

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Výkonnost organizace a návrhy na její zvyšování

**Organizational performance and proposals for its
improvement**

Eva Hofmannová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Výkonnost organizace a návrhy na její zvyšování“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 14.04.2023

v. r. *Eva Hofmannová*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte pojem výkonnost organizace a přístupy k jejímu hodnocení.
2. Představte zvolenou organizaci.
3. Proveďte analýzu výkonnosti pomocí vybraných ukazatelů.
4. Zhodnoťte zjištěné výsledky a podejte návrhy na zlepšení výkonnosti v organizaci.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martě Noskové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení, kterými přispěla k vypracování bakalářské práce. Dále děkuji České spořitelně, a.s. za poskytnuté informace a konzultace, zejména panu Pavlu Mrázovi, ředitelovi pobočky České spořitelny, za poskytnutí informací a podkladů z oblasti řízení lidských zdrojů. Především děkuji své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	6
1 Výkonnost organizace.....	7
1.1 Definice	7
1.2 Hodnocení výkonnosti.....	7
1.3 Druhy výkonnosti.....	7
2 Pracovní výkonnost	9
2.1 Lidský kapitál.....	9
2.2 Základní faktory ovlivňující pracovní výkonnost.....	9
2.3 Měření pracovní výkonnosti	13
2.4 Hodnocení pracovní výkonnosti	16
2.5 Řízení pracovní výkonnosti	17
3 Řízení lidských zdrojů.....	19
3.1 Pojetí řízení lidských zdrojů	19
3.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	20
3.3 Činnosti řízení lidských zdrojů	20
3.4 Strategické řízení lidských zdrojů (SHRM)	21
4 Způsoby zvyšování pracovní výkonnosti	23
4.1 Odměňování.....	23
4.2 Sociálně – psychologické podmínky.....	24
4.3 Osobní rozvoj – vzdělání.....	26
5 Představení organizace.....	28
5.1 Řízení lidských zdrojů v České spořitelně	29
6 Analýza faktorů ovlivňující pracovní výkonnost zaměstnanců v České spořitelně	32
6.1 Odměňování zaměstnanců.....	32

6.2	Komunikace a pracovní vztahy.....	32
6.3	Kultura a klima v organizaci.....	33
6.4	Pracovní prostředí	33
6.5	Rozvoj zaměstnanců.....	34
7	Dotazník názorů zaměstnanců a návrhy pro zvýšení pracovní výkonnosti v České spořitelně.....	35
7.1	Východiska	35
7.2	Metodika.....	35
7.3	Charakteristika respondentů	36
7.4	Analýza názorů zaměstnanců a návrhy pro zvýšení pracovní výkonnosti v České spořitelně.....	36
8	Shrnutí zjištěných výsledků	44
	Závěr.....	45
	Seznam použitých zdrojů	46
	Seznam tabulek.....	50
	Seznam obrázků	51
	Seznam příloh.....	52

Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou výkonnosti organizace, konkrétněji se zaměřuje na pracovní výkonnost a návrhy na její zvyšování. V každé odborné literatuře z oblasti lidských zdrojů a managementu se zdůrazňuje, že největším bohatstvím organizace jsou lidé, kteří v ní pracují. V dnešní době je pracovní výkonnost zaměstnanců jedním z klíčových témat managementu každého podniku. Úspěch organizace je z velké části ovlivněn tím, jací zaměstnanci ve firmě pracují, jak provádějí svoji pracovní činnost a především, jak jsou zaměstnanci motivováni k práci. Právě motivace je jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje pracovní výkonnost. Úkolem managementu organizace je namotivovat, vést a řídit zaměstnance takovým způsobem, aby se zvýšila jejich pracovní výkonnost a zlepšila prosperita a výdělečnost organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretické poznatky, které představují rešerši odborné literatury mnoha autorů, kteří se zabývali či zabývají problematikou pracovní výkonnosti. Skládá se ze 4 kapitol, které zahrnují definici pojmů výkon, výkonnost, lidský kapitál a řízení lidských zdrojů. Dále se kapitoly zaměřují na faktory ovlivňující pracovní výkonnost, měření a hodnocení pracovní výkonnosti, řízení pracovní výkonnosti a poslední kapitola se zaměřuje na způsoby, jak zlepšit pracovní výkonnost. Druhá část se prakticky zaměřuje na aplikaci teoretických znalostí obsažených v první části a dále se zabývá řízením lidských zdrojů a výzkumem faktorů ovlivňující pracovní výkonnost. Autorka bakalářské práce zvolila organizaci Česká spořitelna, a.s. jako subjekt, na kterém provede praktickou část práce. Získané informace jsou zpracovány na základě poskytnutých dat od ředitele pobočky v Plzni, z oficiálních webových stránek a interních dokumentů. Dále se zaměřuje na provedení dotazníkového šetření, který slouží ke srovnání názorů zaměstnanců pobočky s oficiálními informacemi, které poskytuje Česká spořitelna. Kromě toho obsahuje kapitola také návrhy na zlepšení pracovní výkonnosti. Poslední část obsahuje shrnutí získaných výsledků.

Cílem této práce je provést analýzu faktorů ovlivňující pracovní výkonnost, a tím tedy i celkovou výkonnost České spořitelny, a poskytnout konkrétní doporučení pro její zvýšení. Cíl práce bude splněn na základě rešerše odborné literatury, analýzy interních dokumentů organizace a realizací dotazníkového šetření v pobočce České spořitelny.

1 Výkonnost organizace

Pojmy výkon a výkonnost jsou pro tuto bakalářskou práci klíčovými, proto je nutné si je nejdříve nadefinovat. Dále se tato kapitola bude věnovat hodnocení výkonnosti a různými druhy výkonnosti organizace.

1.1 Definice

Výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci (Wagnerová, 2008). Tento pojem je ze své podstaty spjat s pojmem **výkon**, tedy s realizovaným výstupem daného podniku (Sedláček, Suchánek, & Špalek, 2012). Výkon je definován jako chování, které nám přináší výsledky (Armstron & Taylor, 2015). Větší význam pro potřeby podniků má sledování samotné výkonnosti a její měření než samotný výkon.

1.2 Hodnocení výkonnosti

Význam hodnocení výkonnosti podniku roste. Společnosti se transformují, slučují a prodávají. Pojišťovny se více zaměřují na analýzy rizik, investoři jsou opatrnější nežli dříve, majitelé se staví zodpovědněji ke zprávám managementu o stavu podniku a jsou zodpovědnější v oblasti finanční situace podniku (Vochozka, 2011).

Důvody pro měření výkonnosti se liší podle jednotlivých zájmových skupin. Vlastníci zajímá návratnost kapitálu, zaměstnanci se zajímají o pracovní jistotu, výši mezd a pracovní podmínky. Stát dohlíží na řádné placení daní (Hasprová a kol., 2016). Každá zainteresovaná strana, neboli takzvaní stakeholderi, má svůj vlastní pohled na to, co znamená výkonnost. Je důležité, aby organizace brala v úvahu tyto rozdílné pohledy na výkonnost, a aby navrhla měřítko, která umožní samotné organizaci plnit požadavky všech stakeholderů (Kaplan, & Norton, 1996).

K hodnocení výkonnosti dochází z důvodů potřeby samotného vedení neboli managementu. Management využívá hodnocení podniku jako zpětnou vazbu své činnosti (Vochozka, 2011).

1.3 Druhy výkonnosti

Z hlediska podniku můžeme sledovat například finanční výkonnost, procesní výkonnost nebo pracovní výkonnost (vlastní zpracování).

Finanční výkonnost je ekonomická činnost podniku, která se zabývá získáváním potřebného množství peněz a kapitálu z různých zdrojů čili financováním, alokováním peněz do různých forem nepeněžního majetku, tedy investováním a rozdělováním zisku s cílem maximalizace tržní hodnoty vlastního majetku podniku. Cílem je snaha o zabezpečení krátkodobé i dlouhodobé finanční rovnováhy a stability (Kiselačková & Šoltés, 2018).

Procesní výkonnost je souhrn činností, které transformují souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje (Řepa, 2007). Dodavatel nám poskytne vstupy, které následně podnikový proces přetransformuje na výstupy, které nadále putují k zákazníkovi. Zákazník nám poté poskytne zpětnou vazbu.

Podle principu, který zformuloval Schneider (1987, s 450): „*Organizaci tvoří lidé a lidé tvoří organizaci*“, můžeme říct, že jádrem organizace jsou lidé (Armstrong & Taylor, 2015). Bez zaměstnanců by organizace neexistovala. Pracovní výkonnost ovlivňuje z velké části celkovou výkonnost organizace. Vysoce motivovaní a vysoce výkonní zaměstnanci jsou největším přínosem pro organizaci. Pracovní výkonnost je nejdůležitějším faktorem pro úspěch organizace z několika důvodů:

- díky vysoké pracovní výkonnosti se zvyšuje produktivita a efektivita celé organizace, což umožňuje organizaci dosáhnout svých cílů rychleji a efektivněji
- pracovní výkonnost zvyšuje kvalitu výstupů, což zároveň posiluje konkurenceschopnost organizace a spokojenost zákazníků
- vysoká pracovní výkonnost zvyšuje celkovou ziskovost organizace

Z důvodů důležitosti této konkrétní výkonnosti se bakalářská práce bude v následujících kapitolách zabývat právě pracovní výkonností.

2 Pracovní výkonnost

Jak již zaznělo v první kapitole bakalářské práce, zaměstnanci jsou tím největším bohatstvím podniku a jejich pracovní výkonnost ovlivňuje z velké části celkovou výkonnost organizace, proto je důležité, aby podnik efektivně řídil pracovní výkon zaměstnanců a vytvořil pro ně takové prostředí a podmínky, které jejich výkonnost bude zvyšovat. Zvýší-li se výkon pracovníků, pak i organizace snáze dosáhne svých cílů.

2.1 Lidský kapitál

Člověk s jeho schopnostmi a dovednostmi je vstupním výrobním faktorem a zároveň hlavním výrobním zdrojem, „zařízením“ pro výrobu nových poznatků. Lidský kapitál je jedinečný druh kapitálu. Jsou to schopnosti člověka vytvářet nové poznatky (Vojtovič, 2011). Podle Armstronga (2015) lidský kapitál tvoří znalosti, dovednosti a schopnosti lidí pracujících v organizaci.

2.2 Základní faktory ovlivňující pracovní výkonnost

Aby lidé podávali dobrý pracovní výkon, musí mít jak schopnost (Koubek, 2004), tak i motivaci (Urban, 2017). To jsou dva základní faktory, které ovlivňují pracovní výkonnost. Dalšími faktory jsou například způsob řízení organizace (Váchal, Vochozka a kol., 2013), ve které jedinec pracuje, a sociální faktory – lidé, kultura prostředí (Blatný, 2010).

2.2.1 Motivace

Motivaci lze charakterizovat jako souhrn všech motivů, které aktivizují chování a směřují ho k dosažení cílů. Vychází z potřeb a motivů osob. Motiv lze definovat jako důvod pro to, abychom něco udělali (Blatný, 2010). Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů a potřeb (Plamínek, 2015).

