jinou než se zabývat celým souborem prací. Tato metoda vyžaduje izolované porovnání každé práce jako celku s jinou prací.

## **Vnitřní poměrování (benchmarking)**

Toto poměrování znamená poměrování sledované práce s jakoukoli modelovou prací existující v podniku, které je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a sledovaná práce se zařadí do stejného stupně na základě práce sloužící jako vzor. Porovnávání se provádí na základě práce jako celku.

## **Tržní oceňování**

Tržní oceňování je proces posuzování mzdových /platových sazeb na základě tržních sazeb za srovnatelné práce a v podstatě jde o vnější poměrování.<sup>45</sup>

Naproti tomu, Koubek ve své knize popisuje devět metod hodnocení pracovníků. Uvede jen sedm nejpoužívanějších.

### **1) Hodnocení podle stanovených cílů**

Nejčastěji se používá při hodnocení manažerů a specialistů. Její postup je následující:

- Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout.
- Zpracování plánu postupu, jak má být stanovených cílů dosaženo.
- Vytvoření podmínek pro to, aby mohl pracovník tento plán realizovat.
- Měření a posuzování plnění cílů.
- Podnikání opatření ke zlepšení, jsou li potřebná.
- Stanovení nových cílů.

### **2) Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda je nejčastěji používána pro hodnocení výrobních dělníků. Musejí být stanoveny normy nebo úrovně výkonu. Pracovník musí být s normami seznámen. A výkon každého pracovníka musí být porovnán s normami. Výhodou metody je to, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek.

---

<sup>45</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 544-546.

### 3) Volný popis

Univerzální metoda, která se používá nejčastěji k hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Tato metoda vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení. Problémem je, že hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocených lze těžko porovnávat. Mnozí hodnotitelé nepřihlížejí jen k současnému výkonu hodnocených, ale spíše k dlouhodobému výkonu. Popis bývá většinou ovlivněn osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému.

### 4) Hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, znalost práce, ochota k práci atd. Užívají se tři typy posuzovací stupnice: číselné, grafické nebo slovní.

#### Příklady posuzovací stupnice

##### Číselná stupnice

Kritérium:	1	2	3	4	5
	Nízká			Vysoká	

##### Grafická stupnice

Kritérium:	1	2	3	4	5
	Nízká			Vysoká	

##### Slovní stupnice

Kritérium:	vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	Špatná
------------	------------	-------------	----------	-------------	--------

Obr. 4. Příklady posuzovací stupnice<sup>46</sup>

Metoda je univerzálně použitelná i pro účely sebehodnocení. A v praxi se hojně využívá. Její slabiny mohou být v tom, že hodnotitelé nejsou schopni porozumět slovnímu popisu nebo jej interpretovat stejně, ať už je to způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele.

<sup>46</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 222

## **5) Checklist**

Je v podstatě dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Metoda vyžaduje značnou přípravu. Je i časově náročná, protože pro každou skupinu pracovních míst musí být jiný formulář a specifické formulace. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje specialista v personálním útvaru.

## **6) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování**

Jedná se o metodu, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Je vlastně určitou variantou checklistu. Není ani tak zaměřena na výsledky práce jako na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. Metoda vychází z předpokladu, že žádané pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

## **7) Assessment center**

Slouží k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu, především manažerů a specialistů. Výhodou této metody je komplexnost posouzení. Nevýhodou je, že assessment center informuje pouze o momentálním výkonu pracovníka v uměle nastavených podmínkách a to nemusí být totožné s prací v reálných podmínkách.

## **8) Hodnocení na základě kritických případů.**

Metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Informace obsahují záznamy o uspokojivém ale i neuspokojivém pracovním výkonu zaměstnance. Nevýhodou je, že tato metoda zabírá mnoho času, jelikož hodnotitel musí pravidelně pořizovat záznamy.

## 9) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Jde o metody porovnávání dvou či více jedinců. Nejčastěji se používá:

- střídavé porovnání,
- párové porovnání,
- povinné rozdělení.<sup>47</sup>

Přehled hlavních přístupů k hodnocení práce a jejich výhod a nevýhod najdete v tabulce porovnání přístupů k hodnocení práce, která je v příloze č. 4.

„Bylo řečeno, že moderním a efektivním hodnocením pracovníků je systematické, periodicky se opakující hodnocení pracovníků. Tento systém však nelze vytvořit jednou provždy, ale je nutné je soustavně zkoumat a vylepšovat a do tohoto zkoumání a vylepšování zapojit všechny zúčastněné strany, tedy nejen vedoucí, ale i řadové pracovníky organizace. V každém případě se vyplácí posouzení systému hodnocení pracovníků nezávislým externím odborníkem. Vhodné je, aby do systému hodnocení pracovníků byly zabudovány následující zásady:

- Cíle systému hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné.
- Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany.
- Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech.
- Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem.
- Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními a zabezpečovat tento soulad.
- Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolovat je.
- Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- Systém hodnocení musí být zkoumán, a vylepšován.“<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup>Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 219 – 224.

## 7 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Proces hodnocení pracovníků má devět fází, které se dělí do tří časových období.

### 7.1 Přípravné období

Přípravné období má čtyři fáze.

- I. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- II. Analýza pracovních míst nebo také revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
- III. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
- IV. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává. Vhodné je nejen informování, ale i projednání těchto otázek s pracovníky.

### 7.2 Období získávání informací a podkladů

Toto období má dvě fáze.

- V. Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.

---

<sup>48</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 213 – 214.

- VI. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit, a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

### **7.3 Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu**

Třetí období má tři fáze.

- VII. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se přitom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
- VIII. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.
- IX. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 215 – 216.

## 8 KDO HODNOTÍ ZAMĚSTNANCE

Zpravidla nejkompetentnější osoba pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocení, dělá závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

**Hodnocení prováděné přímým nadřízeným** má mnoho výhod. Nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci podřízeného i podmínky, ve kterých pracuje, a často i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na jeho pracovní výkon. Pracovníkovi může poskytovat zpětnou vazbu na základě neformální hodnocení. Formální hodnocení je logické vyústění neformálního hodnocení. Hlavní nevýhodou takového hodnocení je subjektivní deformace či nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného.

Hodnocení pracovníků provádějí také jiné osoby nebo je lze hodnotit kolektivním způsobem či způsobem, který minimalizuje vliv lidského činitele.

**Hodnocení nadřízeným přímého nadřízeného** zpravidla funguje jako ověřování a schvalování hodnocení, které vykonával bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka. Jeho hodnocení, signalizuje, že proces proběhl řádně a byl spravedlivý. Toto hodnocení je zejména výhodné, je-li hodnocení východiskem pro povyšování a odměny. Nevýhodou může být nedotek kontaktu s jednotlivými pracovníci a jednotlivými pracovníky. Další nevýhodou může být, že hodnocený je hodnocen z velkého odstupu.

Dalším typem hodnocení je, hodnocení prováděné **pracovníkem personálního útvaru**. Není to častý případ a používá se jen v případech, kdy neexistuje přímý nadřízený, kdy hodnocení slouží ke vzdělání a rozvoji pracovníků nebo vyhledávání vhodných pracovníků pro nové úkoly organizace. Toto hodnocení je těžko organizovatelné, bývá založeno na různé kvalitě podkladů a je závislé na schopnostech příslušného personalisty posoudit úkoly a požadavky dané práce.

**Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem** je použitelné k hodnocení spíše jen některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka.

**Hodnocení zákazníky** se používá tehdy, když se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem nebo kdy lze snadno identifikovat určitý výrobek nebo službu s konkrétním pracovníkem. Mezi jeho nebezpečí patří, že nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou se transformuje do kritiky pracovního výkonu pracovníka, který reprezentuje v kontaktu s ním organizaci. Jiné nebezpečí spočívá v tom, že zákazník je k provádění hodnocení častěji stimulován v případě nespokojenosti než spokojenosti. Zákazník pak hodnotí pracovníka neobjektivně a nespravedlivě. O tato hodnocení by se neměla opírat personální rozhodnutí.

Hodnocení prováděné **spolupracovníkem či častěji skupinou spolupracovníků** bývá přijatelně spolehlivé. Spolupracovníci znají povahu hodnoceného, jeho práci a jeho výkon. Problémem je jen v tom, že spolupracovníci jsou málokdy ochotní se v hodnocení angažovat.

Patří sem i **metoda hodnocení nadřízeným**, která je ale velmi málo využívána. Tato metoda je vhodná jen tehdy, když nadřízený důvěrně zná povahu práce svého nadřízeného. Bývá spíše zaměřené na chování nadřízeného. Výhodou je, že nadřízený získá představu o tom, jak jej jeho nadřízený vidí, a může k tomu přihlédnout při zlepšování své práce. Nevýhodou je, že si touto cestou nadřízený často vyřizují účty s nadřízeným, pokud je hodnocení anonymní, nebo naopak pokud hodnocení anonymní není, tak převládá snaha zalíbit se nadřízenému.

Neustále vzrůstá význam a používání tzv. **sebehodnocení**. Tato metoda slouží jako příprava pracovníka na hodnotící rozhovor. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce nebo vyplnění hodnotícího formuláře. Užívá se i speciálních formulářů, ze kterých není zřejmé, jak budou odpovědi bodovány nebo hodnoceny. Je to z důvodu větší otevřenosti a pravdivosti odpovědí. Nevýhodou může být to, že lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, mají spíše tendenci se přeceňovat.

**Týmové hodnocení** se používá, aby se překonalo úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Tým bývá nejčastěji složen z přímého nadřízeného, spolupracovníků, psychologa a dalších osob.

**Assessment centre** představuje pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Není možné jej používat univerzálně. Používá se pro vyhodnocení rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků. Poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu tím, že je celý proces výrazně formalizován a omezuje působení subjektivních vlivů.

Vzácný případ hodnocení je hodnocení **ostatní veřejností**.<sup>50</sup>

Uvedené způsoby hodnocení nelze používat stejně pro všechny účely hodnocení. Univerzálnější použitelnost má hodnocení přímým nadřízeným, nadřízeným přímého nadřízeného, spolupracovníky, týmové hodnocení a někdy do této skupiny bývá zařazeno i hodnocení zákazníky. Na druhé straně však např. hodnocení podřízeným či sebehodnocení se používá spíše pro účely seberozvíjení a sebezdokonalování pracovníka.

Snahou moderního hodnocení je hodnotit pracovníky co nejobektivněji a nejvšestranněji. Takovou snahu odráží koncepce **třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků**. Koncepce uplatňuje co nejširší množství kritérií a hodnocení více hodnotiteli. Ale i v tomto případě hraje významnou roli přímý nadřízený. Významnější roly má však sám pracovník a jeho sebehodnocení.<sup>51</sup>

## **Hodnocení práce pomocí počítačů**

Počítače lze použít k tomu, aby přímo pomáhaly s procesem hodnocení.

Typy systémů:

1. **Systémy založené na analýze práce/pracovních míst**, v němž údaje analýzy práce / pracovních míst buď přímo vstupují do počítače, nebo jsou do něj přenášeny z papírového dotazníku. Program počítače používá předem určená pravidla založená na algoritmu, který bere v úvahu hodnotící standardy organizace k přeměně dat na body, a poskytuje tak celkové bodové hodnocení.

---

<sup>50</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 216 – 219.

<sup>51</sup> Srov. Tamtéž, s. 219.

2. **Interaktivní systémy** používají software, v němž si držitel pracovního místa a jeho manažer sednou k počítači, kde jsou jim předloženy řady logicky vzájemně propojených otázek a odpovědi na tyto otázky vedou k bodovému hodnocení každého ze zabudovaných faktorů i k celkovému bodovému hodnocení práce.

### **Výhody hodnocení práce pomocí počítačů**

Systém hodnocení práce pomocí počítačů může organizaci nabídnout:

- Větší důslednost – stejný vstup informací bude vždy znamenat stejný výstup výsledků.
- Možnost rozsáhlé databáze pro účely třídění, analyzování a poskytování informací týkajících se vstupů i výstupů.
- Urychlit proces hodnocení práce.

### **Nevýhody hodnocení práce pomocí počítačů**

Systémy hodnocení práce pomocí počítačů mohou trpět nedostatkem průhlednosti – hodnocení pomocí počítačů se provádí tzv. černé skříňce a může být obtížné sledovat propojení mezi analýzou a hodnocením, a tudíž zdůvodňovat bodové hodnocení.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 547-548.

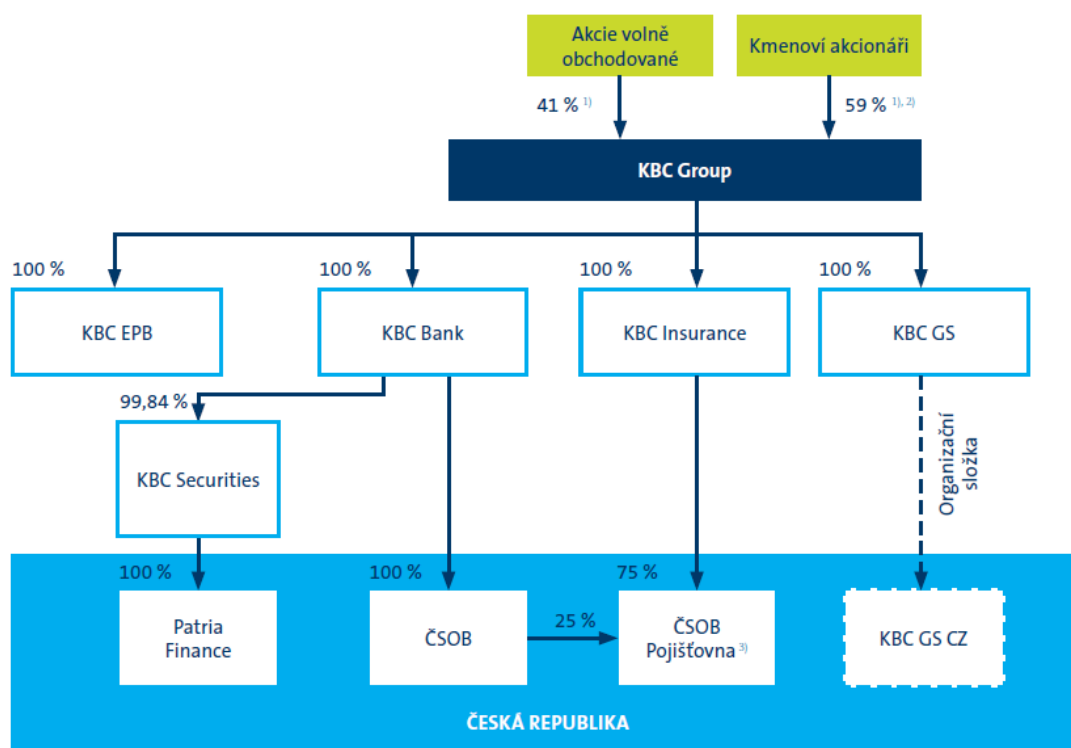
## 9 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČSOB A.S.