Motivace se skládá ze tří složek, kterými jsou (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016):

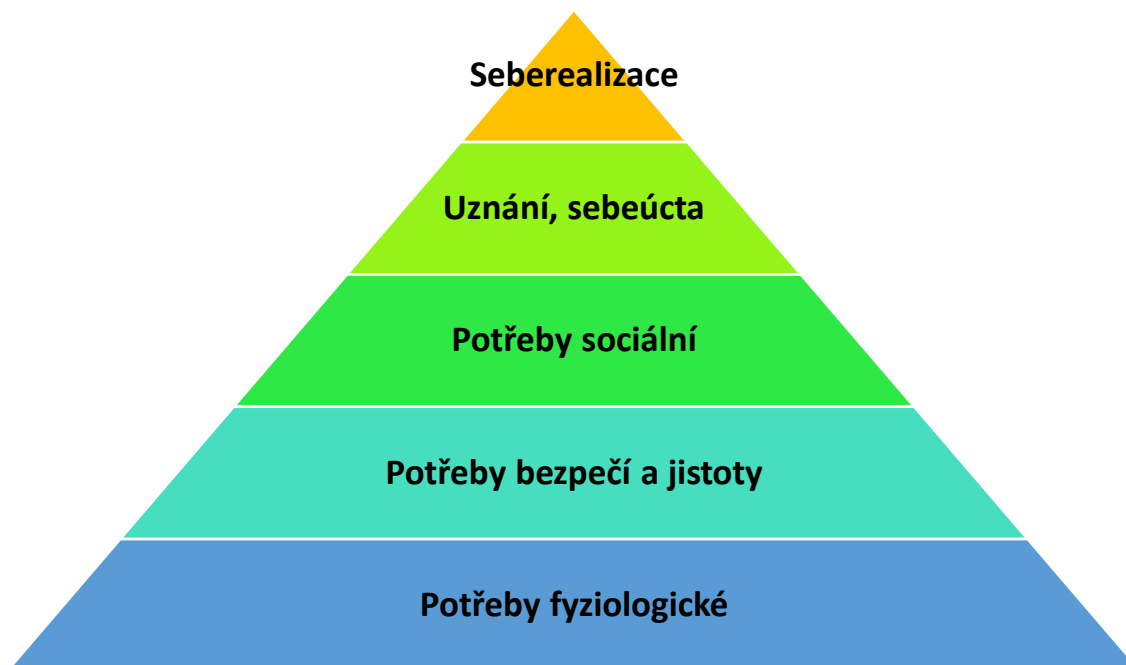
- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

Zdrojem motivace jsou vnitřní motivy (psychika člověka) a vnější stimuly (pocházející z okolního prostředí), přičemž základním motivem člověka k určitému chování jsou potřeby, které vyvolávají pocity nedostatku či nadbytku a člověk jedná tak, aby tyto potřeby uspokojil (Urban, 2017).

Mezi stimuly řadíme například odměňování, uznání a pochvalu za vykonanou práci. Pokud jsou lidé motivováni, jsou poté i oddáni své práci a organizaci, ve které pracují, a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně svého pracovního výkonu (Armstrong & Taylor, 2015).

Nejčastější model lidské pracovní motivace je Maslowova pyramida potřeb. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb, které jsou uspokojovány postupně, podle svého postavení v hierarchii. Potřeby, které jsou postaveny hierarchicky výše, působí motivačně především tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby nižšího postavení (Maslow, 2014).

Obr 1: Maslowova pyramida



Zdroj: Autor

Potřeby fyziologické – tj. podmínka přežití. K jejichž uspokojení slouží především mzda za práci. Potřeby bezpečí a jistoty – tj. bezpečí a zdraví. Jejich uspokojení rozhodují

pracovní podmínky a prostředí pracoviště. Potřeby sociální – tj. přátelství, společenské přijetí. o jejichž uspokojení rozhoduje příjemná atmosféra na pracovišti. Potřeby uznání a sebeúcty – označovány též jako potřeby vlastního ega. Zde se jedná o ocenění a pochvalu za vykonanou práci, prestiž, vzájemná úcta a pracovní úspěch. Potřeby seberealizace – tj. rozvíjení a uplatňování vlastních schopností, získávání nových zkušeností a znalostí. Zde se jedná o zapojení pracovníků k práci, možnost řešit problémy, učit se novým věcem, prostor pro jejich návrhy a diskusi (Maslow, 2014).

Maslowa teorie předkládá velmi dobrý přehled hlavních faktorů, které nám ovlivňují motivaci na pracovišti. I přes to, že tato teorie říká, že uspokojení potřeb vyššího postavení nenastane, pokud nejdříve nebudou uspokojeny potřeby nižšího postavení, tak nemusí to platit pro každého. Již sám autor teorie si všiml, že uspokojení nižších potřeb nemusí vést automaticky k tomu, že se zájem pracovníků přesouvá k potřebám vyšších. Někomu stačí uspokojení nižších potřeb a je plně motivován. Někdo na druhou stranu má potřebu uspokojit všechny své potřeby, aby podal co nejlepší pracovní výkon (Maslow, 2014).

Převedeno do oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie takto (Wagnerová, 2008):

- mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby)
- pracovní jistota, sociální a zabezpečení
- tituly, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti
- pracovní seberealizace, osobní růst, plné využití schopnosti

Každý člověk má své vlastní potřeby. Každého namotivuje něco jiného, proto je důležité, pokud pracujete s lidmi, vědět, jak každého jedince namotivovat.

2.2.2 Individuální schopnosti, znalosti a psychické vlastnosti jedince

Dalším faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon jedince, jsou jeho schopnosti, znalosti a vlastnosti. Pokud například řeknete svému zaměstnanci, který pracuje jako dělník ve vaší firmě, ať pomůže vaší účetní, stěží bude podávat dobré pracovní výkony, jelikož jedinec nemá schopnosti a znalosti na tuto práci. Pokud pracovník nemá pro určitou činnost schopnost, znalost, a ani samotné vlastnosti jedince nedisponují pro tuto práci, jeho podané výkony budou slabé, dá se říct až nulové.

Znalosti jedince představují souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti. Získává se zejména praxí nebo studiem (Blatný, 2010).

Psychická vlastnost jedince je jev, který představuje dlouhodobější znaky osobnosti. Osobnost je soubor vlastností, které nám charakterizují individualitu člověka. Osobnost tvoří zejména temperament, charakter a schopnosti (Blatný, 2010).

- **Temperament** – souhrn vrozených, charakteristických rysů jedince. Tyto rysy se projevují způsobem reagování, jednání a prožívání. Nejslavnější lékař středověku, Hippokratés (5. sto. př. n. l.), rozdělil temperament do 4 nezávislých povahových typů. Jde o cholerika, sangvinika, flegmatika a melancholika (Blatný, 2010).
- **Charakter** – označuje nejčastěji relativně stálé vlastnosti člověka, které se formují a projevují v jeho vztazích k různým situacím skutečnosti včetně vztahů k sobě samému. V užším pojetí je charakter spojován s morálkou a etikou, respektive s dodržováním obecně přijímaných mravních principů (Pauknerová a kol., 2012).
- **Schopnosti** – soubor předpokladů jedince, který je důležitý pro efektivní vykonávání určité činnosti a dovednosti. Schopnosti se rozdělují na obecné (primární), jako je například zrak, sluch, síla, poznávání a chápání. Dále pak máme speciální schopnosti, které jsou předpokladem například pro zacházení s čísly, prostorovou představivost a komunikaci. S pojmem schopnost je spjat pojem vlohy. Zásadní rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je ten, že vlohy jsou vrozené (ve větší míře se jedná o tzv. talent člověka). Schopnost je výsledkem zkušeností, znalostí a vědomostí, které se projevují a utvářejí v činnosti (Blatný, 2010). Schopnost je výkonová charakteristika osobnosti. Vyrůstá z biologického základu a utváří se v procesu socializace (Pauknerová a kol., 2012).

Každý jedinec je individuum, je odlišný od ostatních. Je důležité alespoň trošičku znát své zaměstnance, abyste věděli, jakým přístupem k nim máte přistupovat.

2.2.3 Řízení organizace

Tuto oblast zajišťuje management organizace. Je to oblast, která zahrnuje všechny aktivity od nastavení systému řízení, hodnot a pravidel organizace, nastavení organizační struktury a strategie, až po běžnou operativu procesů a výkonnosti. Jedná se například o metody, které používají vedoucí k vedení skupin či jedinců, materiály, které při práci používají. Obsah práce, který vykonávají a požadují po svých pracovnících. Způsoby odměňování, kritiky, pochvaly, komunikace (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.2.4 Sociální faktory

Dalším faktorem, který ovlivňuje pracovní výkonnost, jsou lidé v organizaci, jako jsou například kolegové a nadřízení (vedoucí). Jedná se tu o mezilidské vztahy (jak už formální, tak i neformální), které jsou na pracovišti. Jak se lidé chovají v určitých situacích, způsob komunikace a řešení konfliktů. Nadále kultura organizace, která zahrnuje hodnoty a normy organizace, které formulují způsob, jakým lidé jednájí a komunikují. V neposlední řadě výkonnost může ovlivňovat prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje. Jako je osvětlení, barvy, otevřený či uzavřený prostor (Blatný, 2010).

Faktorů, které ovlivňují pracovní výkonnost je mnoho. To, co ovlivňuje jednoho pracovníka, nemusí ovlivnit druhého, a naopak. Nejdůležitějším faktorem je dle názoru autorky motivace a vlastnosti jedince.

2.3 Měření pracovní výkonnosti

Aby bylo možné posoudit, zda se pracovní výkon zaměstnance zvyšuje, popřípadě snižuje, je nutné původní stav výkonnosti určitým způsobem změřit a zjistit případné rozdíly s aktuální stavem výkonnosti.

2.3.1 Základní pojmy

Pojem měření znamená činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Subjekt uskutečňující měření je jedinec nebo skupina, který realizuje proces měření výkonnosti nebo některé z jeho fází. Zde může jít například o vedoucího pracovní skupiny. Iniciátor procesu měření je subjekt, který je průvodcem toho, že proces měření výkonnosti nastává. Rozpoznání iniciátora procesu měření vyplývá z odpovědi na otázku: „Kvůli komu uskutečňujeme proces měření výkonnosti?“ nebo „Kdo vyvolal proces měření výkonnosti?“. Zde může jít o šéfa oddělení. Uživatel (příjemce) informace získané procesem měření je subjekt, který je konečným příjemcem výstupů procesu měření. Vymezení uživatelů informací vyplývá z odpovědi na otázku: „Pro koho zajišťujeme výstupy procesu měření výkonnosti?“. Zde může jít například o majitele firmy. Objekt měření představuje předmět zkoumání při měření. Vymezení objektu měření vyplývá z odpovědi na otázku: „Výkonnost koho/čeho chceme měřit?“. V tomto případě mluvíme o samotném zaměstnanci (Wagner, 2009).

2.3.2 Funkce měření

Důvodů pro měření pracovní výkonnosti je celá řada. Za ty nejvýznamnější lze považovat následující:

- umožňuje nám uchovávat údaje o objektu a jeho charakteristikách k určitému okamžiku nebo za určité období jeho vývoje
- umožňuje nám porovnávat charakteristiky z různých objektů. Kromě toho umožňuje porovnávat i charakteristiky stejného objektu v různých časových okamžicích jeho vývoje – časové porovnání (Wagner, 2009)
- podporuje rozhodování v oblasti řízení lidí – orientuje pozornost na to, co je nutné udělat pro optimální využívání lidských zdrojů
- umožňuje nám identifikovat hnací síly v řízení lidí (Armstron & Taylor, 2015)

Jsou tři základní aspekty hodnocení pracovníků, které je nutné změřit (Walker a kol., 2003):

- vstupy (kompetence, znalosti, schopnosti)
- výstupy (výkony a výsledky)
- procesy (přístupy k práci a pracovní chování)

2.3.3 Fáze procesu měření

Z pragmatického hlediska je vhodné chápat měření jako proces, jehož cílem je zajištění informací o zkoumaném objektu pro uživatele. Tento proces se skládá z několika fází. Mezi nejzákladnější fáze patří následující:

- Vytvoření modelu:

Tento model je základem pro uskutečnění měření a interpretaci výsledků. V této fázi určíme, co bude předmětem našeho zkoumání – zaměstnanec, a na základě poznání skutečného objektu vytvořit jeho účelově orientovaný obraz. (Wagner, 2009)

- Volba metod a nástrojů:

Tato fáze nám odpovídá na otázku: „Jaký způsobem a jakou metodou měření uskutečníme?“ (Wagner, 2009, s. 36).