Společnost ČSOB patří mezi jednu z největších bank podnikajících v České republice.

### 9.1 Skupina KBC

ČSOB je stoprocentní dceřinou společností KBC Bank NV. Jediným vlastníkem společnosti KBC Bank je KBC Group NV. Obě společnosti sídlí v Bruselu v Belgii.

Skupina KBC je integrovaná, multikanálová bankopojišťovací skupina, která se zaměřuje především na klientelu v oblasti fyzických osob, malých a středních podniků a středně velkých korporací. Skupina působí především na svých domácích trzích – v Belgii a zemích střední a východní Evropy (v České republice, na Slovensku, v Bulharsku a Maďarsku) – a působí i v dalších zemích a regionech celého světa.



Obr. 5: Společnosti skupiny KBC v České republice<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Výroční zpráva 2011 (veřejné).

## 9.2 Skupina ČSOB

Je předním představitelem a poskytovatelem finančních služeb v České republice. Do produktové nabídky skupiny ČSOB patří uspokojování finančních potřeb spojených s bydlením, pojistné, penzijní produkty a fondy, produkty kolektivního financování a správy aktiv, služby z oblasti leasingu či faktoringu. Skupiny na domácím (českém) trhu působí prostřednictvím svých přidružených společností a čtyř dominantních obchodník značek. Konkrétně se jedná o ČSOB, Poštovní spořitelnu, Hypoteční banku a ČMSS.

Díky svým celkovým aktivům ve výši 936,5 mld. Kč a celkovému čistému zisku za rok 2011 ve výši 11,2 mld. Kč (oproti roku 2010 poklesl o 17% a to vzhledem k znehodnocení řeckých dluhopisů) se skupina ČSOB řadí mezi nejvýznamnější bankovní společnosti působící na českém trhu.<sup>54</sup>



Obr. 6: Skupina ČSOB<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Srov. Výroční zpráva 2011 (veřejné).

<sup>55</sup> Skupina ČSOB. *Skupina ČSOB* [online]. 2011 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/Prehled-Skupiny-CSOB.aspx>

### 9.3 ČSOB a.s.

Obchodní firma:	Československá obchodní banka a.s.
Sídlo:	Radlická 333/150, Praha 5, PSČ 150 57
Právní forma:	akciová společnost
Registrace:	zapsaná v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B XXXVI, vložka 46
Předmět podnikání:	banka
Identifikační číslo:	00001350
Orgán dohledu:	Česká národní banka (ČNB)

Československá obchodní banka, a.s. dále jen (ČSOB) je jednou z předních univerzálních bank v České republice. Tvoří hlavní podstatu finanční skupiny ČSOB, ovládanou společností KBC Group<sup>56</sup>. V České republice působí v rámci retailového bankovníctví pod dvěma obchodními značkami, jimiž jsou ČSOB a Poštovní spořitelna. Své služby poskytuje všem klientským segmentům z oblasti jak fyzických osob, tak i malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. Její klienti jsou obsluhováni prostřednictvím široké sítě poboček ČSOB a Finančních center Poštovní spořitelny a to včetně obchodních míst Českém poště. ČSOB nabízí souběžně se svými domácími produkty i ucelenou nabídku služeb celé skupiny ČSOB. Při své činnosti se řídí platnými právními předpisy na území České republiky, zejména Zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách, Zákonem č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu a Zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.<sup>57</sup>

### 9.4 Historie

**1964** ČSOB založena státem jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací.

**1999** Dochází k privatizaci ČSOB a majoritním vlastníkem stává belgická KBC Bank.

---

<sup>56</sup> Integrovaná bankopojišťovací skupina, která se zaměřuje především na klientelu v oblasti fyzických osob, malých a středních podniků a středně velkých korporací. Skupina působí především na svých domácích trzích - v Belgii a vybraných zemích střední a východní Evropy - a působí i v dalších zemích a regionech celého světa (O skupině KBC, 2012).

<sup>57</sup> Srov. Výroční zpráva 2011 (veřejné).

**2000** Převzetí podniku Investiční a Poštovní banky, dále jen IPB.

**2007** Po odkoupení menšinových podílů se KBC Bank stává jediným akcionářem ČSOB.

**2007** Stavba nové ekologické budovy ústředí v Praze - Radlicích pro 2 600 zaměstnanců, označena za budovu roku 2007.

**2008** Slovenská organizační složka ČSOB přeměněna k 1. lednu do samostatné právnické osoby ovládané společností KBC Bank.<sup>58</sup>

## **9.5 Organizační struktura**

Členění ČSOB vychází ze základního liniového členění organizace, nicméně vzhledem k počtu zaměstnanců a rozsáhlosti útvarů a segmentů společnosti je užíváno členění kombinované, známé pod názvem liniově štábní organizační struktura, případně struktura funkční.<sup>59</sup> Celková struktura společnosti je uvedena v Příloze č. 1.

## **9.6 Strategie a cíle ČSOB**

Základní vizí, stejně jako u většiny společností, je být číslem jedna na svém trhu. Společnost chce efektivně nabízet finanční služby svým klientům na základě jejich aktuálních potřeb a současně s využitím své aktuální pozice zajišťovat výnosnost svým akcionářům. ČSOB chce být důležitou a stabilní finanční skupinou, která bude úspěšně zastřešovat všechny oblasti finančního trhu od fyzických osob, malých a středních podniků až po velké korporace a organizace. Za své základní pilíře ČSOB označuje:

- Distribuční excelenci.
- Operační excelenci.
- Vysoce výkonnou firemní kulturu.

V zájmu udržení své vedoucí pozice na poli poskytovatele finančních služeb dochází k neustálému zlepšování a modifikaci těchto výše uvedených pilířů.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Srov. O společnosti ČSOB 2012 (veřejně).

<sup>59</sup> „Úskalí tohoto označení spočívá však v tom, že se tyto struktury mohou zaměnit s dále charakterizovanými funkčními strukturami (podle kritéria sdružování). Proto se někdy liniově štábní struktury označují podle kritéria sdružování jako struktury funkční“ (Cejthamr. 2010. s. 206).

<sup>60</sup> Srov. Strategie a cíle ČSOB 2012 (veřejně).

### **Distribuční excelence**

*„Skupina ČSOB se zaměřuje na kvalitativní posilování svých vztahů se zákazníky poskytováním komplexního finančního poradenství a služeb dle individuálních potřeb zákazníka. Díky posílení prodejních schopností, vyšší spolupráci a inovaci podporuje ČSOB daleko silněji svou vícekanálovou distribuci. Koncept více značek (multibranding) a bankopojištění představují významné priority banky“<sup>61</sup>*

### **Operační excelence**

*„Skupina ČSOB se neustále snaží zlepšovat produktivitu a efektivitu svých procesů, a to prostřednictvím řízení procesů zaměřeným na úsporu nákladů, slučování a zjednodušování procesů. Cílem skupiny je zvýšit kvalitu a rychlost svých procesů za současného udržení nákladů pod důslednou kontrolou“<sup>62</sup>*

### **Vysoce výkonná firemní kultura**

*„Neustálým inspirováním svých zaměstnanců, podporováním základních firemních hodnot, standardů chování mezi nimi a rozvíjením jejich potenciálu, skupina ČSOB systematicky pracuje na tom, aby přístup jejich lidí ke klientům dosahoval špičkové úrovně. Vnitřní proměna firemní kultury napomůže skupině dosahovat i nadále vysokých obchodních výsledků“<sup>63</sup>*

### **Společenská odpovědnost**

Právě společenská odpovědnost představuje podstatu firemní filosofie a prolíná se celým jejím systémem podnikání. Společnost ČSOB si váží všech svých klientů, a proto se cítí vnitřně odpovědná za všechny prostředky jí svěřené včetně společnosti, v níž vyvíjí své podnikatelské aktivity. *„Klienti, spotřebitelé, okolí i zaměstnanci jsou důležitými parametry, a proto je společenská odpovědnost ČSOB dlouhodobou investicí do udržitelné budoucnosti a vypovídá o způsobu myšlení a chování a o celkovém přístupu ČSOB k podnikání“<sup>64</sup>*

---

<sup>61</sup> Strategie a cíle ČSOB 2012 (veřejné).

<sup>62</sup> Tamtéž.

<sup>63</sup> Tamtéž.

<sup>64</sup> Výroční zpráva 2011 (veřejné).

## **Péče o zaměstnance**

Jak již bylo uvedeno, zaměstnanci, tak jako všude jinde představují jádro fungování skupiny ČSOB a tedy péče o ně je základním stavebním kamenem ve společenské odpovědnosti. Jsou pro ně vytvářeny podmínky a prostředí, ve kterém se mohou cítit dobře a to ne jen v pracovním procesu. Samozřejmostí je, že při jakýchkoliv činnostech, ne jen těch personálních – výběrová řízení, hodnocení – je respektován každý jedinec bez ohledu na rasu, pohlaví či náboženské vyznání. Ze strany zaměstnavatele je taktéž kladen důraz na širokou nabídku kurzů a školení, jež může zaměstnanec dle svého zaměření a potřeb využívat. Protože práce v bankovním sektoru je časově velmi náročná je snahou banky umožnit sladění pracovního a osobního života zaměstnanců co nejvíce, třeba i díky zkráceným úvazkům či flexibilní pracovní době.<sup>65</sup>

## **Životní prostředí**

Zásadní inovativní událostí byla výstavba nové ekologické budovy v Praze – Radlicích, kde je nyní centrální sídlo ČSOB a kde sídlí takřka 2600 zaměstnanců. Došlo tak k výraznému ponížení nákladů na údržbu velkého množství budov a zefektivnění procesu řízení. Budova v roce 2008 obdržela jako jediná v Evropě zlatý certifikát ohleduplnosti k životnímu prostředí. Zároveň se součástí vnitřních schvalovacích procedur staly tzv. Equators Principles vydané Světovou bankou, na základě kterých *„bankovní sektor určuje, vyhodnocuje a řídí sociální a environmentální rizika v projektovém financování. Skupina dále financuje projekty obnovitelných zdrojů“*<sup>66</sup>

## **ČSOB a podpora okolí**

Společnost ČSOB klade důraz na podporu svého okolí, jak v oblasti vzdělávání, finanční gramotnosti, tak i v oblasti podpory zaměstnávání zdravotně znevýhodněných spoluobčanů. Výraznou měrou svojí filantropickou činností dává šanci i podpoře regionů v rámci programu „ČSOB a Poštovní spořitelna pro podporu regionů“ či „Pomáháme společně“.

---

<sup>65</sup> Srov. Výroční zpráva 2011 (veřejné).

<sup>66</sup> Srov. Tamtéž.

Pro podporu těchto tvrzení uvádím ve výčtu několik příkladů filantropické činnosti:

- *„ČSOB věnovala do Fondu vzdělání, společného projektu ČSOB a Výboru dobré vůle – Nadace Olgy Havlové, 900 tisíc Kč na stipendia pro zdravotně a sociálně handicapované studenty. Během této dlouhodobé spolupráce ČSOB rozdělila více než 18 milionů Kč.*
- *Poštovní spořitelna a Národní centrum bezpečnějšího internetu spustily projekt Bezpečně-online: web [www.bezpecne-online.cz](http://www.bezpecne-online.cz) radí, jak bezpečně používat internet.*
- *ČSOB a Poštovní spořitelna rozdělily na malé granty podporující komunitní život a na obnovu krajiny a péči o kulturní dědictví celkem 2,1 milionu Kč.*
- *Poštovní spořitelna podpořila festival „Žiju stejně jako Ty“: konzultační centrum pro hledání práce pro zdravotně postižené a stanové městečko chráněných dílen z celé ČR.*
- *Prohloubena byla dlouhodobá unikátní spolupráce s družstvem invalidů Ergotep“<sup>67</sup>*

---

<sup>67</sup> Výroční zpráva 2011 (veřejné).

## 10 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ

Oblast řízení lidských zdrojů je důležitá a nezbytná pro naplňování cílů společností, z nichž se za nejvyšší považuje pravidelné dosahování zisku. Aby byla v dnešní době společnost úspěšná, musí mít zaměstnance s odpovídající kvalifikací, znalostmi, zkušenostmi a motivací ale hlavně je musí nadále rozvíjet. Dnes už nestačí jen vybrat vhodné kandidáty na danou pozici, ale je třeba dát lidem možnost dále se vzdělávat, rozvíjet své schopnosti, možnost kariérního postupu a v neposlední řadě seberealizace v zaměstnání. Jen ta společnost, které se tohle všechno podaří, bude úspěšná, zisková a bude dále růst. Společnost ČSOB, a.s. taková, alespoň podle mého názoru, je. Plně si výše zmíněné skutečnosti uvědomuje a podle toho se také řídí a stará se o své zaměstnance. Jedním z velmi efektivních a používaných způsobů práce se zaměstnanci je vhodně nastavený systém jejich hodnocení, který na jednu stranu pomáhá vedoucím pracovníkům řídit své podřízené a na stranu druhou dává zaměstnancům konstruktivní zpětnou vazbu o svém výkonu, umožňuje jim se dále vzdělávat a rozvíjet svou profesní kariéru.

### **Charakteristika systému hodnocení**

Systém hodnocení ve společnosti ČSOB a.s. má dlouholetou tradici a je nedílnou součástí personálního procesu. Celý proces hodnocení je podrobně a srozumitelně popsán ve vnitřních instrukcích a předpisech a je každoročně aktualizován. V rámci tohoto procesu jsou zaměstnanci rozděleni do dvou skupin:

- Hodnocení zaměstnanců (Employee review) – jedná se o komplexní systém posuzující projevy chování, jednání a výkonnosti zaměstnanců,
- Hodnocení manažerů (Management review) – jedná se o komplexní systém, který posuzuje vůdčí schopnosti, výkonnost a manažerský potenciál manažerů.

Oba tyto systémy umožňují porovnávat zaměstnance a manažery navzájem v rámci širších skupin, sjednocovat pohled na obě skupiny, v rámci sebehodnocení vyjádřit svůj pohled z hlediska plnění výkonnosti, vyjasnit další kariérní a profesní perspektivy, transparentně a objektivně identifikovat talenty a také cíleně stanovovat pracovní úkoly pro další hodnotící období.