- Získávání požadovaných hodnot:

Jedná se o fázi, ve které dochází k přiblížení zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu za účelem „odečtu“ zkoumaných údajů. (Wagner, 2009)

- Zaznamenání a uchovávání získaných hodnot:

Cílem této fáze je včasné provedené zaznamenání údajů takovým způsobem, který umožňuje jejich integrované zpracování a bezpečné uchování. (Wagner, 2009)

- Třídění a interpretace hodnot:

Tato fáze slouží jako příprava pro sdělení informací uživatelům. Dochází zde ke zpracování primárních údajů o zkoumaném objektu, a to pomocí postupů jako je třídění, uspořádání, analýza a porovnání. Takto zpracované údaje se poté mohou posuzovat podle kritérií stanovených uživateli, která by měla navazovat na model vytvořený na počátku procesu měření. Této fázi může předcházet porovnání výsledků měření stejného zkoumaného objektu prováděné různými způsoby. (Wagner, 2009)

- Ověření informací:

Cílem této fáze je eliminace záměrných i neúmyslných projevů subjektivity v procesu měření a zvyšování objektivizace informací poskytovaných uživatelům (Wagner, 2009).

- Komunikace informace uživatelům:

Tato fáze je poslední fází procesu měření. Jejím cílem je pomoci vhodných forem a prostředků komunikace srozumitelným a včasným způsobem zprostředkovat uživateli informace o zkoumaném objektu a jeho charakteristikách. (Wagner, 2009)

2.3.4 Ukazatele a měřítka

Ukazatel je charakteristika, která slouží k vyjádření jiných vlastností a jevů. Pokud se jedná o ukazatele a samotné měření pracovního výkonu, je vhodné dodržovat následující zásady (Koubek, 2015):

- měření a ukazatele by se měly vztahovat k výsledkům, nikoliv k úsilí
- dosažení výsledků musí mít pracovník pod kontrolou
- měření musí být objektivní a ukazatele zjištěitelné
- pro měření musí být k dispozici potřebné údaje

Základní otázkou, která by měla být při výběru měřítka položena, je: “Jakým způsobem toto měřítko umožní zlepšit výkonnost příslušné činnosti, respektive organizace?”.

Chybná volba měřítka může vést k tomu, že se měřítko ukáže jako nefunkční, nebo v horším případě takové, které ovlivňuje vývoj zkoumané činnosti nežádoucím směrem. Uskutečnit opatření, které by tuto chybu dodatečně napravilo, je velmi náročný a dlouhodobý proces. Měřítka dělíme na syntetická, která shrnujícím způsobem odrážejí všechny stránky výkonnosti zkoumaného objektu, a měřítka analytická, která se zaměřují vždy na určitou dílčí stránku výkonnosti zkoumaného objektu (Wagner, 2009).

2.4 Hodnocení pracovní výkonnosti

2.4.1 Základní pojmy

Hodnocení je pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – takzvaných cílů. Hodnotitel je člověk, který je zpravidla přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, který stanoví cíle a hodnotí pracovní výkonnost. Hodnocený je pracovník, jehož pracovní výkony jsou posuzovány hodnotitelem, popřípadě více hodnotiteli (Wagnerová, 2008).

2.4.2 Funkce hodnocení

Pokud organizace chce mít jasnou představu o výkonech svých podřízených, měla by alespoň dvakrát ročně provádět za přítomnosti zaměstnanců hodnocení. Zaměstnanci musí mít prostor v tomto hodnocení k vyjádření a vedení musí svůj vlastní názor obhájit (Halík, 2008). Cílem hodnocení výkonnosti je porovnat výkon jednotlivce oproti cílům (které stanovil hodnotitel), zjistit jednotlivé oblasti, ve kterých by se měli zaměstnanci zlepšovat a při tom využít takzvanou vyváženou soustavu ukazatelů – což je metodika, pomocí které se dosahuje zvyšování efektivity řízení a současně sladování cílů celého podniku s cíli jednotlivých pracovníků na různých úrovních (Wagnerová, 2008).

Hodnocení zaměstnanců umožní dosáhnout vyššího výkonu ze strany pracovníků, poskytne informace pro spravedlivější odměňování za dobře odvedenou práci a pro případné postihy za špatně provedenou práci. Nadále hodnocení pomáhá vylepšit vztahy, motivaci a komunikaci na pracovišti a umožňuje zaměstnancům lépe pochopit cíle organizace.

2.4.3 Vztah hodnocení a odměňování

Hodnocení je základním nástrojem působením na zaměstnance. Lidé a skupiny jednají podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, a to zejména tehdy, když je hodnocení spojeno s nějakou odměnou. Zaměstnanec je specifickým typem stálého dodavatele pro firmu – dodavatelem práce. Za toto propůjčení lidských zdrojů firma dává svým “dodavatelům“ pevnou složku mzdy, která je daná v pracovní smlouvě. Odměňovat je ovšem třeba i to, jak lidé využívají svůj potenciál ve prospěch firmy a jakých výkonů zaměstnanci dosahují. Pro odměňování výkonů zaměstnanců firmy používají takzvanou pohyblivou složku mzdy – složka, která není pevně stanovena (jako pevná složka mzdy), není pravidelná a není poskytována ve stejných obdobích (Plamínek, 2009). Může jít například o peněžní formu, nebo odměňování ve formě poukazů a dovolené.

2.5 Řízení pracovní výkonnosti

2.5.1 Základní pojmy

Řízení je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy. (Svozilová, 2011). Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci (Wagnerová, 2008).

2.5.2 Management a řízení výkonnosti

Management je chápán jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení. Management řídí skupiny a jednotlivce v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí. Hlavní funkce managementu jsou plánování, organizování, vedení a kontrola (Blažek, 2014). Management zajišťuje komplexní fungování organizace díky dosahování výsledků, řízení výkonnosti a zajištění stability (Tureckiová, 2007).

Plánování je manažerská aktivita zaměřená na budoucnost. Určuje, co nebo čeho (cíle) a jak (způsob, strategie) má být dosaženo. Plánování je proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a na požadované úrovni. Plán je výsledkem plánování. Vyjadřuje, co je potřeba udělat k dosažení cílů ve stanoveném čase a na

požadované úrovni. Plánování předchází výkonu všech úrovní (funkcí) managementu (Žůrková, 2007).

Organizování zajišťuje realizaci manažerského plánování, což je první krok v implementaci plánu. Je to proces, jehož cílem je uspořádat prvky v systému, vymezit obsah jejich činností, zajistit jejich koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly k dosažení stanovených cílů (Dědina & Odcházal, 2007).

Vedení je proces, kterým se manažer snaží ovlivnit pracovníky. Je to schopnost a dovednost manažera ovlivňovat, usměrňovat, stimulovat a motivovat pracovníky za účelem dosažení stanovených cílů. Efektivní vedení ovlivňuje jak výkon jedince, tak i celé organizace (Blažek, 2014).

Kontrola znamená porovnání jedné věci s druhou. Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchýlkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Hlavní činnosti kontroly je monitorování výsledků, srovnání s definovanými cíli a přijetí nápravných opatření (Žůrková, 2007).

3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších součástí organizace, jelikož zahrnuje procesy, které se zabývají plánováním, organizováním a vedením lidského kapitálu organizace. Výkonnost zaměstnanců má velký vliv na celkovou výkonnost organizace, a proto je důležité, aby pracovníci v oblasti lidských zdrojů připravovali účinné nástroje a postupy, kterými budou efektivně vést lidské zdroje a zároveň zvyšovat jejich výkonnost.

Stěžejním pojmem této kapitoly je pojem lidské zdroje. Lidské zdroje představují motor, který uvede do chodu danou organizaci a který využívá zdroje finanční a materiálové. Za „pohonnou hmotu“ lidských zdrojů jsou považovány takzvané informační zdroje, které představují znalosti, dovednosti a schopnosti lidí (Koubek, 2015).

3.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích (Armstrong & Taylor, 2015). Teorie řízení lidských zdrojů považuje lidské zdroje za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace a samotnou teorii řízení za rozhodující oblast řízení organizace, která slouží k uskutečňování strategických cílů organizace. Pojem se používá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci, respektive personalistiku. Ve druhém významu označuje současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2016).

V praxi i v odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika a nejnověji také řízení lidských zdrojů. Pro praktické účely může být zcela lhostejné, jaké termíny budeme používat, ale v teorii je tomu jinak. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení personální práce, zatímco termín řízení lidských zdrojů se používá spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce (Koubek, 2011).

Řízení lidských zdrojů je nejmodernější pojetí personální práce. Klade důraz na strategický aspekt personální práce, věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Zajímá se o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy, jako je například populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil, trh práce, ekonomické podmínky

včetně perspektiv uplatnění firmy na trhu, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí – především profesní orientace, mobilita pracovních zdrojů a pracovních sil, pracovní a sociální legislativa. Jedná se o nejdůležitější složku každé organizace (Koubek, 2011). Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z řady teorií z oblasti lidského chování, strategického řízení, lidského kapitálu nebo pracovních vztahů. Pojem řízení lidských zdrojů je synonymem známého personálního řízení (Armstron & Taylor, 2015).

Personalistika, popřípadě personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (Šikýř, 2016).

3.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří (Armstron & Taylor, 2015):

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí

3.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti týkající se (Armstron & Taylor, 2015):

- strategického řízení lidských zdrojů
- řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, rozvoje organizace
- zabezpečování lidských zdrojů – jako je například získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování pracovníků, péče a vzdělávání zaměstnanců

Mezi další činnosti můžeme zařadit (Kociánová, 2012):

- posilovat vztahy v organizaci, podporovat týmové práce, participace zaměstnanců na řízení změn

- optimální využívání pracovníků, dodržování zákonů v oblasti práce a lidských práv
- vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů organizace a vytvářet prostředí umožňující pracovníkům zajištění současných i budoucích pracovních činností

Řízení lidských zdrojů v organizaci zabezpečují především liniovní manažeři, v některých organizacích, zpravidla v organizacích s větším počtem zaměstnanců, obvykle s podporou specializovaných personalistů. Manažeři odpovídají za realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu ostatních zaměstnanců. Přispívají k dosažení úspěchu organizace tím, že se starají, aby ostatní zaměstnanci využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. V rámci jednotlivých činností řízení lidských zdrojů plní manažeři následující činnosti (Šikýř, 2016):

- vytvářet podřízená pracovní místa, provádět jejich analýzu a zpracovávat jejich popisy a specifikace
- definovat cíle organizační jednotky, stanovit celkovou potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, řešit předpokládaný nedostatek nebo nadbytek zaměstnanců, navrhnout personální rozvoj zaměstnanců
- identifikovat potřebu obsadit volné pracovní místo, sestavit popis a specifikaci volného pracovního místa, identifikovat vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců, rozhodovat o kritériích a metodách získávání a výběrů zaměstnanců
- uzavírat se zaměstnanci dohodu o pracovním výkonu, řídit pracovní výkon a rozvoj zaměstnanců, uskutečňovat hodnocení zaměstnanců
- identifikovat potřebu, plánovat, realizovat a vyhodnocovat výsledky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

3.4 Strategické řízení lidských zdrojů (SHRM)

Strategické řízení lidských zdrojů pochází z anglického strategic human resource management (SHRM). Naplňuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů, kdy řízení lidských zdrojů probíhá v souladu se strategií a směřuje k realizaci strategických cílů

dané organizace (Koubek, 2012). Strategie řízení lidských zdrojů vychází ze strategie organizace. Strategické řízení lidských zdrojů je spjato se strategickým řízením organizace pomocí vertikální integrace mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace, které jsou vytvářeny a uskutečňovány ve vzájemném souladu (Šikýř, 2014).

Podstata strategického řízení lidských zdrojů je v tom, že určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi (Armstron & Taylor, 2015).

4 Způsoby zvyšování pracovní výkonnosti

Čtvrtá kapitola bakalářské práce bude zaměřena na způsoby, díky kterým lze zvýšit pracovní výkonnost zaměstnanců. Tyto způsoby budou zaměřeny jak na management organizace, tak i na samotné zaměstnance.

V této kapitole jsou vymezeny způsoby, které jsou dle autorky nejlepšími způsoby, jak zvýšit pracovní výkonnost v organizaci.

4.1 Odměňování

Prvním způsobem je odměňování. Pracovníci rádi vidí takzvanou odměnu za jejich vykonanou práci. Nikdo nedělá nic zadarmo, proto je stěžejní odměnou mzda – takzvané finanční odměňování. Problematika mzdy je složitá. Organizace si často nemohou dovolit nabízet vysokou mzdu a mzda je častým důvodem odchodu pracovníků z organizace.

System odměňování pracovníků je jeden z největších zdrojů motivace pracovní výkonnosti. Odměňování je komplikovaná záležitost, která přitahuje největší pozornost pracovníků. Je to faktor, který vytváří harmonické vztahy v podniku mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Aby systém působil efektivně na produktivitu a spokojenost, musí být oboustranně přijatelný a efektivní – tzn. musí zde existovat příjem pro obě strany (Koubek, 2011).

Uspokojení potřeb, které se dostává na základě pracovní činnosti, se nazývá odměna (Urban, 2017). Odměnu tvoří finanční a nefinanční složky, které budou vysvětleny dále v podkapitole.

4.1.1 Finanční odměňování

Finanční odměňování je odměňování skrze peněžních prostředků. Úkolem finančního odměňování je zisk a udržení kvalitních pracovníků, které dokáže dostatečně motivovat k lepším výkonům a zachovávat přitom spravedlnost v odměňování. Jedná se hlavně o mzdu vyplácenou zaměstnancům (Urban 2017, s. 116). Finanční odměňování je v podobě mzdy, je to finanční obnos, který obdrží zaměstnanec výměnou za je vykonanou práci. Je ustanoveno českým zákoníkem práce. Je poskytováno podle složitosti, namáhavosti, obtížnosti, podle míry bezpečnosti a dalších faktorů, které mají vliv na vykonanou práci zaměstnance (Duda, 2008). Rozlišujeme dvě základní formy mzdy – výkonovou a časovou.

Výkonová mzda

Funkcí výkonové mzdy je odměnit zaměstnance za jeho podaný výkon. Hlavní podstatou této mzdy je to, že pracovník může díky svému pracovnímu výkonu ovlivnit množství výsledku za jednotku času. Právě toto působí na samotnou výkonnost zaměstnance, protože stimuluje pracovníky k lepším výkonům (motivuje pracovníky k tomu, aby množství dokončené práce zvyšovali, jelikož dostanou větší finanční obnos) (Wöhe & Kislingerová, 2007).

Časová mzda

Pracovník je odměňován podle délky jeho pracovní doby. Zde tedy nezávisí na jeho výkonu. Pro podniky je výhodné používat časovou mzdu v případě, kdy se jedná o takovou práci, kde nejsou účelné nebo nutné pobídky k výkonu (Wöhe & Kislingerová, 2007).

4.1.2 Nefinanční odměňování

Nefinanční odměňování je odměňováno skrze finančních (tzv. hmotných) nebo nefinančních (tzv. nehmotných) prostředků. Mezi hmotné prostředky můžeme zařadit například služební telefon, notebook, automobil. Nehmotnými prostředky je například možnost větší volnosti v pracovní době, možnost být součástí rozhodovacího procesu podniku – podílet se na důležitých věcech, nebo také možnost výběru práce podle preferencí pracovníka (Wöhe & Kislingerová, 2007).

4.2 Sociálně – psychologické podmínky

Sociální vztahy a prostředí v organizaci má velký vliv pro pracovní výkonnost. I když má pracovník vysokou finanční odměnu za svou práci, prostředí, kde působí, a vztahy s kolegy a vedením mohou ovlivnit jeho motivaci a pracovní výkon. Pokud není prostředí příjemné nebo existují konflikty mezi zaměstnanci, může to vést k poklesu pracovní výkonnosti a motivace, nezávisle na finanční odměně.

Sociální vztahy uvnitř organizace charakterizují hodnoty a normy komunikace. Vztahy v organizaci jsou do jisté míry odrazem organizační kultury. Prvky organizační kultury utvářejí takzvané organizační klima. Sociální vztahy (pracovní vztahy) v organizaci ovlivňují jednání a chování managementu (nadřízených) i jednotlivých pracovníků (podřízených) (Armstron & Taylor, 2015). Sociálně psychologické podmínky souvisejí

s tím, zda pracovník pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky, či pracuje samostatně (Koubek, 1995).

4.2.1 Efektivní komunikace

V pracovním procesu má komunikace rozhodující roli. Komunikace slouží pro sdělování informací, k motivaci zaměstnanců, vysvětlování úkolů, řešení problémů, určování cílů a v neposlední řadě k poskytování kontroly a zpětné vazby. Efektivní komunikace musí vždy splňovat (Vymětal, 2008):

- správnost
- stručnost
- úplnost
- zdvořilost
- zřetelnost

Komunikace umožňuje managementu informovat zaměstnance o záležitostech, které se jich týkají. Zaměstnancům umožňuje uplatňovat jejich hlas a reagovat na informace, které od managementu dostali. Komunikace se zaměstnanci je prostředkem zvyšování pracovní výkonnosti. Jestliže zaměstnanci znají cíle organizace a vědí, jaký bude pro ně osobní přínos za splnění těchto cílů, zvýší se jejich výkonnost. Znalost těchto cílů také vede k vytváření důvěry v organizaci (Armstron & Taylor, 2015). Proces komunikace je oboustranný, to znamená, že mezi odesílatelem a příjemcem informace existuje zpětná vazba. Bez zpětné vazby management neví, jestli zaměstnanec porozuměl dané informaci nebo jestli potřebuje další, doplňující informace (Vymětal, 2008). Komunikace instruuje – navádí, vysvětlí (Vybíral, 2013).

Dobrou formou sdělení informací od managementu k pracovníkům jsou takzvané meetingy. Je to forma skupinového sdělení, kde se sejdou pracovníci (často z jednoho oddělení) a probírají cíle organizace, způsoby dosažení cílů, nové úkoly a vize společnosti. Dalším způsobem je schůzka s pouze jedním pracovníkem. Je efektivnější nežli meeting, jelikož informace a sdělení je směřováno pouze ke konkrétnímu pracovníkovi, a ne k celé skupině, jako je to u meetingu (Chandler, 2016).

Zaměstnanci by měli pochopit náplň svojí práce a způsob, jakým dosáhnou cílů, které po nich požadujeme. Bez pochopení by zaměstnanci nevěděli, co dělat, tudíž by se jejich výkonnost snižovala, stagnovala.

4.2.2 Organizační kultura a klima

„Kultura je společné naprogramování mysli, které odlišují členy jedné skupiny od druhé.“ (Hofstede 1991, s. 5). Organizační kultura je mocná věc. Je to způsob, jakým organizace funguje. Daný způsob nevyhovuje každému pracovníkovi, proto je důležité, aby organizace našla takzvaný střed, který by vyhovoval částečně všem pracovníkům. Lídři by měli přistupovat k řízení práce tak, aby přístup odrážel kulturu organizace, a měli by vnímat zpětnou vazbu pracovníků, díky tomu může organizace zjistit, jestli daná organizace je efektivní, či ne (Chandler, 2016). Podle tohoto způsobu myšlení se vytváří takzvané organizační klima. Organizační klima. Podle (Armstron & Taylor, 2015) je klima vnímání organizační kultury, tedy jakým způsobem pracovník reaguje na organizační kultury – tedy na to, jak a proč se věci dělají v dané organizaci.

4.2.3 Pracovní vztahy

Při práci v organizaci vznikají určité sociální vztahy, které je možné členit do několika skupin. Převážně se jedná o vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, dále pak vztahy mezi samotnými zaměstnanci (Koubek, 2011). Mezi těmito vztahy existuje buď formální nebo neformální vztah. Formální vztahy mají podobu pracovní smlouvy. Neformální vztahy jsou dány takzvanou psychologickou smlouvou vyjadřující předpoklady a očekávání toho, co manažeři a zaměstnavatel musejí nabídnout a jsou ochotni splnit (Armstron & Taylor, 2015).

4.3 Osobní rozvoj – vzdělání

Pracovníci chtějí vidět svůj růst a vývoj v práci. Pokud organizace nabízí příležitosti k rozvoji a podpoře kariérního růstu, pracovníci budou motivováni zůstat v této organizaci a s větším úsilím plnit cíle organizace.

Rozvoj pracovníka je velmi přínosný pro organizaci, jelikož je poté pracovník motivován k uplatňování svých nových dovedností a vědomostí při pracovním procesu. Rozvoj pracovníka je užitečný příspěvek, který zlepšuje pracovní výkon a zlepšuje dosažitelnost pracovních cílů (Foot & Hook, 2002).

Často organizace očekává od svých pracovníků, že ví a umí všechno. Což často není pravda. Lidé, kteří pracují v organizaci už delší dobu, jsou zaběhlí v tom, co znají a umí z minulosti. Během času se postupy a informace mění, proto je důležité, aby organizace

své zaměstnance seznámila se změnami a dala jim prostor a možnost se nové informace a postupy naučit – vzdělávala je. Způsobem může být takzvané školení. Cílem školení je soulad vzdělání zaměstnanců s cíli organizace a vymezení potřeb pracovníků (Chandler, 2016).

5 Představení organizace

Zdrojem informací potřebných pro vypracování této kapitoly jsou výroční zprávy organizace, oficiální webové stránky České spořitelny a informace získaných z rozhovorů s ředitelem pobočky.

Česká spořitelna je banka s nejdelší tradicí na českém trhu, která již 196 let tvoří jeden ze základních pilířů českého bankovního systému. V roce 1825 Banka zahájila svoji činnost na finančním trhu. Je jednou z největších bank v České republice podle počtu klientů, který je zhruba 4,5 miliardy. Má přesně 398 poboček po celé České republice, 1 716 bankomatů a transakčních terminálů. Od roku 2000 je součástí nadnárodní finanční skupiny Erste Group Bank, která je zároveň i největším akcionářem České spořitelny. Toto spojení dvou firem vedlo ke splnění vizí a cílů důvěryhodného, silného, konkurenceschopného a ověřeného partnera (Česká spořitelna, 2021).