Hodnocení je povinné pro všechny zaměstnance a manažery a je prováděno v rámci tzv. „hodnotícího období“, které má zpravidla 1 rok a je pravidelně stanovováno vedoucím útvaru Řízení lidských zdrojů. Nástrojem pro hodnocení je speciální, komplexní softwarová aplikace, která umožňuje velice efektivně provádět samotné hodnocení za pomoci standardizovaných formulářů on-line. Výsledky hodnocení mají důležitý vztah a souvislost s oblastí odměňování (úprava mzdy, bonusy, atd.). Tato oblast z důvodu zachování důvěrných informací nebude v rámci diplomové práce zveřejněna ani popsána.

### **Proces hodnocení zaměstnanců**

Tento proces se skládá s jednotlivých kroků, které spolu velice úzce souvisí. Prvním krokem je vlastní sebehodnocení zaměstnance, které určuje vlastní pohled na projevy svého chování, vyjádřený těmito kompetencemi:

- dosahování a plnění cílů
- kooperativnost a týmová spolupráce
- integrita osobnosti
- vlastní iniciativa
- klientská orientace

Sebehodnocení se vyjadřuje v procentech v souvislosti s vyhodnocením výkonnostních kritérií. Zaměstnanec v rámci sebehodnocení také vyjadřuje vlastní představu o kariérním růstu a změnám profesního zařazení.

Další krok již neprovádí zaměstnanec (hodnocený), ale jeho nadřízený (hodnotitel). Ten nejprve hodnotí projevy chování a jednání zaměstnance, které byly již zmíněny v rámci sebehodnocení. Dalším krokem je samotné hodnocení výkonnosti zaměstnanců, které vychází z úrovně plnění konkrétních úkolů a celkové výkonnosti v hodnoceném období. Úkoly se hodnotí číselným vyjádřením v procentech. Útvar Řízení lidských zdrojů připraví podklady pro kalibrační schůzku, která stanoví projevy chování a naznačí umístění zaměstnance v kalibrační matici. Přímý nadřízený potom rozhoduje, zda bude zaměstnanec nominován do skupin specifické péče (talenti, experti), do interních rozvojových programů nebo zda bude mít nárok na mimořádný bonus.

Přímý nadřízený poté stanovuje kariérní plán, ve kterém může navrhnout:

- postup na vyšší pozici,
- rotace na jinou pozici,

- pokračovat ve stávající pozici,
- přestup na méně náročnou pozici.

Na základě informací získaných z uvedených předchozích kroků, hodnotitel stanovuje individuální rozvojový plán zaměstnance a nové úkoly pro další hodnotící období.

Proces hodnocení je zakončen provedením hodnotícího rozhovoru (zpětné vazby) kde hodnotitel seznámí hodnoceného s hodnocením jeho chování a jednání, výkonnosti, upozorní na silné a slabé stránky, objasní vzájemnou představu kariérních perspektiv a zadá hodnocenému konkrétní úkoly pro další období. Celý proces je zaznamenáván do hodnotícího formuláře.<sup>68</sup>

### **Proces hodnocení manažerů**

Tento proces vychází z hodnocení zaměstnanců. Rozdíl rozeznáváme hlavně v oblasti sebehodnocení, kde jsou hodnoceny jiné kompetence, a to:

- podnikavost, iniciativa, rozhodnost a orientace na klienta,
- podpora, motivace, supervize, delegování, hodnocení a vedení,
- dosahování cílů, práce se změnou, seberozvoj,
- integrita osobnosti.

Další kroky jsou již srovnatelné s procesem hodnocení zaměstnanců.

Východiskem a hlavním předpokladem pro uplatnění systému hodnocení, podle cílů, ve společnosti ČSOB a.s., je stanovení jasných, srozumitelných a objektivních kritérií (cílů) pro hodnocení již na počátku sledovaného hodnotícího období. Pracovní výsledky a chování hodnoceného jsou poté v rámci pravidelných rozhovorů diskutovány a projednávány mezi hodnotitelem a hodnoceným, kteří na závěr společně stanoví postup a návrhy pro zlepšení výsledků v budoucím hodnotícím období. Každý zaměstnanec i manažer pravidelně dostává zpětnou vazbu ke své práci, jejím výsledkům a svému pracovnímu chování. Systém je založen na periodickém hodnocení zaměstnanců – čtvrtletním resp. ročním, jehož charakteristickým rysem je jeho plánovitost a systematičnost.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Srov. Interní materiály firmy (neveřejné).

<sup>69</sup> Srov. Tamtéž.

## 11 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Společnost ČSOB a.s. používá k motivaci svých zaměstnanců propracovaný motivační systém na velmi dobré úrovni, ve kterém jsou zahrnuty nástroje z každé oblasti, což umožňuje motivovat každého zaměstnance v rámci jeho potřeb.

Veškeré informace o motivačním systému jsou dostupné v intranetu ČSOB. Celý program je pravidelně aktualizován a upozornění na novinky z oblasti benefitů jsou zaměstnancům zasílány formou e-mailu.

### **Koncepce odměňování**

V moderním pojetí odměňování se již nehovoří pouze o finančním ohodnocení. Součástí odměňování je i nefinanční složka, která zahrnuje benefity a jiné výhody poskytované zaměstnancům nad rámec mzdy.

V dnešním turbulentním prostředí je pozornost zaměřena mimo finanční částí mzdy také na nefinanční část, která je mnohdy rozhodující v konkurenčním prostředí pro výběr zaměstnání. V ČSOB je využíván koncept tzv. „Celkového odměňování“, který umožňuje manažerovi využít širokého spektra nástrojů motivace.

### **Benefity a výhody poskytované zaměstnancům**

Jak již bylo zmíněno, tak ČSOB v rámci motivace využívá pestrou škálu nástrojů a výhod pro zaměstnance.

### **Možnost profesního růstu**

Každý zaměstnanec má možnost kariérního růstu. V případě dobrých pracovních výsledků může být manažerem, v rámci hodnocení, navržena změna pracovní pozice o stupeň výše, než doposud. S tím souvisí např. vyšší kompetence, odpovědnost i zajímavost vykonávané pozice. ČSOB má v současné době kolem 6400 zaměstnanců. Je zde proto velká šance pro kariérní růst v rámci nadnárodní společnosti.

### **Stravování**

ČSOB ve spolupráci se spol. SODEXO nabízí svým zaměstnancům zvýhodněné stravování s využitím stravenek. Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci podstatnou částí z hodnoty stravenky.

Stravenky je možné objednat 4x za rok (vždy před čtvrtletím) přes jednoduchou aplikaci v intranetu.

### **Dovolená a zdravotní volno**

Protože je velice důležité skloubit osobní a pracovní život, tak ČSOB nabízí svým zaměstnancům týden dovolené navíc (tedy 5 týdnů dovolené celkem). Zaměstnanec může také využít 3 dny „Sick days“ (zdravotní volno).

### **Slevy na poskytovaných produktech a službách**

ČSOB a.s. nabízí širokou škálu produktů pro fyzické osoby. Zaměstnanci mohou využít řadu slev na většině z těchto produktů a služeb. Jedná se o výhody a slevy z poplatků v rámci vedení a správy běžných účtů, úrokových sazeb u půjček a hypoték, pojištění atd., které jsou zaměstnanci často využívány v osobním životě.

### **Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění**

Banka také umožňuje zaměstnancům uzavřít penzijní připojištění a životní pojištění, na které jim přispívá procentuální částí z výše hrubé mzdy a výše měsíčního vkladu.

### **Zdravotní program**

Patří do skupiny benefitů péče o zaměstnance. Je velice důležité udržovat zaměstnance v dobré fyzické i duševní pohodě. Pravidelné zdravotní prohlídky jsou důležité z hlediska sledování stavu zaměstnance. Je možné využít např. zátěžové testy organismu, programu zdraví ve spolupráci se spol. Walmark, mVitakartu (mobilní zdravotní deník) a další zvýhodněné podpůrné zdravotní aktivity.

### **Program pro maminky a tatínky**

Cílem tohoto programu je pomoci rodičům udržet si stávající potenciál a propojit svůj nový rodinný život s výkonem práce rozvržené do jimi vyhovujícího harmonogramu. Program je rodičům k dispozici v průběhu RD až po návrat. Tak jako se mění jednotlivá období a priority v průběhu této doby, je možné individuálně využívat projektovou nabídku a kdykoliv se do ní zapojit. Program mimo jiné nabízí:

- možnost využití workshopů (adaptační, vzdělávací)
- pracovní uplatnění formou částečného úvazku a další.

Tento program získal významné ocenění v rámci „HREA – Excellence“ jako nejúspěšnější projekt v oblasti lidských zdrojů (2011) a také se umístil v soutěži Top odpovědná firma 2012 na 3. místě v kategorii Pracoviště budoucnosti.

### **Program pro studenty**

ČSOB umožňuje studentům realizovat stáže, diplomové práce a odborné praxe v rámci jejich přípravy na budoucí povolání. Tato forma přípravy je výhodná pro obě zúčastněné strany. Společnost má příležitost si vytipovat budoucí zaměstnance již v průběhu studia. Stáž je rozdělena na teoretickou a praktickou část s možností přístupu do pracovního prostředí ČSOB, kde má manažer šanci identifikovat potenciál v reálném prostředí.

Program je primárně určen pro studenty:

- vysokých škol
- vyšších odborných škol
- středních škol

### **Sociální výpomoc**

V případě velmi závažných a neočekávaných situací (např. požár, povodeň, úmrtí v rodině) společnost nabízí zaměstnancům tzv. sociální výpomoc, která je mu poskytnuta v případě nedostatku finančních prostředků.

Výpomoc se poskytuje buď jako návratná bezúročná nebo jako jednorázová nenávratná sociální výpomoc.

### **Systém Cafeteria**

Jedná se o nedávno zavedený systém volnočasových benefitů. V systému je každému zaměstnanci přidělen určitý počet bodů, které může v průběhu roku čerpat na jím zvolené benefity a výhody. Portál Cafeteria je přístupný jednoduchým přihlášením přes internetové stránky. Portál nabízí širokou škálu benefitů od poukázek SODEXO až po nabídky externích firem (elektro, sport, cestování, zdraví, wellness pobyty, zážitky).

Aplikace systému Cafeteria obsahuje:

- Přehled všech nabízených benefitů
- Stav zaměstnaneckých bodů (finančního limitu) – přiděl, čerpání, zůstatek
- Stav nákupního košíku
- Přehled objednávek

## **Sportovní, společenské a kulturní aktivity**

Společnost každoročně pořádá různé aktivity, které podporují týmovou spolupráci a týmového ducha zaměstnanců. Zaměstnanci se mohou zúčastnit celobankovních sportovních her, které probíhají každoročně dvakrát v průběhu roku (letní, zimní bankovní hry), kde v rámci sportovních disciplín soutěží o nejlepší umístění. Dalšími aktivitami jsou např. koncerty, návštěvy divadel a kin, atd.

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Společnost ČSOB používá propracovaný a inovativní systém vzdělávání pro své zaměstnance. Každý při nástupu do zaměstnání musí projít tzv. úvodním školením, které je absolvováno v rámci povinného vzdělávání, spolu se školeními BOZP, PO a dalšími školeními, vyplývajícími ze zákona o bankách. Další typem školení je systém profesního vzdělávání, který je nutný v souvislosti s vykonávanou pozicí. Jedná se o produktová školení, školení obchodních dovedností a speciální přípravy. Útvar řízení lidských zdrojů má v nabídce také školení měkkých dovedností (soft skills), která umožňují zaměstnancům přenést své znalosti a zkušenosti do praxe. Jedná se o školení zaměřená především na seberozvoj, komunikaci, vedení a obchodní dovednosti.

Těm zaměstnancům, kteří potřebují cizí jazyky pro výkon své práce, je poskytnuta možnost využití jazykových kurzů. Tyto kurzy jsou buď krátkodobé, nebo dlouhodobé, zaměřené prioritně na anglický jazyk.

Dalšími možnými způsoby pro rozvoj dovedností a znalostí jsou externí kurzy, koučink a také dlouhodobá studia (např. MBA a další).

Veškerá výše uvedená školení probíhají buď ve školicím středisku ČSOB nebo formou e-learningových kurzů. Zaměstnanci mohou využít služeb školicího střediska i v rámci osobních aktivit (např. ubytování), za zvýhodněné ceny.

V souvislosti se vzděláváním mohou zaměstnanci také využít služeb knihovny ČSOB, u které je možné zapůjčit literaturu nejen z oblasti financí a bankovníctví.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Srov. Interní materiály firmy (neveřejné).

## 12 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Empirické šetření bylo provedeno metodou kvantitativního dotazníkového šetření. Dotazník je zpracován v aplikaci Microsoft Word 2010 a v rámci výzkumu byl rozeslán formou e-mailové zprávy. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 3.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bylo provedeno na přelomu ledna a února 2013 ve společnosti ČSOB a.s. Tuto dobu jsem zvolil záměrně, jelikož v tomto čase každoročně probíhá hodnocení zaměstnanců, tím se zvýšila šance počtu navracených dotazníků pro můj vlastní výzkum. Osloveni byli zaměstnanci z obchodních, administrativních, podpůrných pozic a v neposlední řadě také manažeři. Dotazník byl rozeslán 250-ti respondentům, 90 z nich bylo použitelných pro výzkum a 2 navracené dotazníky byly špatně vyplněny. Celková návratnost je tedy 36%, což je použitelné v rámci minimálního doporučeného rozmezí 30 – 40%. Dotazník má celkem 16 otázek a všechny uvedené otázky jsem koncipoval jako uzavřené a to vzhledem k minimální časové náročnosti pro dotazované respondenty.

### **Cíl dotazníkového šetření**

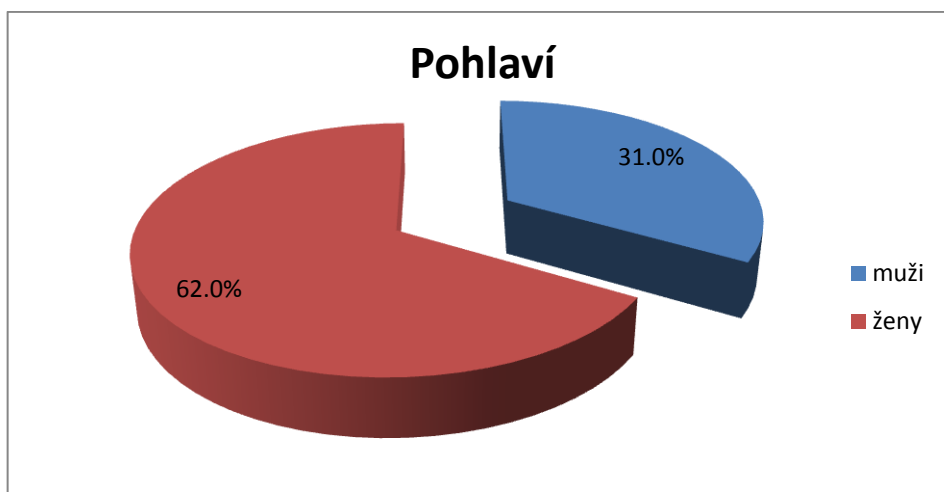
Cílem mého dotazníkového šetření bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem motivace potažmo hodnocení a jak jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které jim společnost nabízí.