Česká spořitelna se reprezentuje jako moderní banka poskytující komplexní služby všem svým klientům, která je orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy, velké korporace, a také na města a obce. Díky své nejrozsáhlejší síti poboček, bankomatů a platbomatů, je Česká spořitelna nejdostupnější bankou na domácím trhu. Zaujímá první pozici na trhu klientských hypotečních úvěrů, spotřebitelských úvěrů, včetně kreditních karet a kontokorentů, i v celkových vkladech. Lídrem je i v distribuci podílových fondů a také v oblasti zprostředkování životního pojištění (Česká spořitelna, 2021).

Banka poskytuje finanční služby svým klientům a veřejnému sektoru. Má širokou nabídku produktů – devizové, úrokové, komoditní a peněžní produkty. Důraz klade také na podporu řízení a analýzu finančních rizik. Díky silnému zázemí Erste Group Bank dokáže Spořitelna klienty obsluhovat i na zahraničních trzích (Česká spořitelna, 2021).

Česká spořitelna byla oceněna jako jeden z nejatraktivnějších zaměstnavatelů na území České republiky. Banka je jedním z největších a nejstarších zaměstnavatelů v České republice. Je obrovskou firmou, která své zaměstnance inspiruje, podporuje je v tvořivosti a osobním růstu. Banka se soustředí na profesní růst zaměstnanců a rozvíjí jejich nadání v bankovní sféře. Momentálně zaměstnává přes 10 000 zaměstnanců (Česká spořitelna, 2021).

5.1 Řízení lidských zdrojů v České spořitelně

Za řízení lidských zdrojů je v České spořitelně odpovědný úsek řízení lidských zdrojů (HR oddělení), který spolupracuje s liniiovými manažery poboček a poskytuje jim administrativu a odbornou pomoc při získávání, výběru nových zaměstnanců i pomoc v dalších oblastech personální práce. Tento úsek, sídlící v Praze, je rozdělen na jednotlivé oddělení:

- Strategický rozvoj lidských zdrojů (zajišťuje získávání a výběr zaměstnanců)
- Centrum personálních služeb (má na starost mzdovou a personální agendu)
- Rozvoj zaměstnanců (poskytuje vzdělávání a školení zaměstnanců)
- Řízení výkonů a odměňování (vytváří systém řízení výkonu a odměňování s cílem udržet si pracovníky)

Mezi nejdůležitější činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů patří následující:

- Získávání zaměstnanců
- Zaměstnanecké benefity
- Péče o zaměstnance

5.1.1 Získávání nových zaměstnanců

Strategickou vizí České spořitelny je profesionální vztah. Cílem HR oddělení je udržet si správné lidi na správném místě, proto si Banka své pracovníky pečlivě vybírá na základě pracovních pohovorů.

Nábor nových zaměstnanců má na starost oddělení Strategického rozvoje lidských zdrojů. HR personalisti mají na starost hledání nových pracovníků na jednotlivé pobočky. Výběrová řízení jsou vedena kvalifikovanými HR personalisty orientující se na trh práce. Tito HR personalisti vypíší pracovní nabídky, které jsou k dispozici na webových stránkách (Jobs.cz, Práce.cz), reklamy v médiích a sociální sítě (Facebook, LinkedIn). Pracovní pohovor probíhá přímo na konkrétní pobočce, která hledá nové zaměstnance. Společnost nabízí uplatnění v oblasti bankovníctví také čerstvým absolventům vysokých škol, který je věnován program Trainee. V tomto programu se absolventi, pod vedením mentora, seznámí s pracovní náplní a s děním v ostatních částech banky. Zúčastní se workshopů a přednášek s přesahem do různých oblastí. Po absolvování programů mají

absolventi u společnosti dveře otevřené a mají možnost si vybrat jakou cestou se chtějí vydat (Česká spořitelna, 2023).

5.1.2 Zaměstnanecké benefity

Česká spořitelna poskytuje širokou škálu benefitů, které jsou pracovníkům nabídnuty k vyplacené mzdě. Banka popisuje benefity jako nefinanční odměny k vykonané práci. Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům nadstandardní příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění a snaží se zaměstnance podporovat v jejich work-life balance, kdy Banka zavedla takzvané Moje dny – pro zaměstnance to znamená 12 dnů volna ročně nad rámec pětítýdenní dovolené. Tyto dny si zaměstnanec může vybrat kdykoliv v průběhu roku buď jednorázově, nebo jednotlivě. Česká spořitelna klade velký důraz na péči o zdraví svých zaměstnanců. Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mají možnost zdarma a anonymně využívat online zdravotní psychologické i právní poradenství, mají možnost využít dotované očkování proti chřipce a dostávají vitamíny. Banka nadále nabízí masáže a zvýhodněnou nabídku zdravého stravování s dovozem krabiček po celé České republice. V době pandemie Banka zavedla takzvanou COVID linku, kde školení operátoři Banky pomáhali zaměstnancům řešit všechny dotazy a situace spojené s pandemií. Nadále zajišťovala svoji vlastní Chytrou karanténu pro rychlé trasování a prevenci šíření onemocnění na pracovištích, nabídla pro všechny zaměstnance ochranné osobní prostředky a zajistila ve všech pobočkách Banky testování i možnost samotestování hrazené Bankou (Česká spořitelna, 2021).

5.1.3 Péče o zaměstnance

Cílem v oblasti lidských zdrojů v České spořitelně je udržovat se zaměstnanci dlouhodobé partnerství a profesionální vztah. Společnost nabízí pomoc zaměstnancům jak v pracovním, tak i v osobním životě. Společnost si stojí za tím, že soukromý život a pracovní život musí být v rovnováze. Pracovní vztahy v České spořitelně jsou založeny na důvěře, respektu, komunikaci a dodržování pravidel. Kolegialita je významnou součástí úspěchu organizace. Komunikace je otevřená a každý zaměstnanec respektuje ostatní i sám sebe (Kniha závazků ČS, 2012).

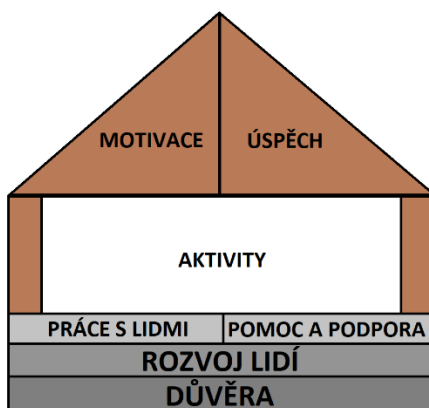
Nadále se oblast lidských zdrojů České spořitelny zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikaci a podnikovou kulturu. Tyto oblasti jsou konkrétněji rozepsány v šesté kapitole.

5.1.4 Strategie v oblasti řízení lidských zdrojů

Strategický přístup České spořitelny k řízení lidských zdrojů je v rámci všech personálních činností, integrovaných s celkovou strategií organizace. V oblasti řízení lidských zdrojů se Česká spořitelna zabývá tím, jak si dlouhodobě udržet se zaměstnanci partnerství. Česká spořitelna nabízí svým zaměstnancům pomoc jak v osobním, tak i v pracovním životě. Jejich vztah se zaměstnanci se zakládá na důvěře, komunikaci a dodržování pravidel. Česká spořitelna pečuje o své zaměstnance takovým způsobem, aby byli spokojeni, měli důvěru v samotnou organizaci a aby měli prostor vykonávat svoji pracovní činnost efektivně a dle předem stanovených strategických cílů. Organizace považuje kvalifikované zaměstnance za jejich konkurenční výhodu, proto je podporuje v jejich vzdělání a rozvoji jak v osobní, tak i v pracovní sféře.

Obrázek níže představuje takzvaný strategický domeček v oblasti řízení lidských zdrojů. Pevným základem pro domeček neboli pro samotnou Českou spořitelnu, je důvěra zaměstnanců. Bez tohoto základu by nebylo možné dům postavit. Jinými slovy by Česká spořitelna bez důvěry svých zaměstnanců nemohla fungovat. Díky získané důvěře může organizace rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance. Díky rozvoji a vzdělání může Banka s lidmi efektivně pracovat, pomáhat jim a podporovat je. Střecha se skládá z motivace a úspěchu. Motivovaní zaměstnanci přináší organizaci i sami sobě úspěchy. Díky těmto základům a střechy může organizace po zaměstnancích vyžadovat pracovní činnosti a zaměstnanci svoji práci vykonávají efektivně a spolehlivě.

Obr 2: Strategický model



Zdroj: Autor

6 Analýza faktorů ovlivňující pracovní výkonnost zaměstnanců v České spořitelně

Zdrojem informací potřebných pro vypracování této kapitoly jsou výroční zprávy organizace, oficiální webové stránky České spořitelny a informace získané z rozhovorů s ředitelem pobočky.

Tato kapitola vychází z teoretických poznatků ze čtvrté kapitoly, které jsou aplikovány na pobočku České spořitelny.

6.1 Odměňování zaměstnanců

Česká spořitelna považuje kvalifikované, motivované a spokojené zaměstnance za svoji konkurenční výhodu, proto o zaměstnance pečuje a dbá o to, aby zaměstnanci cítili, že je Česká spořitelna spolehlivým a stabilním zaměstnavatelem.

Česká spořitelna se proto rozhodla u všech zaměstnanců snížit variabilní část mzdy a převést ji do fixní části mzdy, zároveň zavedla nové variabilní části mzdy – Share the Success, což znamená podíl na úspěchu, který je vyplacen všem zaměstnancům při splnění ročních cílů Banky a Spot Bonus – okamžitá odměna, která může být vyplacena kdykoliv v průběhu roku za mimořádný výkon zaměstnance (Česká spořitelna, 2021).

6.2 Komunikace a pracovní vztahy

Komunikace na pobočce je velmi otevřená a upřímná. Každý má prostor vyjádřit svůj názor a prosadit si ho. Zaměstnanci mají možnost komunikovat s nadřízenými po celou jejich pracovní dobu, v případě konfliktu nebo potřeby pomoci. V nepřítomnosti ředitele pobočky mají možnost zaměstnanci použít datovou schránku pro psaní emailů.

Každý zaměstnanec zná svoji náplň práce. Dílčí úkoly jsou oznámeny zaměstnancům buď při příchodu do práce, nebo v případě potřeby během pracovního dne. Pracovní podklady jsou vždy k dispozici při zadání dílčího úkolu.

Všichni zaměstnanci pobočky pořádají společné akce, jako je například grilování, cvičení, nebo také společenské hry. Tyto akce zaměstnance stmeluje a vytváří mezi nimi

příjemnou atmosféru. Díky otevřené a upřímně komunikaci je na pobočce minimální prostor pro vznik konfliktů.

6.3 Kultura a klima v organizaci

Kultura organizace se charakterizuje profesionalitou, otevřeností a důvěryhodností. Je společensky odpovědná a přátelská. Organizace dbá na etické podnikání a dodržování pravidel, pracovních postupů a předpisů. Česká spořitelna má svůj vlastní etický kodex, podle kterého se řídí a který je upraven v souladu se strategií a hodnotami Banky. Etický kodex zaměstnanců obsahuje principy a normy chování, podle kterých by se měli řídit v pracovním životě. Etický kodex je základem pro jednání zaměstnanců a celé České spořitelny (Česká spořitelna, 2017).