Na základě získaných informací chci navrhnout zlepšení obou systému tak, aby byly co nejúčinnější a přispívaly by ke zvýšení motivace a s tím související individuální výkonnosti zaměstnanců.

### Otázka č. 1: Pohlaví

Tab. 2: Pohlaví (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Žena	62	69
Muž	28	31
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 1: Pohlaví (Zdroj:vlastní zpracování)

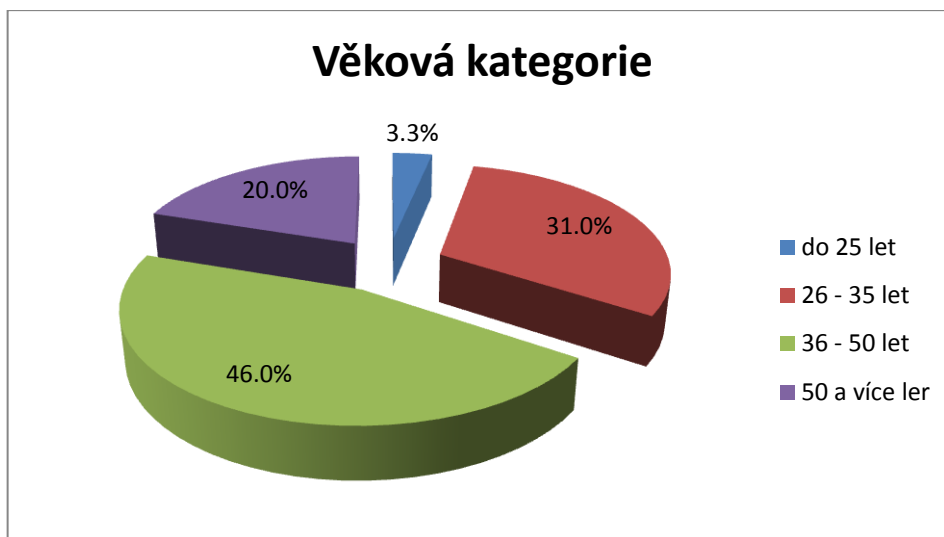
### Výsledky hodnocení:

Výzkum ukazuje, že ve společnosti ČSOB a.s. pracuje více žen, než mužů. Dotazník vyplnilo 62% žen a 38% mužů. Tento fakt mi byl potvrzen útvarem řízení lidských zdrojů, neboť k 28. 2. 2013 byl aktuální počet zaměstnanců 6 408, z toho ženy zaujímají 66% (4 268) a muži pak 34% (2140).

### Otázka č. 2: Věková kategorie

Tab. 3: Věková kategorie (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Do 25 let	3	3
26 – 35 let	28	31
36 – 50 let	41	46
50 a více let	18	20
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 2: Věková kategorie (Zdroj:vlastní zpracování)

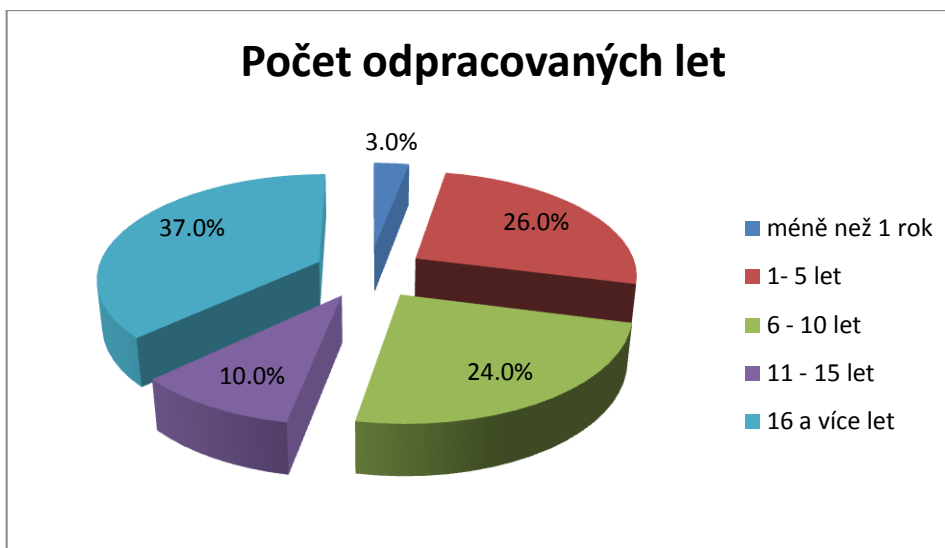
#### Výsledky hodnocení:

Z uvedených odpovědí vyplývá, že téměř 50% zaměstnanců je starší 36 let. Další významnou kategorií je 26 – 50 let (31%), je zde také nezanedbatelné procento zaměstnanců nad 50 let. Kategorie do 25 let je téměř zanedbatelná. Vyšší průměrný věk naznačuje, že ve společnosti pracují zkušení pracovníci s dostatkem zkušeností a praxe.

#### Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete v ČSOB a.s.?

Tab. 4: Počet odpracovaných let (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Více jak 1 rok	3	3
1 – 5 let	23	26
6 – 10 let	22	24
11 – 15 let	9	10
16 let a více	33	37
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 3: Počet odpracovaných let (Zdroj:vlastní zpracování)

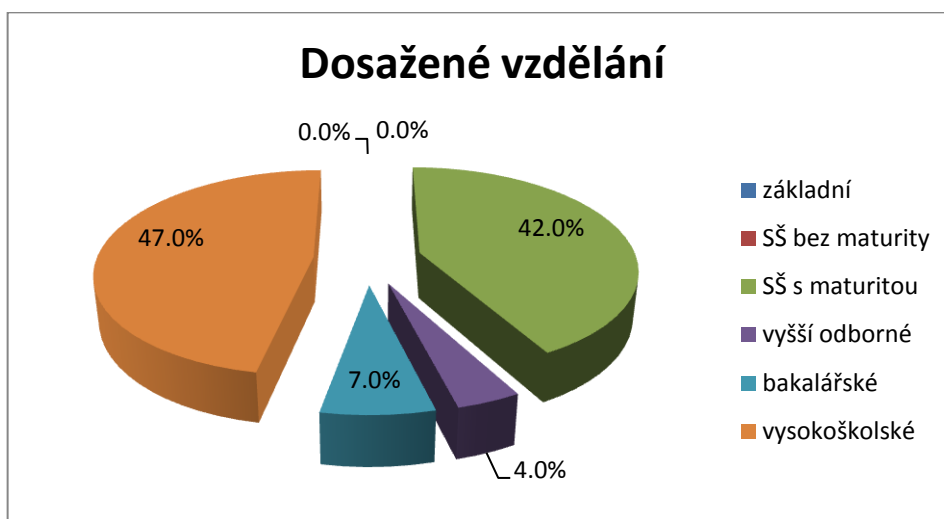
#### Výsledky hodnocení:

Z 90 dotázaných respondentů jsem zjistil, že největší počet respondentů zde pracuje 16 let a více. Tento závěr pro mě byl překvapující a to vzhledem k všeobecně známé vysoké fluktuaci zaměstnanců v oblasti financí. Vysvětlením je, že velké procento zaměstnanců v bývalé společnosti IPB (Investiční a poštovní banka), zůstalo nebo migrovalo po roce 2000 na jinou pracovní pozici už v rámci nynější ČSOB a.s. Tento fakt naznačuje také to, že společnost se dobře stará o své zaměstnance a ti pak nemají potřebu odcházet. Celkové procento fluktuace zaměstnanců se v současné době pohybuje okolo 9%, což je přijatelné. Další kategorie jsou poměrně vyrovnané, až na kategorii pracovníků zaměstnaných méně než 1 rok.

#### Otázka č. 4: Nejvyšší ukončené vzdělání

Tab. 5: Dosažené vzdělání (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
základní	0	0
SŠ bez maturity	0	0
SŠ s maturitou	28	42
Vyšší odborné	4	4
Bc.	6	7
vysokoškolské	42	47
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 4: Dosažené vzdělání (Zdroj:vlastní zpracování)

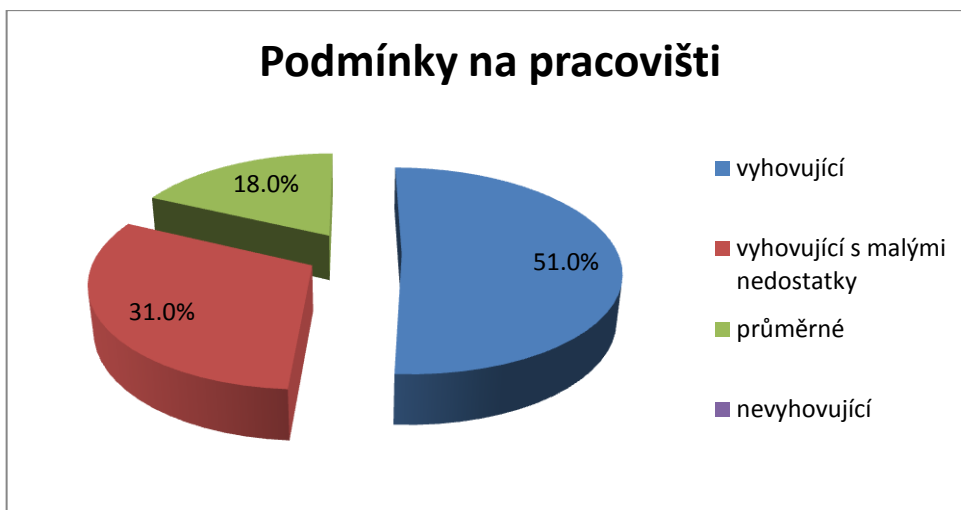
#### Výsledky hodnocení:

Podle průzkumu nepracuje ve společnosti žádný zaměstnanec, který by neměl minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Necelá polovina má středoškolské vzdělání s maturitou. Většina dotázaných má vysokoškolské vzdělání (47%), 7% má vzdělání bakalářské a 4% pak vyšší odborné. Tento výsledek jsem očekával, neboť v tomto oboru je nutné mít minimálně SŠ s maturitou, upřednostňované je pak vzdělání vysokoškolské, které vypovídá o obsazování profesionálů z oboru financí a souvisí se zvyšováním celkové prestiže společnosti.

#### Otázka č. 5: Podmínky na pracovišti, kde pracujete, jsou dle Vašeho názoru?

Tab. 6: Podmínky na pracovišti (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Vyhovující	46	51
Vyhovující s malými nedostatky	28	31
Průměrné	16	18
nevyhovující	0	0
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 5: Podmínky na pracovišti (Zdroj:vlastní zpracování)

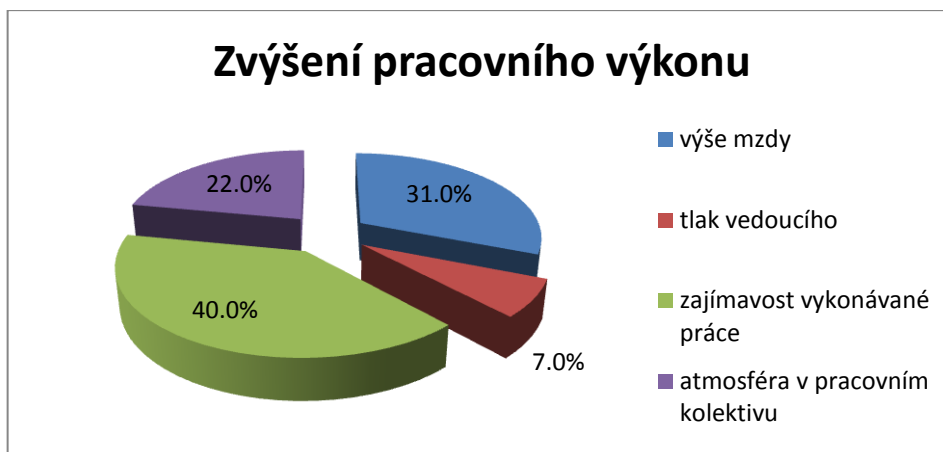
#### Výsledky hodnocení:

Na danou otázku respondenti odpověděli kladně. 82% jich je buď spokojeno, nebo spokojeno s malými nedostatky. Je to zapříčiněno hlavně tím, že se společnost snaží o pravidelnou obnovu vybavení, jakmile se účetně odepíše. Ve velké části prostoru jednotlivých poboček se během pracovní doby vyskytují klienti banky. Je tedy nutné zabezpečit v rámci poskytování služeb čistotu a bezpečí na pracovišti a to nejen pro zaměstnance, ale i pro klienty. Většina služeb spojených s úklidem a organizací pracovišť je poskytována prostřednictvím outsourcovaných firem.

#### Otázka č. 6: Která okolnost nejvíce působí na zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

Tab. 7: Zvýšení pracovního výkonu (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Výše mzdy	28	31
Tlak vedoucího	6	7
Zajímavost vykonávané práce	36	40
Atmosféra v pracovním kolektivu	20	22
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 6: Zvýšení pracovního výkonu (Zdroj:vlastní zpracování)

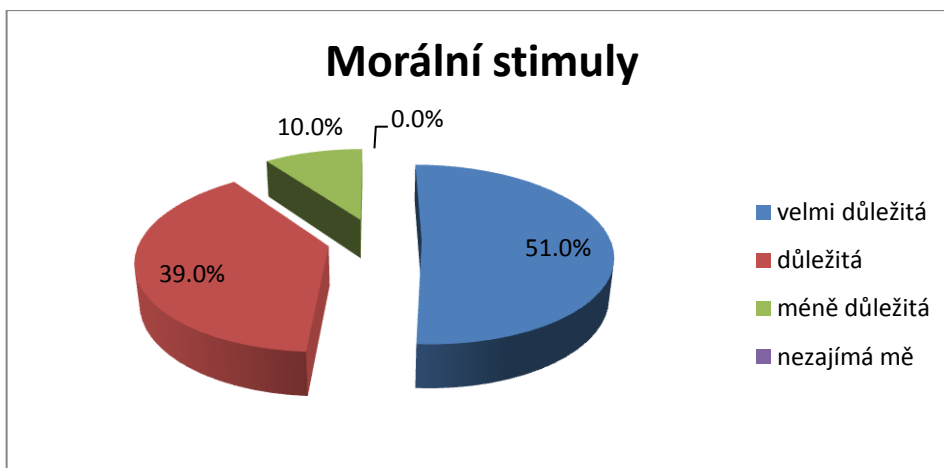
#### Výsledky hodnocení:

Jako nejvíce působící okolnost pro zvýšení pracovního výkonu byla uvedena zajímavost vykonávané práce (40%). Až na 2. místě uvedli zaměstnanci vyšší mzdy, což vypovídá o tom, že v dnešní době chtějí mít pracovníci zajímavou práci a vykonávat aktivity, které nebudou každodenně rutinní. Pro 22% dotázaných má největší vliv na zvýšení pracovního výkonu atmosféra v jejich pracovním kolektivu (týmu). Na 7% pak nejvíce působí tlak nadřízeného (manažera).