Díky vzájemné důvěře mezi zaměstnanci a nadřízenými je klima na dané pobočce uvolněné. Konflikty se snaží řešit co nejdříve, se všemi, s kterými se to týká. Všichni zaměstnanci pobočky jsou upřímní, féroví a dostávají konstruktivní zpětnou vazbu. Nadřízení se snaží řešit konflikty 3 otázkami: Jaký mám z toho pocit? Jaký máte Vy z toho pocit? a Co mohu udělat k tomu, abyste se cítil lépe? Zaměstnanci jsou důslední, po vyřešení konfliktu se k němu po určité době vrací a zjišťují, zda opatření zafungovalo.

6.3.1 Etický kodex

Etický kodex patří k základním dokumentům společnosti, které jsou zaměstnanci povinni dodržovat. Kodex je v souladu se strategií a hodnotami společnosti. Tento dokument obsahuje principy a normy chování, kterými by se zaměstnanci měli řídit v každodenním pracovním životě. Zaměstnanci musí být schopní poskytovat kvalitní a odborné finanční poradenství, jednat za všech okolností eticky, být čestní a transparentní. Dodržování etického kodexu společnost pravidelně kontroluje. Prvním seznámením s kodexem probíhá při nástupu do společnosti a zaměstnanci jsou každoročně povinni obnovit platnost e-learningového kurzu, který je zaměřen na etické chování a dodržování etického kodexu (Česká spořitelna, 2017).

6.4 Pracovní prostředí

V roce 2021 proběhla transformace poboček takovým způsobem, aby vytvářely optimální prostředí k podpoře finančního poradenství a digitalizace služeb. Důraz byl kladen na vytváření diskrétních prostor pro fyzické schůzky s klienty v pobočkách České spořitelny

a vytváření vhodných podmínek pro zaměstnance k realizaci online schůzek s klienty. Banka se neustále snaží zkvalitňovat pracovní prostředí tak, aby zaměstnancům práci co nejvíce zpříjemnila. Banka je rozdělena do několika sektorů: recepce, pokladny a kanceláře. Recepce slouží pro vřelé přivítání, nasměrování a informování přicházejících klientů. Kanceláře jsou k dispozici pro bankéře a jejich pracovní schůzky (Česká spořitelna, 2021). Pobočka nabízí pro své zaměstnance odpočinkovou místnost, ve které se nachází pingpongový stůl, masážní křeslo a boxovací pytel. Nadále poskytuje venkovní terasu, která slouží pro meetingy a společenské akce, a kuchyňku. Zaměstnanci mají možnost zúčastnit se společného cvičení a kurzu angličtiny.

6.5 Rozvoj zaměstnanců

Pro Českou spořitelnu je hlavní prioritou rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Banka se snaží svým zaměstnancům pomáhat být úspěšnější nejen v tom, co dělají dnes, ale také je připravit na to, co Banku i celý trh čeká v budoucnu. Zaměstnanci mají k dispozici velmi širokou škálu školení, vzdělávacích seminářů, odborných kurzů, elektronických kurzů a interaktivních způsobů vzdělávání realizované v digitálním prostředí. Zaměstnanci mají možnost se rozvíjet jak profesně, tak i osobnostně díky čínorodým integracím zaměřující se na personální a pracovní příležitosti.

Banka má zřízen organizační útvar zvaný Compliance, který zajišťuje informovanost zaměstnanců České spořitelny o přijatelných pravidlech chování, jednání zaměstnanců a legislativních požadavcích prostřednictvím tematických školení, které jsou elektronickou formou povinné pro všechny zaměstnance, nebo jsou určeny pro užší skupiny zaměstnanců. Útvar pravidelně informuje o vývoji změnách v legislativních předpisech vztahující se k činnosti Banky (Česká spořitelna, 2021).

V roce 2020 Banka odstartovala, za pomoci několika týmů České spořitelny a spolupráce se společností Cleverlance, pro zaměstnance školení ve virtuálním prostředí. Toto školení je zaměřeno na pracovní postupy při práci s penězi na pobočce. Jedná se o postupy, které se hůře popisují psanými instrukcemi a jsou tak pro zaměstnance hůře pochopitelné. V rámci tohoto školení se zaměstnanci seznámí s moduly jako jsou vklad, výběr, kontrola bankovek a uzavření poklady. V aplikaci, ve které probíhá školení, se nachází i testové moduly, díky kterým si zaměstnanci mohou ověřit, do jaké míry si nově osvojené dovednosti osvojili (Česká spořitelna, 2021).

7 Dotazník názorů zaměstnanců a návrhy pro zvýšení pracovní výkonnosti v České spořitelně

Hlavním cílem výzkumu bylo získat názory zaměstnanců a porovnat je s oficiálními informacemi poskytovanými společností Česká spořitelna. Dalším cílem bylo předložit návrhy na zvýšení pracovní výkonnosti. Tyto metody jsou podrobněji popsány v šesté kapitole. Účelem tohoto výzkumu je vylepšit a zvýšit pracovní výkon zaměstnanců. Je důležité poznamenat, že se jedná pouze o srovnání názorů zaměstnanců z jedné pobočky.

7.1 Východiska

Cílovou skupinou pro šetření problematiky jsou zaměstnanci jedné pobočky České spořitelny, která sídlí na ulici Františkánská 356/15 v Plzni. Cílem výzkumu je analyzovat tyto faktory:

- Česká spořitelna jako spolehlivý zaměstnavatel
- Odměňování zaměstnanců
- Komunikace, pracovní vztahy a klima organizace
- Pracovní prostředí
- Rozvoj zaměstnanců

7.2 Metodika

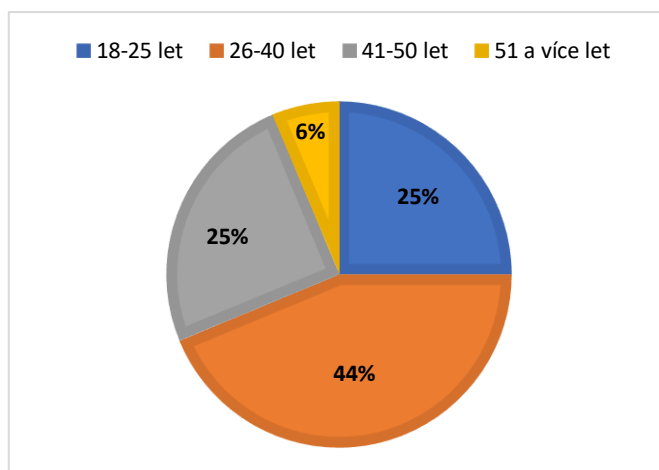
K šetření problematiky byla vybrána metoda dotazování. Dotazník byl vyhotoven v textovém procesoru Microsoft Word. Po předchozí domluvě s ředitelem pobočky byl dotazník vytisknut a každý pracovník, který se výzkumu zúčastnil, vyplnil dotazník v papírové formě, aby se ponechala anonymita respondentů. Výsledky byly poté vlastnoručně zpracovány v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. Dotazníkové šetření proběhlo v období od 20.03. 2023 do 31.03. 2023. Podrobné znění dotazníku je evidováno v příloze č. 1. Výběr zaměstnanců byl zaměřen na konkrétní pobočku. Pobočka aktuálně zaměstnává 25 lidí. Dotazník se skládá celkem ze 13 otázek, z nichž 2 otázky jsou identifikační, 2 otázky se zaměřují na vnímání České spořitelny jako spolehlivého zaměstnavatele a zbylých 9 otázek se zaměřují na šestou kapitolu práce. Vyplnění dotazníku zabralo přibližně 10 minut.

7.3 Charakteristika respondentů

Výzkumu se zúčastnilo celkem 16 respondentů, z nichž bylo 62 % žen a 38 % mužů. Z výsledků je zřejmé, že se výzkumu zúčastnil větší počet žen.

Podle informací uvedených na obrázku 3 byla největší skupinou respondentů zaměstnanci ve věku 26-40 let. Druhé místo si dělí dvě skupiny, a to zaměstnanci ve věku 18-25 let a 41-25 let, přičemž každá tvoří 25 % respondentů. Pouze 1 respondent tvoří skupinu ve věku 51 a více let. Z těchto výsledků plyne, že věk není pro Českou spořitelnu rozhodující a poskytuje příležitosti zaměstnancům všech věkových kategorií.

Obr 3: Věk respondentů



Zdroj: Autor

7.4 Analýza názorů zaměstnanců a návrhy pro zvýšení pracovní výkonnosti v České spořitelně

V této podkapitole jsou reprezentovány výsledky a porovnání názorů zaměstnanců s oficiálními informacemi.

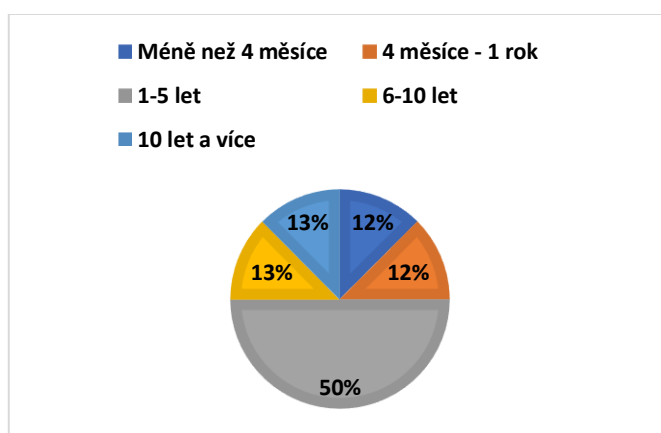
7.4.1 Česká spořitelna jako spolehlivý zaměstnavatel

Jedna z otázek dotazníkového šetření se zaměřuje na všeobecné působení České spořitelny na zaměstnance, zda je pro ně společnost spolehlivý zaměstnavatel. Výsledky ukázaly, že 94 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, zatímco 6 % uvedlo, že spíše

ano. To naznačuje, že na velkou většinu respondentů působí Česká spořitelna jako spolehlivý zaměstnanec. Menší část má nějaké rezervy nebo mírné pochybnosti.

Dle údajů na obrázku 4 je zřejmé, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti Česká spořitelna v rozmezí 1 rok až 5 let, a to přesně polovina respondentů. V obdobích mezi 5 až 10 let a více než 10 let je zaměstnáno v České spořitelně 13 % respondentů. 12 % pracují ve společnosti v rozmezích méně než 4 měsíce a více než 4 měsíce až 1 rok. Pokud se výsledky srovnají s věkovou kategorií respondentů, většina zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 26 až 40 let. V této kategorii se nacházejí i zaměstnanci, kteří studovali vysokou školu, tudíž počet odpracovaných let je nízký. Respondenti ve věku 41 až 50 pracují ve společnosti v rozmezí 5 až 10 let.