#### Otázka č. 7: Jak důležité jsou pro Vás morální stimuly – pochvala, uznání ze strany vedoucího?

Tab. 8: Morální stimuly (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Velmi důležitá	46	51
Důležitá	35	39
Méně důležitá	9	10
Nezajímá mě	0	0
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 7: Morální stimuly (Zdroj:vlastní zpracování)

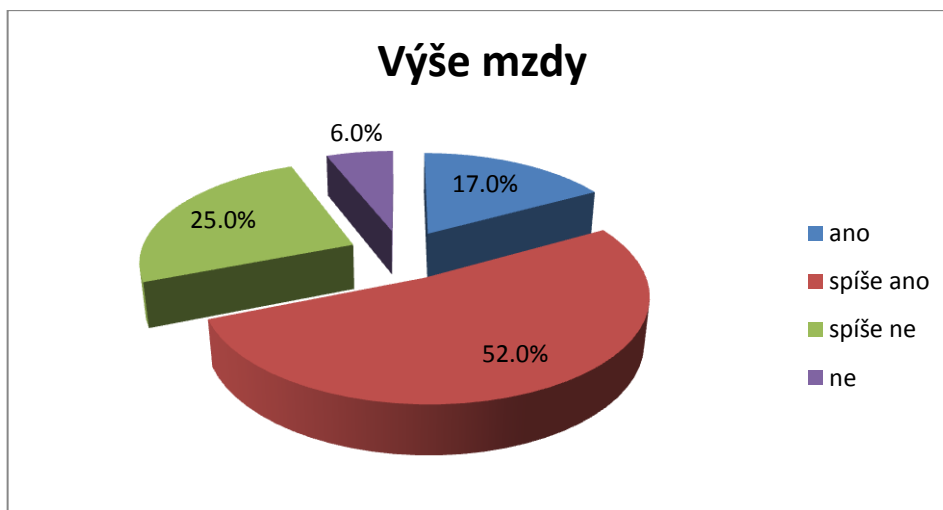
#### Výsledky hodnocení:

Výzkum prokázal, že pro většinu zaměstnanců ČSOB je tato forma motivace důležitá nebo velmi důležitá. Výsledky opět dokazují to, že pro zaměstnance je kromě finanční motivace důležité také pracovní klima a pohoda na pracovišti podložená těmito morálními stimuly ze strany manažera.

#### Otázka č. 8: Jste spokojen (-a) s výší vaší mzdy?

Tab. 9: Výše mzdy (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Ano	15	17
Spíše ano	47	52
Spíše ne	23	25
Ne	5	6
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 8: Výše mzdy (Zdroj:vlastní zpracování)

### Výsledky hodnocení:

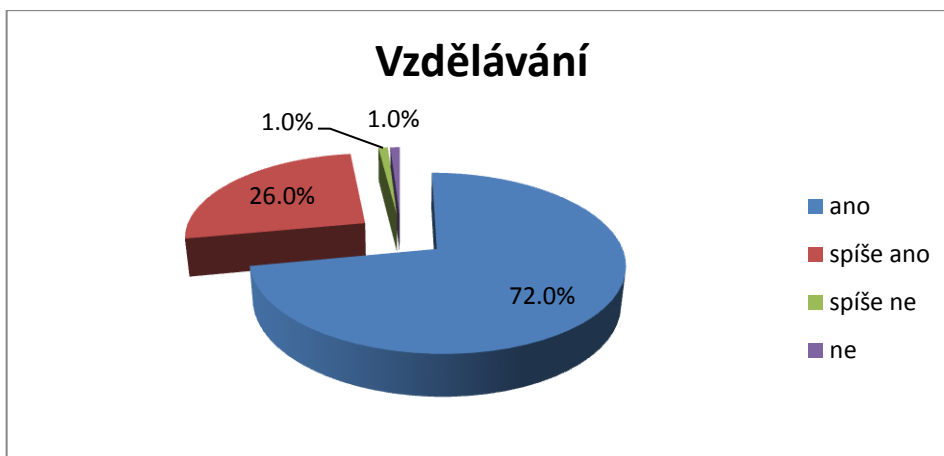
Více než polovina respondentů uvedla, že je spíše spokojena s výší mzdy. 17% je spokojeno úplně. Tuto situaci si vysvětlují prozatím dobrou ekonomickou situací firem podnikajících v oblasti bankovníctví a financí. Čtvrtina je pak spokojena méně s výší mzdy a 6% je nespokojených.

Dle mého názoru jsou, v rámci olomouckého kraje, platové podmínky srovnatelné v porovnání s konkurencí.

### Otázka č. 9: Jste ve Vaší společnosti pravidelně proškolení a máte přístup ke vzdělávacím programům?

Tab. 10: Vzdělávání (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Ano	65	72
Spíše ano	23	26
Spíše ne	1	1
Ne	1	1
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 9: Vzdělávání (Zdroj:vlastní zpracování)

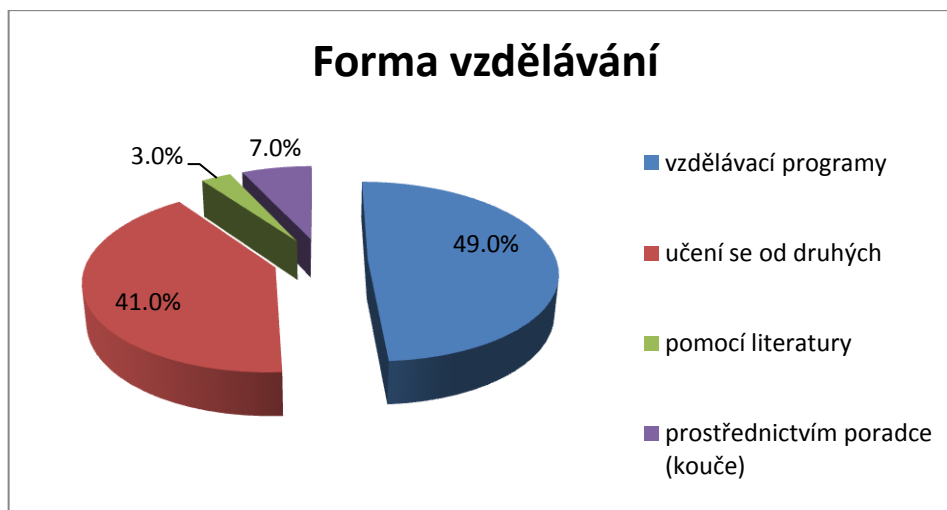
### Výsledky hodnocení:

Naprostá většina dotazovaných respondentů odpovědělo kladně na danou otázku. Celkem 98% uvedlo, že jsou pravidelně proškolení a mají přístup ke vzdělávacím programům. Velká část těchto školení jsou povinná a vyplývají ze zákona o bankách. Jednotlivá školení jsou přizpůsobena pracovním pozicím a část z nich je možné absolvovat formou e-learningů a e-testů. Tato školení jsou proto časově nenáročná a nenarušují běžné pracovní aktivity.

### Otázka č. 10: Jakou formu vzdělávání ve Vaší společnosti upřednostňujete?

Tab. 11: Forma vzdělávání (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Vzdělávací programy	44	49
Učení se od druhých	37	41
Pomocí literatury	3	3
Prostřednictvím poradce	6	7
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 10: Forma vzdělávání (Zdroj:vlastní zpracování)

#### Výsledky hodnocení:

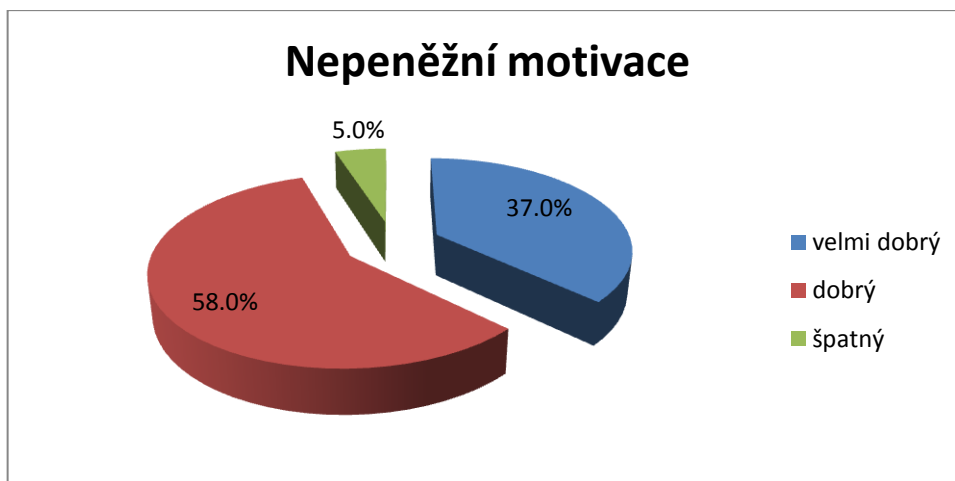
Většina dotázaných upřednostňuje již zmíněné vzdělávací programy v rámci vzdělávacího procesu. Velká část preferuje formu učení se od druhých (41%), 7% využívá poradce (kouče) a minimum pak vzdělávání pomocí literatury.

Dle mé vlastní zkušenosti osobně upřednostňuji učení se od druhých. Touto formou lze získat nejvíce informací z reálného pracovního prostředí. Vzdělávací programy a koučink beru pouze jako doplněk pro doplnění znalostí a dovedností.

#### Otázka č. 11: Jak hodnotíte rozsah nepeněžní motivace ve vaší firmě?

Tab. 12: Nepeněžní motivace (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Velmi dobrý	33	37
Dobrý	52	58
špatný	5	5
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 11: Nepeněžní motivace (Zdroj:vlastní zpracování)

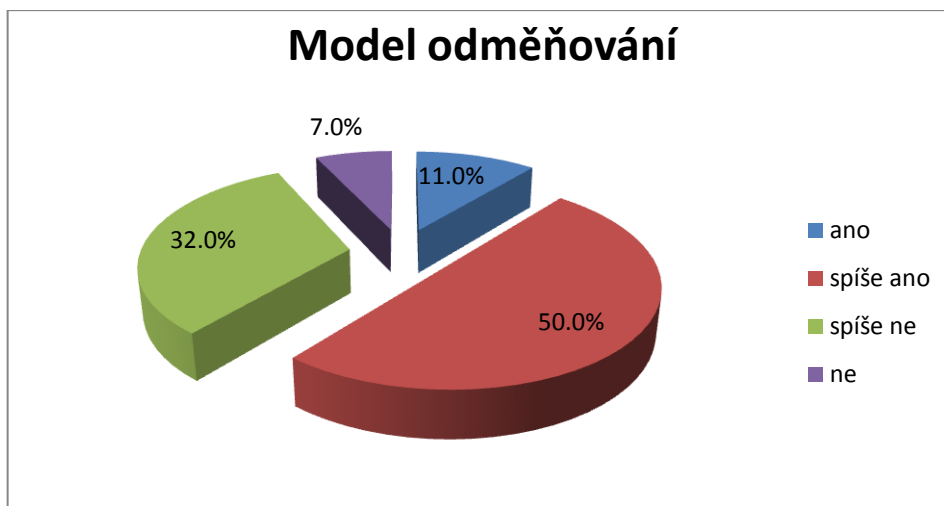
**Výsledek hodnocení:**

Rozsah nepeněžní motivace je dle odpovědí velmi dobrý a dobrý, jen 5% si myslí, že je špatný. Dle mého názoru je tento rozsah velmi dobrý, neboť ČSOB poskytuje benefity ze všech oborů a oblastí.

**Otázka č. 12: Je pro Vás současný model odměňování dostatečně motivující?**

Tab. 13: Model odměňování (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Ano	10	11
Spíše ano	45	50
Spíše ne	29	32
Ne	6	7
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 12: Model odměňování (Zdroj:vlastní zpracování)

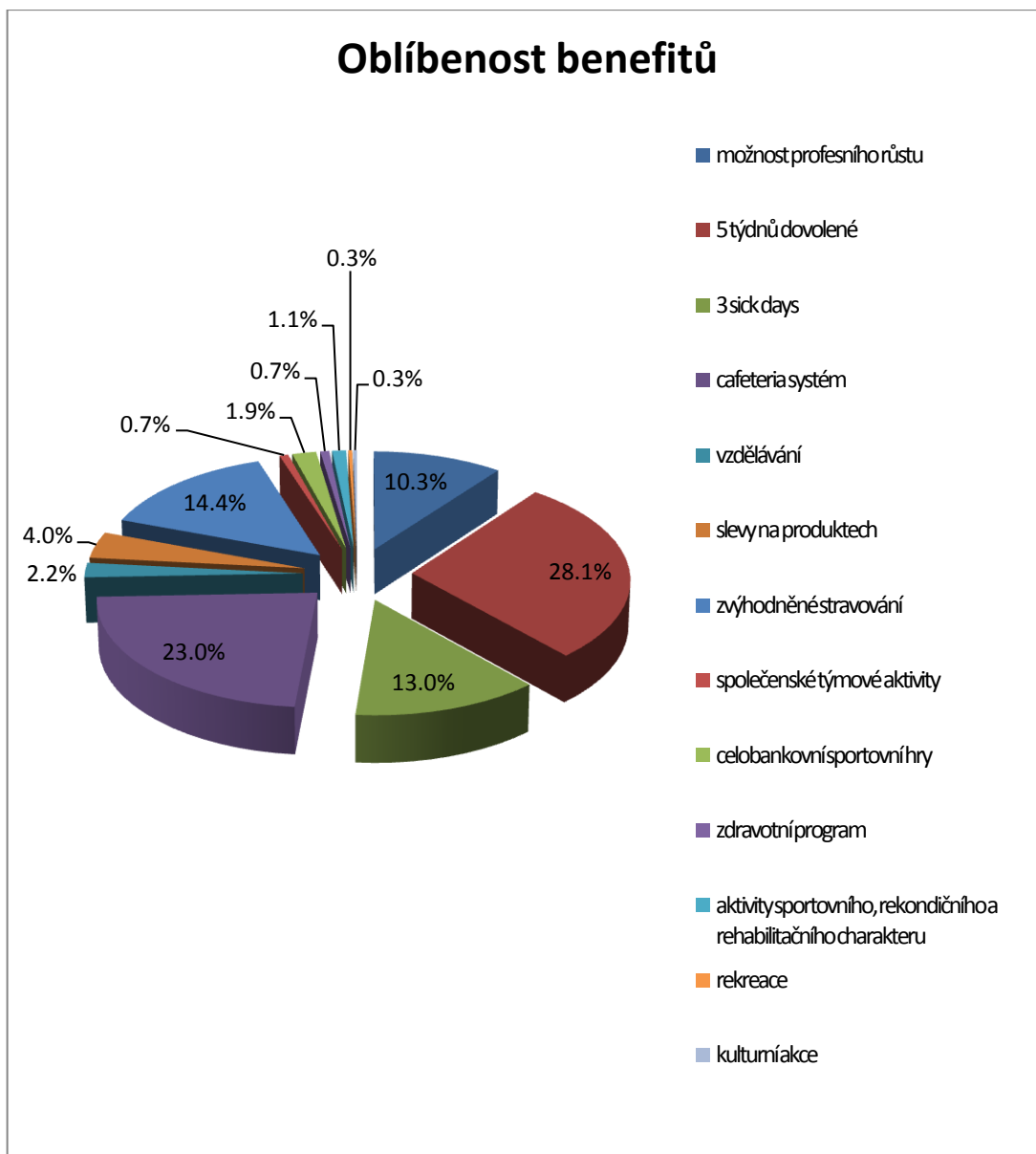
#### Výsledek hodnocení:

Pro nadpoloviční většinu respondentů je je současný model odměňování motivující. Tento fakt je z velké části ovlivněn tzv. pohyblivou složkou mzdy (bonusy, odměny, atd.). 30% uvedlo, že je současný model spíše nemotivuje.

#### Otázka č. 13: Zakroužkujte tři druhy benefitů, které u svého zaměstnavatele nejvíce oceňujete?

Tab. 14: Oblíbenost benefitů (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Možnost profesního růstu	28	10,3
5 týdnů dovolené	76	28,1
3 Sick days	35	13
Cafeteria systém	62	23
Vzdělávání	6	2,2
Slevy na produktech	10	4
Zvýhodněné stravování	39	14,4
Společenské týmové aktivity	2	0,7
Celobankovní sportovní hry	5	1,9
Zdravotní program	2	0,7
Aktivity sportovního, rekondičního a rehabilitačního charakteru	3	1,1
Rekreace	1	0,3
Kulturní akce	1	0,3
<b>Celkem</b>	<b>270</b>	<b>100</b>



Graf 13: Oblíbenost benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)

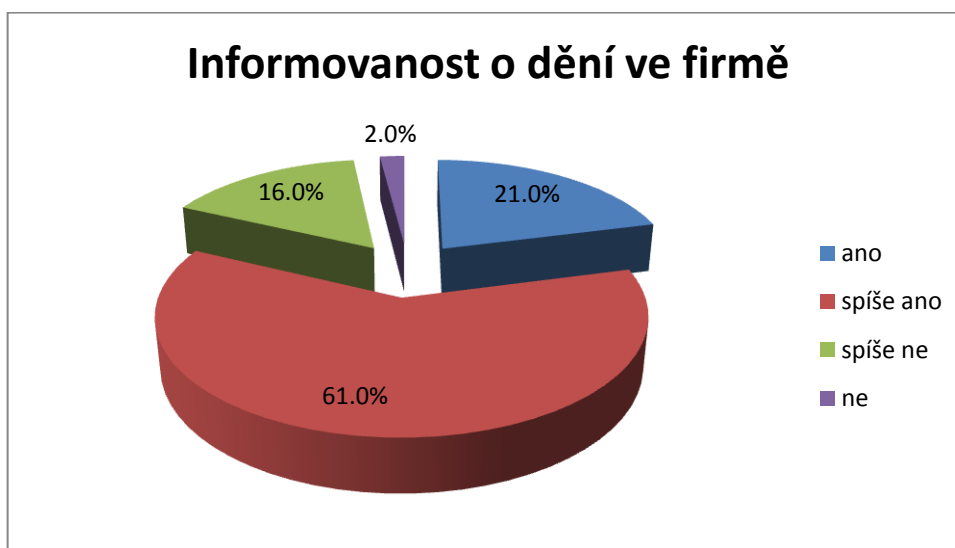
#### Výsledek hodnocení:

Ve výsledcích této otázky jsou zahrnuty všechny benefity, které respondenti označili. Nejčastější kombinací preferovaných benefitů bylo 5 týdnů dovolené, cafeteria systém a zvýhodněné stravování. Nabídka benefitů pro zaměstnance je opravdu široká. Každý z uvedených benefitů byl minimálně jednou označen.

### Otázka č. 14: Jste dostatečně informováni o dění ve firmě?

Tab. 15: Informovanost o dění ve firmě (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Ano	19	21
Spíše ano	55	61
Spíše ne	14	16
Ne	2	2
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 14: Informovanost o dění ve firmě (Zdroj:vlastní zpracování)

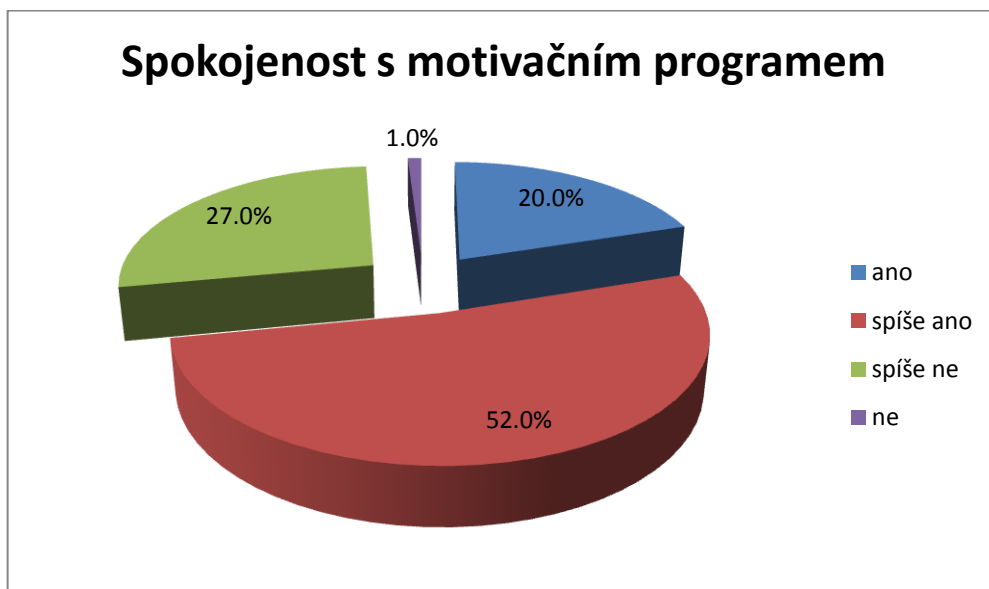
#### Výsledek hodnocení:

Z výzkumu vyplývá, že naprostá většina respondentů dostatečně informována o dění ve společnosti. Tento fakt mohu osobně potvrdit, protože ČSOB využívá veškeré dostupné informační kanály, jako např. komunikace s manažerem, informační portál, intranet, firemní časopis a další. Informací je, dle mého názoru, až moc a je někdy těžké požadovanou informaci najít.

### Otázka č. 15: Jste spokojen (-a) s motivačním programem zaměstnavatele?

Tab. 16: Spokojenost s motivačním programem (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Ano	18	20
Spíše ano	47	52
Spíše ne	24	27
Ne	1	1
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 15: Spokojenost s motivačním programem (Zdroj:vlastní zpracování)

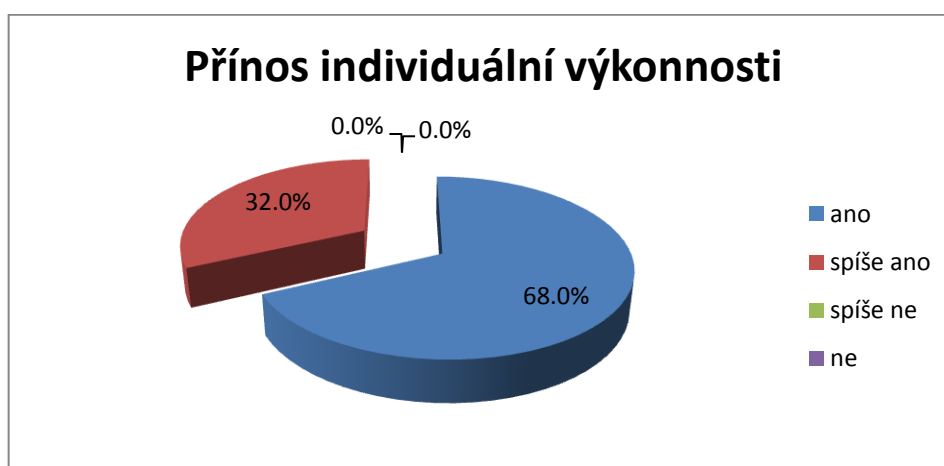
#### Výsledek hodnocení:

Jak již bylo zmíněno, tak ČSOB patří mezi zaměstnavatele mezi TOP firmy a odpovědi na tuto otázku to jen potvrzují. Více než 70% je spokojeno s celkovým současným motivačním programem.

**Otázka č. 16: Myslíte si, že Vaše individuální výkonnost je přínosem vaší společnosti?**

Tab. 17: Přínos individuální výkonnosti (Zdroj:vlastní zpracování)

	Hodnoty	
	Počet	%
Ano	61	68
Spíše ano	29	32
Spíše ne	0	0
Ne	0	0
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>100</b>



Graf 16: Přínos individuální výkonnosti (Zdroj:vlastní zpracování)

**Výsledek hodnocení:**

Každé pracovní místo ve firmě by mělo být přínosem pro danou společnost. Daný fakt si myslí i 100% respondentů, kteří na danou otázku odpověděli kladně.

## 13 NÁVRHY ZLEPŠENÍ

Na základě dotazníkového šetření nebyly zjištěny žádné vážné nedostatky, které by výrazně omezovaly chod společnosti. Motivační program a proces hodnocení jsou na vysoké úrovni. Oba systémy jsou důkladně popsány ve vnitřních předpisech. Nejen díky těmto, získala ČSOB řadu ocenění v oblasti personálního řízení lidských zdrojů a patří mezi top 10 zaměstnavatelů v České republice. Díky dotazníkovému šetření a vlastní zkušenosti bych pouze doplnil některé oblasti obou systémů, které by jistě vedli ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.

### Návrhy zlepšení motivačního programu

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na drobné nedostatky v oblasti motivačního programu. Pro lepší přehlednost uvádím přednosti a nedostatky tohoto programu.

+	-
<ul style="list-style-type: none"><li>• Celková spokojenost s programem</li><li>• Finanční část</li><li>• Rozmanitost benefitů</li><li>• Dostupnost informací</li><li>• Přehlednost, jednoduchost</li><li>• Vzdělávací programy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nefinanční oblast</li><li>• Morální stimuly</li><li>• Zvyšování prac. výkonu</li></ul>

Na základě zjištěných informací jsem se prvotně zaměřil na oblast nefinančních benefitů. Pro většinu zaměstnanců je tato oblast velice důležitá a úzce souvisí se zvýšením pracovního výkonu. V dnešní době má téměř stejný význam pro zaměstnance jako oblast finanční a je mnohdy rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele. V rámci návrhu doporučuji zavedení pravidelných:

- teambuildingových akcí,
- neformálních setkání zaměstnanců,
- rozšíření vzdělávacích aktivit,
- den dovolené za mimořádné výkony navíc.

**Teambuildingové akce** představují budování nových a rozvoj stávajících profesních týmů. V teambuildingu se využívá speciálních programů, kde je primárním prostředkem růstu skupiny společný zážitek, který má za cíl zlepšit týmový výkon a spolupráci mezi zaměstnanci firmy. Teambuilding slouží jako výborný prostředek, který:

- zajišťuje provedení týmových úkolů a dosažení cíle
- spojuje osobní cíle zaměstnanců s cíli organizace
- přispívá ke zlepšení vztahů na pracovišti (formálních i neformálních)
- zajišťuje produktivní a efektivní spolupráci jednotlivců
- zefektivní komunikaci a celý pracovní proces
- přispívá k rozvoji vzájemné důvěry spolupracovníků
- uvědomění si vlastních rolí v týmu
- přináší společné zážitky

V rámci banky se tyto aktivity konají, ale ne pravidelně (s výjimkou celobankovních letních a zimních her). Každé oblasti by měl být přidělen roční budget na úhradu a realizaci těchto aktivit.

**Neformální setkání**, jsou většinou pořádány z vlastní iniciativy zaměstnanců, a to, při mimořádných příležitostech, jako jsou např. narozeniny, oslavy, narození dítěte, kariérní postup, atd. Zaměstnanci se spolu setkávají každodenně v rámci pracovní doby a nemají proto potřebu ani motivaci se setkávat mimo tuto dobu. Tato setkání jsou jistě přínosem k poznání druhých a stmelování pracovního kolektivu. V rámci výzkumu respondenti uvedli, že pro velkou část z nich, je atmosféra v pracovním kolektivu stejně motivující, jako např. výše mzdy. Zamyslel bych se proto nad možností částečné úhrady nákladů těchto setkání ze strany banky nebo zkrácení pracovní doby o cca 1 hod v den konání tohoto setkání (tyto částečně dotované akce by mohly probíhat max. 1krát čtvrtletně).

Dalším návrhem v oblasti nefinančních benefitů je **rozšíření vzdělávacích programů**. Většina školení je zaměřena na určitou oblast nebo segment trhu. Vzdělávacích programů, zaměřených na odborné znalosti, je dostatek. Rozšířil bych tuto oblast spíše o školení zaměřená na osobní rozvoj (obchodní dovednosti, psychologie, atd.). Dle mého názoru, by také nebylo špatné pravidelné setkání v rámci jednotlivých poboček, které by bylo zaměřeno např. na srovnání s konkurencí a situace na trhu. Tato setkání by měla za cíl stmelování pracovních týmů v souvislosti s poznáváním pracovní náplně zaměstnanců na různých pracovních pozicích a také předávání zkušeností.

**Den dovolené za mimořádné výkony navíc** patří k dalším návrhům rozšíření složky nefinančních benefitů. Tento benefit by byl určen pro zaměstnance (nejen na obchodních pozicích), kteří budou v průběhu roku plnit na 100% své aktivity a zadané úkoly. Den dovolené navíc by sloužil jako mimořádná odměna za vykonanou práci. Připisoval by se vždy zpětně za uplynulý rok, a to po navržení a odsouhlasení manažera. Jsem si jist, že by tento benefit zaměstnanci ocenili a vedl by k jejich větší motivaci v plnění každodenních úkolů.