Obr 4: Struktura respondentů dle počtu odpracovaných let



Zdroj: Autor

Zhodnocení a návrh

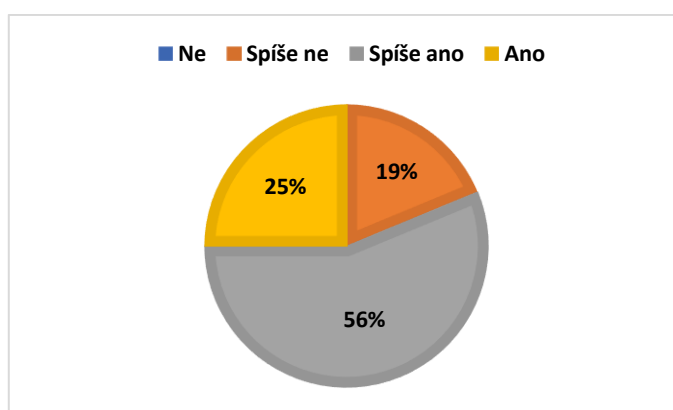
Pobočka se momentálně nachází v příznivé pozici. Věková struktura se pohybuje v rozmezí 26 až 40 let, má tedy vynikající příležitost udržet si své mladé zaměstnance. V dnešní době jsou mladí zaměstnanci velmi ochotní přecházet mezi různými pracovními pozicemi a organizacemi, což může být pro organizaci velkým problémem. Pobočka má v současné době příležitost nejen udržet si své mladé zaměstnance, ale také zvyšovat jejich pracovní výkonnost. Mladí zaměstnanci jsou kreativní a často plní nových nápadů. Pokud bude schopna pobočka využít jejich kreativity, může to mít velmi pozitivní vliv na celkovou výkonnost organizace. Organizace by měla nabídnout svým zaměstnancům

pravidelné školení, vytvořit pracovní prostředí podporující kreativitu a spolupráci, nebo poskytnout jim větší prostor v jejich rozhodování.

7.4.2 Odměňování zaměstnanců

Obrázek 5 se zabývá spokojeností zaměstnanců se systémem odměňování. 81 % respondentů považuje systém odměňování za srozumitelný a spravedlivý. Avšak je zde 19 %, kteří vnímají tento systém spíše negativně a mají k němu určité výhrady.

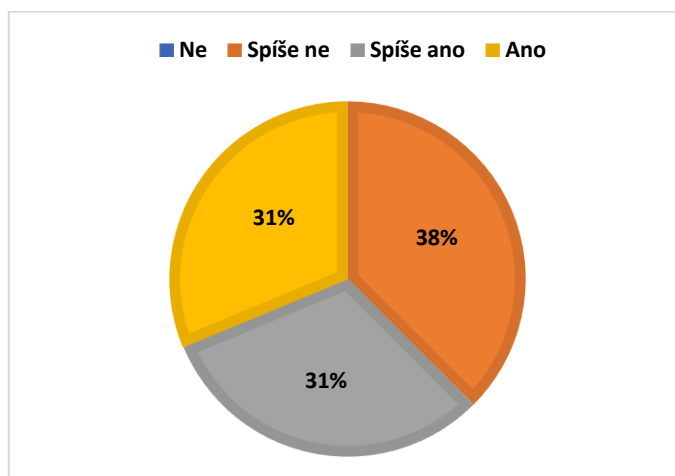
Obr 5: Struktura spokojenosti se systémem odměňování



Zdroj: Autor

Obrázek 6 poukazuje na porovnání respondenta s pracovním výkonem a platovým ohodnocením ostatních kolegů. Přesné znění otázky zní: „Porovnáte-li svůj výkon s ostatními kolegy, je podle Vás odměňován spravedlivě?“. Většina respondentů vnímá porovnání svého pracovního výkonu a jeho odměňování s pracovním výkonem a odměňováním s ostatními kolegy pozitivně. 38 % respondentů má pocit, že je jejich pracovní výkon odměňován nespravedlivě s porovnáním s ostatními kolegy.

Obr 6: Srovnání pracovního výkonu a jeho odměňování s ostatními kolegy



Zdroj: Autor

Zhodnocení a návrh

Zaměstnanci České spořitelny jsou se systémem odměňování ve většině spokojeni, ale zároveň cítí nespravedlnost v porovnání s ostatními kolegy. Příčinou může být snížení variabilní části mzdy k prospěchu fixní mzdy, kdy nadstandartní pracovní výkon není v adekvátní výši odměněn, proto mají pracovníci pocit, že je jejich pracovní výkon odměňován nespravedlivě. Variabilní část mzdy je v bankovním sektoru považována za motivační nástroj. Snížení variabilní části vede k poklesu motivace a pracovní výkonnosti zaměstnanců. V tomto případě může organizace nabídnout svým zaměstnancům například bonusy za dosažení zisku, kdy zaměstnanec bude odměňován za dosažení stanovených cílů buď pravidelně, nebo jednorázově. Nadále může nabídnout variabilní odměnu na základě zisku, který organizace dosáhne.

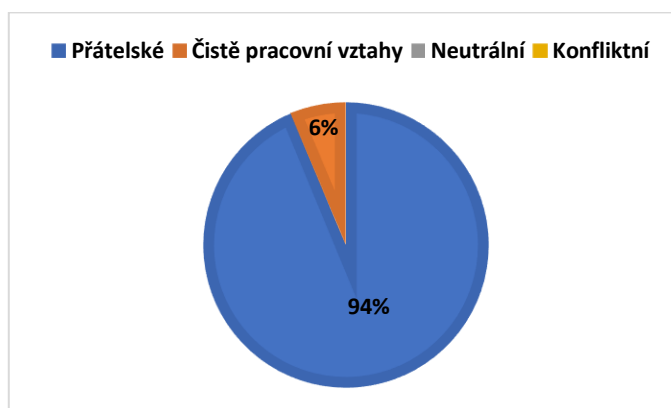
7.4.3 Komunikace, pracovní vztahy a klima organizace

Jedna z dalších otázek poukazuje na spokojenost zaměstnanců s jejich nadřízeným pracovníkem a jeho snahou poskytnout pomoc při řešení problémů a konfliktů. Z dat vyplývá 100% spokojenost respondentů s jejich nadřízeným pracovníkem. Díky výsledkům je zřejmé, že komunikace nadřízených a podřízených pracovníků skutečně funguje, a že podřízení mají pozitivní zkušenosti při řešení krizových situací s nadřízenými. Ředitel pobočky se snaží řešit konflikty a problémy ihned a efektivním způsobem. Díky tomu vzniká důvěra mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky.

Další otázka se zabývá tím, jestli pracovníci mají dostatek podkladů a informací potřebných k vykonání jejich práce. Přesné znění otázky zní: „Máte dostatek podkladů a informací potřebných k vykonání Vaší práce?“. 69 % respondentů zvolilo odpověď „Ano“, zbylých 31 % odpovědělo „Spíše ne“. Z výsledků lze vyvodit, že všichni pracovníci mají dostatek podkladů a informací, které jsou potřebné k vykonání jejich práce.

Obrázek číslo 7 se zaměřuje na vztahy na pracovišti. Pobočka usiluje o vybudování si přátelského a otevřeného klima. Odpovědi na otázku nám potvrzují, že jejich snaha se stala skutečností. Většina respondentů považuje vztahy s kolegy za přátelské, konkrétně 94 % respondentů. Bohužel se zde vyskytl 1 respondent, který považuje vztahy na pracovišti za „čistě pracovní vztahy“. Tento respondent se jako jediný nachází ve věkové kategorii 51 a více let.

Obr 7: Struktura sociálních vztahů na pracovišti



Zdroj: Autor

Zhodnocení a návrh

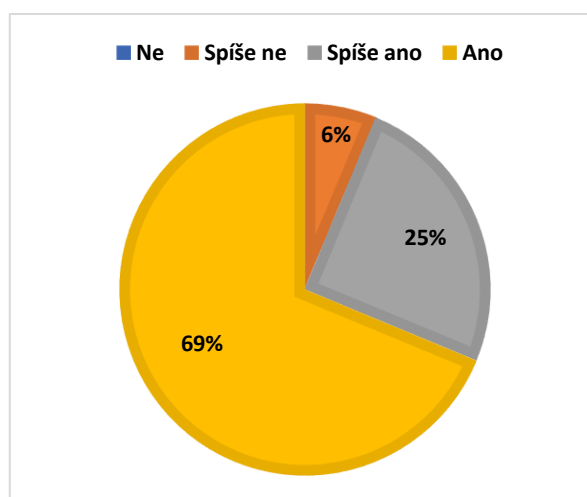
Výsledky naznačují, že člověk starší 50 let může mít problémy s komunikací a porozuměním s mladými lidmi. Důvodů může být několik. Lidé v této věkové kategorii vyrůstali v jiném sociálním a kulturním prostředí, mají rozdílné zkušenosti, které mohou vést ke komunikačním překážkám. Navíc rozdílné způsoby komunikace, odlišné priority a zájmy mohou také hrát roli. Organizace by se měla zaměřit na zlepšování vztahů mezi zaměstnanci různých věkových kategorií. Měla by vést zaměstnance k respektování rozdílů, zajistit příležitosti pro vzájemné poznávání, jako například různé

společenské aktivity, workshopy. Je možné zavést nový typ vzdělávacího programu, který by byl zaměřen na předávání zkušeností mezi mladšími a staršími zaměstnanci. Každá generace má své jedinečné zkušenosti, názory a dovednosti, a tento program by mohl umožnit vzájemné sdílení a učení se od sebe.

7.4.4 Pracovní prostředí

Obrázek číslo 8 vyobrazuje odpovědi na otázku týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím. Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům moderní a prvotřídní pracovní prostředí, včetně společenských místností a odpočinkových místností. Ve většině případů považují respondenti prostředí pobočky za velmi příjemné a kvalitně vybavené. Bohužel 1 respondent, který se pohybuje ve věkovém rozpětí 18-25 let, považuje toto prostředí za spíše neuspokojivé.

Obr 8: Struktura spokojenosti s pracovním prostředím



Zdroj: Autor

Zhodnocení a návrh

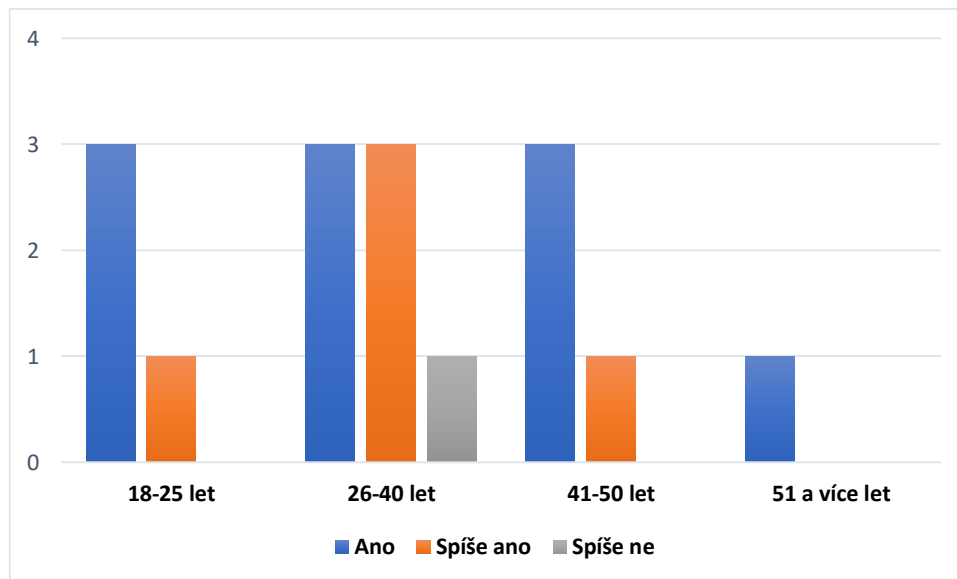
Nejmladší zaměstnanec má negativní názor na pracovní prostředí a nezdá se mu, že by mu toto prostředí vyhovovalo. Pracovní prostředí má velký vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců. Může se jednat o hluchost, nedostatečnou ventilaci a klimatizaci, nebo o nedostatek přirozeného světla. Mladší zaměstnanci mají tendenci chtít moderní technické vybavení. Mladší generace považuje moderní a inovativní zaměstnavatele za velmi atraktivní. Láká je pracovat v moderním prostředí s vyspělou technologií. Česká

spořitelna momentálně používá k práci nové mobily, výkonné tablety a počítače. Organizace by mohla ve svých pobočkách zavést chytré osvětlení a teploměr, které by si mohli zaměstnanci upravit podle svých potřeb. Dále by mohla zavést nové interaktivní tabule umožňující interaktivní prezentace při schůzkách, workshopech a při poradách.