Dalším mírným nedostatkem je, dle mého názoru, **oblast morálních stimulů** ze strany manažerů. Výzkum ukázal, že pro naprostou většinu respondentů jsou morální stimuly (např. pochvala, uznání ze strany vedoucího, zvýšení kompetencí, zpětná vazba, apod.) velice důležité z hlediska pracovního výkonu. Pokud chtějí manažeři dosáhnout maximálního efektu, je nutné naslouchat svým podřízeným, dávat jim pravidelnou zpětnou vazbu a umět pochválit za dobře vykonanou práci. Důležitý je individuální přístup ke každému zaměstnanci, protože každý člověk má jiné potřeby. Vše je také o informovanosti, kterou zabezpečují pravidelná setkávání a rozhovory v rámci individuálních porad (detailně popsáno v návrzích procesu hodnocení).

### **Návrhy zlepšení procesu hodnocení**

Proces hodnocení je důkladně popsán ve vnitřních předpisech banky. Systém ročního hodnocení je již „zaběhlý“ a zaměstnanci i manažeři jsou na něj zvyklí. Celý proces je jednoduchý a přehledný, ovládaný přes internetovou aplikaci, čímž nijak nenarušuje běžnou pracovní náplň a je proto velice efektivní. Nedostatky tohoto procesu vidím v systému průběžného hodnocení zaměstnanců, který není nikde popsán ani definován. Manažeři mají pouze doporučení, aby tyto aktivity průběžného hodnocení dodržovali. Kontrolním článkem je zde manažerův nadřízený, který nepravidelně dohlíží na plnění těchto aktivit.

Návrhy zlepšení vidím v těchto dvou oblastech:

- dopracování systému průběžného hodnocení v kratších intervalech
- zavedení koučování do systému průběžného hodnocení

Dle mého názoru by bylo efektivní dopracovat tento systém v kratších časových intervalech, a to, zavedením:

- **rozhovorů (individuálních) o plněných aktivitách (1x týdně)**
- **rozhovorů (individuálních) o plněných cílech (1x měsíčně a 1x čtvrtletně)**

Proces by se tímto návrhem sjednotil a unifikoval na úrovni jednotlivých organizačních jednotek a oblastí. Veškeré tyto aktivity by byly v kompetenci manažerů. Systém průběžného hodnocení bych založil na metodě **GROW**. Jedná se o metodu založenou na koučování. Koučink je v České republice stále více populární. Výhodou této metody je, že na základě dobře cílených otázek ani samotného kouče nepotřebujete a můžete se dobrat něčeho, co je sice zřejmé, ale co by vás v danou chvíli třeba nenapadlo.

Metoda nemá jasně definované otázky, a proto si ji každý manažer může upravit dle vlastních potřeb. Název GROW je složen z prvních písmen anglických slov:

**G – goal (cíl)** - „Jaký je váš cíl?“ případně „Kam byste se chtěli dostat?“ Aby celý proces k něčemu vůbec byl, je nezbytné cíl jasně definovat, nejlépe podle metodiky SMART, případně její rozšířené verze SMARTER. Bez správné definice cíle nebude metoda GROW totiž fungovat.

**R – reality (skutečnost)** – jedná se o popis skutečné stávající situace, a to ve smyslu toho, v jakém konkrétním stádiu se dotazovaný při dosahování svého cíle nachází. Tázaný zde má za úkol vyjmenovat všechny kroky, které na cestě k cíli už podnikl a případně také zhodnotit jejich efektivitu a případně i to, proč doposud nebyly úspěšné.

**O – options (možnosti)** - V této fázi je třeba nalézt způsoby, jak vyřešit překážky, které stojí na cestě k našemu úspěchu. Jde přitom hlavně o to, sepsat si všechny možnosti postupu. Je důležité klást důraz na to, abychom se zabývali i tím, jak se jednotlivé alternativy mohou v budoucnu vyvinout. Poměrně dobrá rada je ta, že bychom se měli soustředit na ty varianty, ve kterých můžeme těžit ze svých silných stránek, což do celého procesu tvorby strategie pomocí GROW přináší i onu SWOT analýzu.

**W – what (co budete dělat)** - Posledním krokem je pak definice toho, co se bude dělat. Úkolem tohoto kroku je hlavně pochopit to, co jsme se během analýzy v prvních třech krocích naučili a toho, co všechno jsme schopni změnit. Dále by mělo dojít k vytvoření souhrnného plánu následujících kroků, měli bychom si shrnout naše očekávání a případně i rozdělit odpovědnost za jednotlivé kroky.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Srov. *GROW aneb jak se vybičovat k lepším výsledkům* [online]. 2011 [cit. 2013-02 04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/grow-aneb-4-snadne-kroky-jak-se-vybicovat-k-lepsim-vysledkum>

Na základě této metody jsem níže navrhnul strukturu pro realizaci výše uvedených individuálních rozhovorů, jež by dopomohly k průběžnému monitoringu a kontrole pracovníků. Celý návrh nového systému by byl zapracován do předpisu hodnocení a byl by povinný pro všechny manažery na úrovni organizačních jednotek.

#### **Přednosti nového systému:**

- jednoduchost
- pravidelnost
- efektivita
- hodnocení nejen hard, ale i soft skills (dovedností)
- podklad pro roční hodnocení
- kontrola

#### **Nevýhody nového systému:**

- vyšší administrativní náročnost
- čas - plánování

V rámci návrhu průběžného systému hodnocení, se mi jeví jako efektivní, používat, již zmíněné, individuální rozhovory. Tyto rozhovory by zajistily adekvátní zpětnou vazbu a zároveň by sloužily jako podklad k následnému použití při ročním hodnocení. Níže uvádím doporučenou strukturu těchto rozhovorů, které lze aplikovat na různé pracovní pozice.

#### **Návrh struktury rozhovoru o plněných úkolech (1x týdně)**

Hlavní body – kontrola úkolů

- aktivity – plán/skutečnost/plnění (příp. poznámky k těmto bodům)
- výsledky – plán/skutečnost/plnění (příp. poznámky k těmto bodům)

Sebehodnocení pracovníka od minulého rozhovoru

- výsledky
- budoucí příležitosti (kde můžeme uspět?)
- ztracené příležitosti (co se nepovedlo?)

Individuální výkon pracovníka

- minulý týden (co bylo?)
- tento týden (co bude?)

#### Zkušenosti a poznatky

- nové nápady
- potíže

#### Možnosti zlepšení nebo udržení

- oblasti pro zlepšení = konkrétní kroky pro zlepšení
- cíle do příštího rozhovoru
- akce do příštího rozhovoru

#### Kompetence (odpovědnost)

- poznámky ke stanovení odpovědnosti na akce a cíle odsouhlasené hodnotitelem a hodnoceným

### **Návrh struktury rozhovoru o plněných cílech (1x měsíčně/1x čtvrtletně)**

#### Hlavní body – kontrola úkolů

- aktivity a výsledky získané z rozhovorů o plněných úkolech

#### Sebehodnocení pracovníka od minulého rozhovoru

- výsledky
- budoucí příležitosti (kde můžeme uspět?)
- ztracené příležitosti (co se nepovedlo?)

#### Individuální výkon pracovníka

- informace pro doplnění dle pracovní pozice

#### Zkušenosti a poznatky

- nové nápady
- potíže

#### Možnosti zlepšení nebo udržení

- oblasti pro zlepšení = konkrétní kroky pro zlepšení
- cíle do příštího rozhovoru
- akce do příštího rozhovoru

#### Kompetence (odpovědnost)

- poznámky ke stanovení odpovědnosti na akce a cíle odsouhlasené hodnotitelem a hodnoceným
- popis úkolů s termíny a odpovědností

## **Ekonomické zhodnocení návrhů**

Veškerá navržená řešení povedou prvotně ke zvýšení nákladů. Zavedení pravidelných teambuildingových akcí záleží na rozhodnutí jednotlivých manažerů oblastí. Akcí by se vždy účastnilo cca 10 zaměstnanců a tyto akce by byly jednodenní. Celkové odhadované náklady na jednu akci jsou 50 000 Kč. Jednotlivým oblastem by byl vždy přidělen roční budget pro využití ve výši 200 000 Kč (cca 1 akce/čtvrtletí). V rámci tohoto budgetu by byly hrazeny také příspěvky na uvedené neformální setkání zaměstnanců. Příspěvek na jednu akci byl max. do výše 3000 Kč.

Rozšíření vzdělávacích programů a školení je nutné vyčíslit s útvarem Řízení lidských zdrojů po schválení tohoto návrhu.

Den dovolené navíc za mimořádné výkony by byl hrazen z rozpočtu na mimořádné odměny/bonusy, který je v současné době manažerům k dispozici. Na základě průměrné mzdy v bankovníctví, která činí 23 426 Kč - 8hod. pracovní doba, průměrná výše náhrady je  $75,22 \times 8 = 601,76 \times 1,5 = 903$  Kč/zaměstnanec. Celkové náklady jsou na oblast dány počtem zaměstnanců a odsouhlasením manažera.

Navržené koučovací rozhovory by s sebou nesly nulové náklady, neboť patří mezi manažerské techniky.

Všechna navržená opatření by jistě měla podstatný pozitivní dopad na úrokové a neúrokové výnosy v závislosti na zvýšení prodeje produktů a služeb. Očekávaný nárůst je, z mého pohledu, v rozmezí 5 – 8%.

Po zavedení zmíněných opatření předpokládám nárůst pracovního výkonu v rozmezí 25 – 30% (zejména u obchodních pozic).

## ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabýval problematikou motivace a hodnocením zaměstnanců dané společnosti. Motivace, je jednou z klíčových otázek, kterou řeší každý manažer. Pokud chce být podnik na trhu úspěšný a dosahovat svých vytyčených cílů, potřebuje nejen dostatek materiálu, finančních a informačních zdrojů, ale také kvalifikované a loajální zaměstnance. Pro management společnosti je důležité pochopit, že forma odměňování a správně nastavený motivační program a nabídka benefitů nejsou pouze nevyhnutelným nákladem, ale stává se též zásadním mechanismem pro zlepšení výkonnosti pracovníků.

Cílem mojí diplomové práce bylo analyzovat současný motivační program a proces hodnocení společnosti ČSOB a.s.. Na základě této analýzy a dotazníkového šetření zjistit nedostatky obou zmíněných oblastí a současně navrhnout opatření, která vedou ke zvyšování pracovní motivace a výkonu jednotlivých zaměstnanců.

Pro dosažení stanoveného cíle jsem se nejprve, v teoretické části, zabýval základními pojmy, které souvisí s danou problematikou. Informace jsem čerpal z dostupné odborné literatury, které pro mě byly zároveň podkladem pro zpracování dalších částí diplomové práce.

V praktické části jsem charakterizoval společnost ČSOB a.s., její historii, strategie, cíle a další informace. Poté jsem provedl analýzu a popis motivačního programu a procesu hodnocení. V této části byla také provedena analýza motivačního programu na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsem nenalezl žádné vážné nedostatky, které by zásadním způsobem ovlivňovaly chod společnosti a motivaci zaměstnanců. Přesto jsem objevil mírné nedostatky v obou oblastech. Tyto jsem, v návrhové části, identifikoval a následně navrhnul opatření, která by vedla k zefektivnění obou systémů.

Dobře motivování zaměstnanci mohou přinést společnosti lepší výsledky. V dnešní době zaměstnanci patří k jedné z klíčových konkurenčních výhod, a proto je důležité věnovat problematice motivace zaměstnanců a péči o zaměstnance velkou pozornost.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

## Literatura

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. doplněné vydání. Computer Press. 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
5. BĚLOHLÁVEK, F. Košťan P. , Šuleř O., *Management*. 1. vydání, 2006, Computer Press a.s. Brno, 721 s. ISBN 80-251-0396-X.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1(brož.).
7. BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Vydání. Brno. CP Books. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
8. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. HELLER, R. *Jak motivovat druhé*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2.

11. KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., *Personální Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
12. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
15. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.
16. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128s. ISBN 978-80-247-1991-7.

### **Internetové zdroje**

Maslowova pyramida potřeb. *Pyramida potřeb* [online]. 2008 [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/maslowova-pyramida.html>

Skupina ČSOB. *Skupina ČSOB* [online]. 2011 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/Prehled-Skupiny-CSOB.aspx>

Metoda GROW. *GROW aneb jak se vybičovat k lepším výsledkům* [online]. 2011 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/grow-aneb-4-snadne-kroky-jak-se-vybicovat-k-lepsim-vysledkum>

### **Interní materiály firmy**

Výroční zpráva 2011 (veřejné)

Předpisy, směrnice, intranet (neveřejné)

## SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK

A.s.	akciová společnost
AC	Assesment centre (metoda pro výběr, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců)
Apod.	a podobně
Atd.	a tak dále
BARS	Behaviourally Anchored Rating Scales
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ERG	Teorie motivačních potřeb
IPB	Investiční a poštovní banka
KBC	KBC bank Brusel
MBA	Master of business administration
MD	mateřská dovolená
PO	požární ochrana
RD	rodičovská dovolená
Tj.	to jest
Tzv.	takzvaně

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces motivace .....	15
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	21
Obr. 3: Model motivace – expektační teorie.....	26
Obr. 4: Příklady posuzovací stupnice .....	39
Obr. 5: Společnosti skupiny KBC v České republice.....	48
Obr. 6: Skupina ČSOB.....	49

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled teorií motivace .....	19
Tab. 2: Pohlaví .....	63
Tab. 3: Věková kategorie .....	63
Tab. 4: Počet odpracovaných let .....	64
Tab. 5: Dosažené vzdělání .....	65
Tab. 6: Podmínky na pracovišti .....	66
Tab. 7: Zvýšení pracovního výkonu .....	67
Tab. 8: Morální stimuly .....	68
Tab. 9: Výše mzdy .....	69
Tab. 10: Vzdělávání .....	70
Tab. 11: Forma vzdělávání .....	71
Tab. 12: Nepeněžní motivace .....	72
Tab. 13: Model odměňování .....	73
Tab. 14: Oblíbenost benefitů .....	74
Tab. 15: Informovanost o dění ve firmě .....	76
Tab. 16: Spokojenost s motivačním programem .....	77
Tab. 17: Přínos individuální výkonnosti .....	78

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví.....	63
Graf 2: Věková kategorie.....	64
Graf 3: Počet odpracovaných let.....	65
Graf 4: Dosažené vzdělání.....	66
Graf 5: Podmínky na pracovišti.....	67
Graf 6: Zvýšení pracovního výkonu.....	68
Graf 7: Morální stimuly.....	69
Graf 8: Výše mzdy.....	70
Graf 9: Vzdělávání.....	71
Graf 10: Forma vzdělávání.....	72
Graf 11: Nepeněžní motivace.....	73
Graf 12: Model odměňování.....	74
Graf 13: Oblíbenost benefitů.....	75
Graf 14: Informovanost o dění ve firmě.....	76
Graf 15: Spokojenost s motivačním programem.....	77
Graf 16: Přínos individuální výkonnosti.....	78

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 2 - S.W.O.T. analýza společnosti ČSOB a.s.

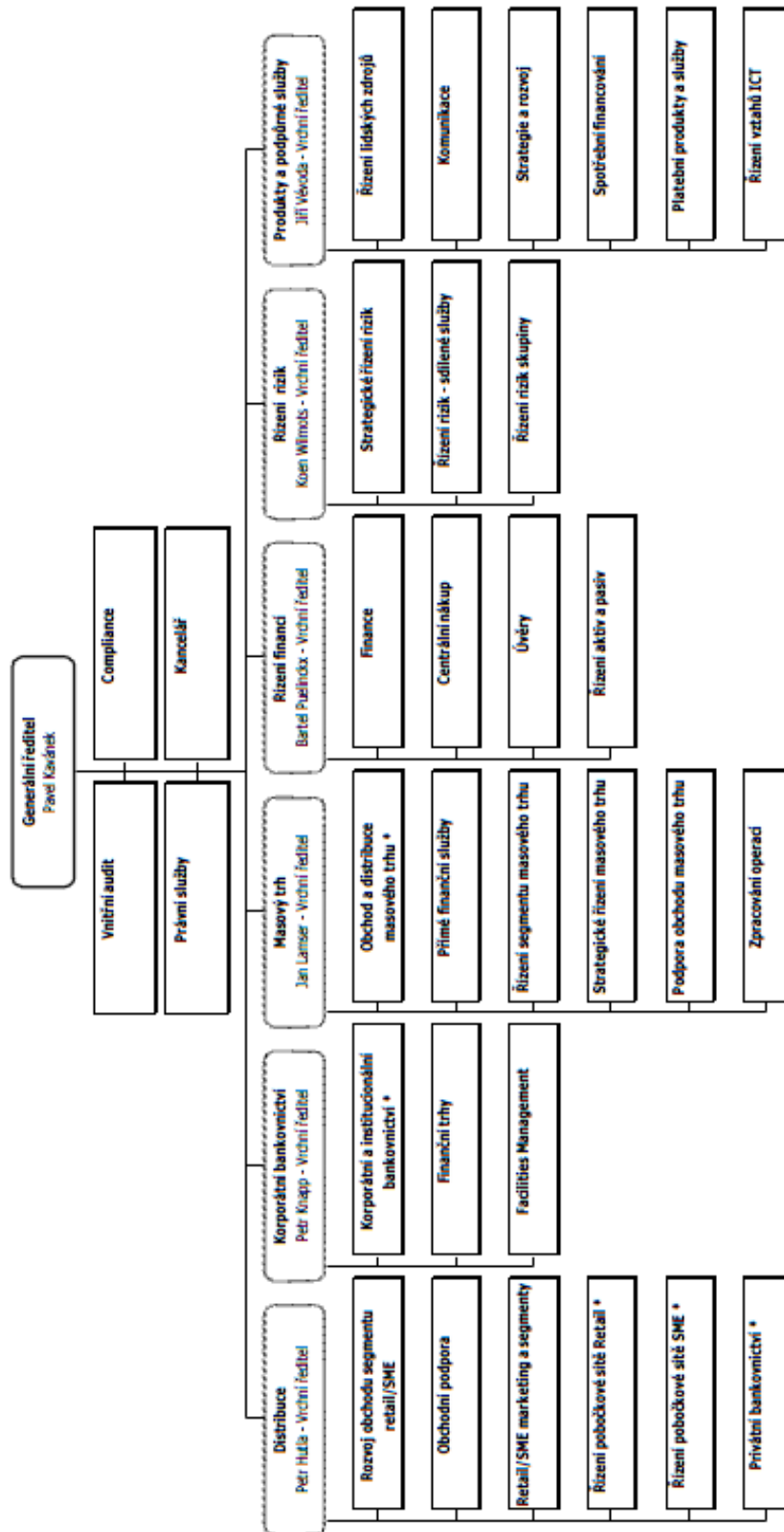
Příloha č. 3 – Vzor dotazníku

Příloha č. 4 - Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Příloha č. 5 - Porovnávání přístupů k hodnocení práce

Příloha č. 1 – organizační struktura<sup>72</sup>

Organizační struktura Československé obchodní banky, a. s. k 1. březnu 2012



<sup>72</sup> Interní materiály firmy (neveřejné).

## **Příloha č. 2 - S.W.O.T. analýza společnosti ČSOB a.s.<sup>73</sup>**

### **Silné stránky**

- Finanční stabilita
- Know how značky ČSOB
- Komplexní nabídka bankovních produktů a služeb
- Kvalitní portfolio klientů
- Rozsáhlá distribuční síť
- Kvalitní management

### **Slabé stránky**

- Vysoce konkurenční prostředí
- Homogenita produktů a služeb
- Vysoké náklady na propagaci a režie
- Poplatková politika

### **Příležitosti**

- Nové technologie v oblasti komunikačních kanálů (internet)
- Tvorba nových komplexních a specifických produktů
- Rozšiřování obchodní sítě
- Nové technologie v oblasti platebních kanálů
- Úspora nákladů

### **Hrozby**

- Vysoký stupeň konkurence
- Růst ekonomické síly středně velkých bank se zahraniční účastí
- Složitá předvídatost vývoje, hospodářské situace, konkurence a akvizic na fúze v bankovním sektoru
- Stále se snižující poplatková politika v rámci konkurenčního boje
- Dopady ekonomické krize

---

<sup>73</sup> Vlastní zpracování.

### **Příloha č. 3 – vzor dotazníku<sup>74</sup>**

Vážená paní / Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění dotazníku zabývajícího se motivací a hodnocením zaměstnanců ČSOB a.s. Tento dotazník bude sloužit jako podklad pro vypracování mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní, poskytnuté informace slouží pouze pro studijní účely a nebudou nijak zneužity.

Děkuji za spolupráci,

Bc. David Kratochvíl (firemní poradce, SME Olomouc)

Student 2. ročníku oboru: ŘÍZENÍ A EKONOMIKA PODNIKU, Fakulta podnikatelská,

Vysoké učení technické v Brně.

#### **1. Pohlaví**

- žena
- muž

#### **2. Věková kategorie**

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 50 let
- 50 a více let

#### **3. Jak dlouho pracujete v ČSOB a.s.?**

- méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 let a více

#### **4. Nejvyšší ukončené vzdělání**

- základní
- SŠ bez maturity
- SŠ s maturitou
- vyšší odborné
- bakalářské
- vysokoškolské

#### **5. Podmínky na pracovišti, kde pracujete, jsou dle Vašeho názoru:**

- vyhovující
- vyhovující s malými nedostatky
- průměrné
- nevhovující

---

<sup>74</sup> Vlastní zpracování.

**6. Která okolnost nejvíce působí na zvýšení Vašeho pracovního výkonu?**

- výše mzdy
- tlak vedoucího
- zajímavost vykonávané práce
- atmosféra v pracovním kolektivu

**7. Jak důležité jsou pro Vás morální stimuly – pochvala, uznání ze strany vedoucího?**

- velmi důležitá
- důležitá
- méně důležitá
- nezajímá mě

**8. Jste spokojen (-a) s výší vaší mzdy?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**9. Jste ve Vaší společnosti pravidelně proškolení a máte přístup ke vzdělávacím programům?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**10. Jakou formu vzdělávání ve Vaší společnosti upřednostňujete?**

- vzdělávací programy
- učení se od druhých
- pomocí literatury
- prostřednictvím poradce

**11. Jak hodnotíte rozsah nepeněžní motivace ve Vaší firmě?**

- velmi dobrý
- dobrý
- špatný

**12. Je pro vás současný model odměňování dostatečně motivující?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**13. Zakroužkujte tři druhy benefitů, které u zaměstnavatele nejvíce oceňujete.**

- možnost profesního růstu
- 5 týdnů dovolené
- 3 Sick days
- Cafeteria systém
- vzdělávání
- slevy na produktech
- zvýhodněné stravování
- společenské týmové aktivity
- celobankovní sportovní hry
- zdravotní program (preventivní lékařská péče)
- aktivity sportovního, rekondačního a rehabilitačního charakteru
- rekreace
- kulturní akce

**14. Jste dostatečně informováni o dění ve firmě:**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**15. Jste spokojen (-a) s motivačním programem zaměstnavatele?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**16. Myslíte si, že Vaše individuální výkonnost je přínosem Vaší společnosti?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

## **Příloha č. 4 - Kritéria hodnocení pracovního výkonu**

### **Výsledky:**

- množství vyrobených výrobků,
- prodej výrobků a služeb,
- kvalita výrobků a služeb,
- počet obslužených zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- počet reklamací,
- nehody při práci.

### **Osobní způsobilost, vlastnosti:**

- odborné vědomosti,
- zručnosti,
- jazykové znalosti,
- fyzická zdatnost,
- schopnost vést jiné,
- schopnost koordinace činností,
- smysl pro osobní zodpovědnost,
- odolnost proti fyzickému zatížení a stresu,
- zájmové zaměření,
- tvořivost,
- přizpůsobivost,
- podnikavost,
- samostatnost,
- vyrovnanost,
- cílevědomost,
- ctižádostivost,
- temperament,
- čestnost,
- loajalita.

## **Chování**

### **pracovní:**

- pracovní aktivita,
- dodržování stanovených pracovních postupů,
- dodržování pracovního režimu,
- dodržování nařízení,
- ohlašování problémů,
- hospodárnost,
- zacházení se zařízením,
- vedení potřebných dokumentů,

### **sociální**

- ochota spolupracovat,
- zacházení s lidmi,
- vztahy ke spolupracovníkům,
- chování vůči nadřízeným,
- chování vůči podřízeným,
- společenské vystupování,
- vztah k zákazníkům.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., *Personální Manažment*. 2008, s. 150.

## Příloha č. 5 - Porovnávání přístupů k hodnocení práce

metoda	charakteristika	výhody	nevýhody
<b>Bodovací</b>	Analytický přístup, v němž se bodují jednotlivé faktory, a součet tohoto bodování tvoří celkovou hodnotu práce, kterou lze použít pro účely porovnávání a zařazování do stupňů.	Pokud je založena na řádné analýze, poskytuje bodovací metoda hodnotitelům měřítko, které může zvýšit objektivitu a důslednost posuzování a omezit příliš zjednodušené posuzování k hodnocení práce. Poskytuje ochranu před stížnostmi týkajícími se stejné hodnoty, pokud ovšem sama nějak nediskriminuje.	Může být složitá a vyvolávat nesprávný dojem vědecké přesnosti – při bodování prací je třeba použít úsudek. V případech změn podmínek, priorit nebo hodnot není snadné tento systém přizpůsobovat.
<b>Analytické porovnávání</b>	Jsou vypracovány profily stupňů, které definují charakteristiky práce v každém stupni stupňovité struktury z hlediska výběru definovaných faktorů. Vedle toho jsou vypracovány profily rolí pro práce, které mají být hodnoceny, a to se provádí na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Profily jsou pak porovnávány s řadou profilů stupňů nebo úrovní tak, aby se dosáhlo co nejlepší shody a práce se zařadila do stupně.	Jestliže proces porovnávání je opravdu analytický a provádí se s velkou péčí, pak tento přístup šetří čas tím, že umožňuje hodnocení velkého počtu prací zejména druhových, a rychle a způsobem, který vyhovuje požadavkům souvisejícím se stejnou hodnotou.	Proces porovnávání může být povrchnější, a tedy podezřelejší než bodovací metoda. V novějším přístupu existují definice úrovní faktorů, které poskytují návod k posuzování a výsledné skóre vytváří základnu pro určení pořadí a stupňů, které nepatří do analytického porovnávání. I když porovnávání na této základně může být považováno za analytické, může být obtížné to prokázat v případech, kdy se řeší záležitosti stejné hodnoty.
<b>Klasifikační</b>	Neanalytická (sumární) metoda – je definována hierarchická struktura stupňů podle úrovně odpovědností. Práce (pracovní místa) jsou zařazovány do stupňů pomocí porovnávání popisu práce (pracovního místa) s popisem stupně (klasifikování práce).	Snadno se s ní pracuje, definice stupňů poskytují určité standardy pro posuzování.	Jestliže definice stupňů jsou příliš propracované, může být obtížné zařadit složité práce do nějakého stupně, stupně mají tedy sklon k obecnosti, která příliš nepomáhá při hodnocení hraničních případů nebo při porovnávání mezi jednotlivými pracemi, neposkytuje to ochranu před nařčením z porušování rovného přístupu.
<b>Pořadí</b>	Neanalytická (sumární) metoda – porovnávají se práce / pracovní místa jako celek za účelem vytvoření pořadí.	Snadnost použití a srozumitelnost.	Nejsou definovány standardy pro posuzování, neměří se rozdíly mezi pracemi, neposkytuje to ochranu před nařčením z porušování rovného přístupu.
<b>Vnitřní benchmarking</b>	Pracovní místa nebo role se porovnávají se vzorovými rolemi, které byly zařazeny do stupňů na základě metody pořadí nebo klasifikační metody, a je jim přiřazován stupeň, který jim nejlépe	Snadné používání, usnadňuje přímé porovnávání, zejména tehdy, kdy byla pracovní místa analyzována pomocí řady společných kritérií.	Do značné míry spoléhá na úsudek a může vést k neustálému opakování existujících relací, závislá na přesné analýze pracovního místa / role, nemusí poskytovat ochranu před

	odpovídá. Popisy pracovních míst mohou být analytické v tom smyslu, že berou v úvahu řadu standardů a definovaných prvků.		nařčením z porušování rovného přístupu.
<b>Tržní oceňování</b>	Mzdové / platové sazby jsou provázány s tržními sazbami – vnitřní relace jsou tedy určeny pomocí relací na trhu. Přísně vzato, není to vlastně metoda hodnocení práce.	Je v souladu s názorem, že práce má takovou cenu jakou uzná trh. Zabezpečuje konkurenceschopnost odměňování.	Spoléhání na přesné informace o tržních sazbách není vždy na místě, relace na trhu nemusejí odpovídajícím způsobem odrážet vnitřní relace, do organizace se může přenášet případná diskriminace. <sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2007. s. 549-550.