7.4.5 Rozvoj zaměstnanců

Poslední podkapitola se zaměřuje na způsoby vzdělání, které Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům. Obrázek číslo 9 se zaměřuje na celkovou spokojenost zaměstnanců se způsoby vzdělání a rozvoje ve společnosti. Přesné znění otázky zní: „Jste spokojen/a se způsoby vzdělání a rozvoje, které Vám Česká spořitelna nabízí?“. Graf porovnává věkovou kategorii s odpověďmi na otázku. Výsledky naznačují, že respondenti ve věku 26-40 let jsou méně spokojeni než respondenti v jiných věkových kategoriích.

Obr 9: Struktura spokojenosti se způsoby vzdělání a rozvoje

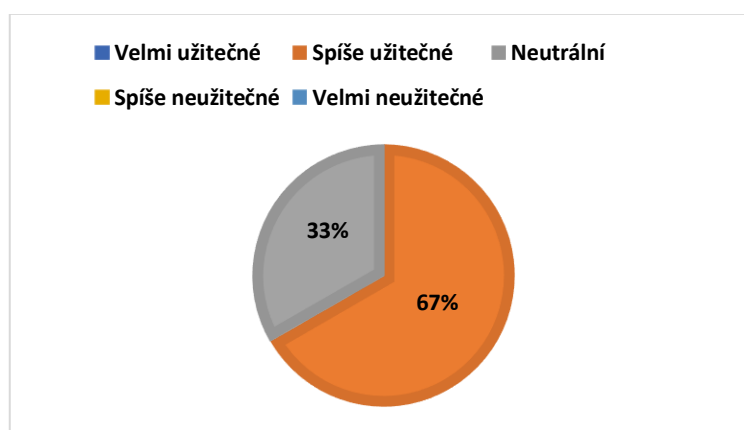


Zdroj: Autor

Česká spořitelna nabízí svým zaměstnancům školení ve virtuální realitě. Využívání virtuální reality při školení je nová a moderní metoda vzdělávání. Celkem 81 % respondentů nemělo možnost zúčastnit se tohoto školení.

Poslední otázka dotazníkové šetření se týká obrázku číslo 10 a žádá respondenty, kteří se zúčastnili školení ve virtuální realitě, aby ohodnotilo přínos. Pouze 3 respondenti měli možnost zúčastnit se tohoto školení. Dva z nich považují přínos školení za spíše užitečný, zbylý 1 respondent neměl k této formě žádný zvláštní názor. Z toho lze usoudit, že tento způsob školení není pro všechny respondenty přínosný.

Obr 10: Struktura spokojenosti se školením ve virtuální realitě



Zdroj: Autor

Zhodnocení a návrh

Existuje mnoho možných důvodů, proč zaměstnanci ve věkové kategorii 26 až 40 let jsou nespokojeni se způsoby vzdělávání, které jim jejich zaměstnavatel nabízí. Mezi hlavní faktory patří možné rozdíly v preferencích generací, nedostatek podpory a motivace od zaměstnavatele. Mladší zaměstnanci mohou očekávat moderní a interaktivní formy vzdělávání, zatímco starší zaměstnanci si spíše mohou cenit tradičních metod, jako jsou například klasické prezentace a workshopy. Česká spořitelna momentálně nabízí školení ve virtuální realitě, což je obrovská příležitost pro mladší generaci zaměstnanců. Nicméně pět zaměstnanců ve věkové kategorii 26 až 40 let nemělo možnost zúčastnit se tohoto školení. Proto by Česká spořitelna měla více rozšířit nabídku virtuálního školení, aby zaujala mladší generaci zaměstnanců, aniž by zanedbávala potřeby starších zaměstnanců.

8 Shrnutí zjištěných výsledků

Dotazníkové šetření mělo poskytnout celkový pohled ze strany zaměstnanců a odhalit jejich názory ohledně informací, které poskytuje Česká spořitelna. Největším překvapením byla otázka, která se zaměřovala na odměňování zaměstnanců. Většina respondentů cítí nespravedlnost, když porovnájí svůj výkon a odměňování s ostatními kolegy. Organizace by měla nabídnout svým zaměstnancům například bonusy za dosažení zisku, popřípadě by jim měla nabídnout variabilní odměnu na základě zisku, které celkově organizace dosáhne. Další otázka, která poskytla nespokojenost ze strany starších zaměstnanců, byla zaměřena na sociální vztahy na pracovišti. Respondenti starší 50 let mohou pociťovat v mladém kolektivu jisté problémy s komunikací a porozuměním. Je třeba, aby organizace věnovala pozornost zlepšování vztahů mezi zaměstnanci napříč různými věkovými skupinami. Byl podán návrh na zavedení nového typu vzdělávacího programu, při kterém by si zaměstnanci různých věkových skupin předávali své zkušenosti a znalosti. Tento program by pro zaměstnance mohl umožnit vzájemné sdílení a učení se od sebe. Podle dalších výsledků dotazníkového šetření jsou respondenti ve věku 26 až 40 let nespokojeni se způsoby vzdělávání. Mladší zaměstnanci mohou požadovat moderní a interaktivní formy vzdělávání. Česká spořitelna nabízí svým zaměstnancům školení ve virtuální realitě, kterého se většina respondentů neměla možnost zúčastnit, proto by měla organizace více rozšířit nabídku tohoto moderního způsobu školení.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu faktorů, které ovlivňují pracovní výkonnost, a poskytnout návrhy pro zvýšení pracovní výkonnosti. Byla zvolena organizace Česká spořitelna, a.s. jako subjekt, na kterém byla provedena praktická část.

Zaměstnanci jsou klíčovými faktory úspěchu a mají zásadní vliv na celkovou výkonnost organizace. Dobře motivovaní, spokojení a vzdělaní pracovníci mají tendenci být produktivnější a efektivnější, což vede k celkovém zvýšení výkonnosti. Proto je důležité, aby organizace věnovala dostatek času, pozornosti a péče svým zaměstnancům a snažila se je efektivně motivovat a podporovat.

Analýza oblasti řízení lidských zdrojů ukázala, že zaměstnanec je pro organizaci prioritou. Česká spořitelna se snaží udržet své zaměstnance, rozvíjet je a zajistit jim stálá pracovní místa. K dosažení těchto cílů organizace usilovně pracuje na vytvoření přátelské a otevřené atmosféry na pobočkách, kde se zaměstnanci mohou cítit příjemně a vřele vítání a mohou udržovat upřímné vztahy a komunikaci nejen mezi sebou, ale také s nadřízenými. Pro udržení a zlepšení pracovní výkonnosti svých zaměstnanců používá Česká spořitelna několik motivačních nástrojů. Organizace nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů a podporuje je v oblasti pracovního i osobního života. Dále se snaží budovat přátelskou a otevřenou atmosféru mezi zaměstnanci a zajistit jim příjemné pracovní prostředí. Čestnost a transparentnost jsou pro Českou spořitelnu klíčové. Organizace považuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců za hlavní prioritu a nabízí jim široké spektrum odborných a vzdělávacích kurzů, seminářů a elektronických kurzů, aby mohli rozvíjet své profesní i osobnostní schopnosti.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13.vyd.). Grada Publishing.
- Blatný, M., Hřebíčková, M., Millová, K., Plháková, A., Říčan, P., Slezáčková, A., & Stuchlíková, I. (2010). *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Grada Publishing.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování* (2.vyd.). Grada Publishing.
- Česká spořitelna a.s. (2017). *Etický kodex zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny*. Česká spořitelna a.s. Praha. Dostupné z <https://docplayer.cz/26153988-Etický-kodex-zamestnancu-financni-skupiny-ceske-sporitelny.html>
- Česká spořitelna a.s. (2012). *Kniha závazků: Hodnoty společnosti ČS do domu, a.s.*. Česká spořitelna a.s. Praha. Dostupné z https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Microsite/Partner_2013/Prilohy/partner_kniha_zavazku.pdf
- Česká spořitelna a.s. (2023). *O práci v ČS*. Česká spořitelna a.s. Praha. Dostupné 12.04.2023 z <https://kariera.csas.cz/cs/o-praci>
- Česká spořitelna a.s. (2021). *Výroční zpráva 2021*. Česká spořitelna a.s. Praha. Dostupné z https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2021.pdf
- Česká spořitelna a.s. (2017). *Zpráva o udržitelnosti České spořitelny za rok 2017*. Česká spořitelna a.s. Praha. Dostupné z https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/FSCS/Prilohy/udrzitelnost-csas-2017.pdf
- Dědina, J., & Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Key Publishing.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Computer Press.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.

- Hasprová, O., Brabec, Z., Černíková, M., Hojná, R., Jáčová, H., Kafková, R., Malíková, O., Pur, D., & Strýčková, L. (2016). *Výkonnosti podniku v závislosti na účetních, finančních a daňových faktorech*. Technická univerzita v Liberci.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind, Third Edition* (3.vyd.). McGraw-Hill Education – Europe.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press.
- Chandler, M. T. (2016). *How performance management is killing performance and what to do about it: rethink, redesign, reboot*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kiseliáková, D., & Šoltés, M. (2018). *Modely řízení finanční výkonnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků*. Grada Publishing.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj* (2.vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4.vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Management Press.
- Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4.vyd.). Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5.vyd.). Management Press.
- Maslow, A. H. (2014). *O psychologii bytí*. Portál.
- Pauknerová, D. K., Hubinková, Z., Králová, T., & Lorencová, H. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3.vyd.). Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3.vyd.). Grada Publishing.

- Řepa, V. (2007). *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování* (2.vyd.). Grada Publishing.
- Sedláček, M., Suchánek, P., & Špalek, J. (2012). *Kvalita a výkonnost průmyslových podniků*. Masarykova univerzita.
- Schneider, I. (1987). *The theory and practice of movie psychiatry*.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistiky pro manažery a personalisty* (2.vyd.). Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing.
- Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., Hrušková, L., Kallista, P., Königová, M., Krninská, R., Macák, T., Opekarová, L., Oubrechtová, M., Rolínek, L., Sedlák, J., Slabá, M., Stehel, V., Straková, J., Škodová Parmová, D., ... Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing.
- Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Grada Publishing.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Vybíral, Z. (2013). *Psychologie komunikace*. Portál.
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing.
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada Publishing.
- Walker, A. J., Adamson, L., Beatty, B. D., Bender, J., Borbely, J., Brescia, S. C., Cohen, D., DeFidelto, C., Dietch, J., Evans, E. M., Fein, S., Gherson, D., Gibbons, J., Gould, S. J., Hartness, A. E., Jackson, A. P., Keebler, T., Kelly, J. G., Lanzelotti,

L. G., ... Zampetti, R. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Grada Publishing.

Wöhe, G., & Kislíngerová, E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství* (2.vyd.). C.H. Beck.

Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Grada Publishing.

Seznam tabulek

Seznam obrázků

Obr 1: Maslowa pyramida	10
Obr 2: Strategický model	31
Obr 3: Věk respondentů	36
Obr 4: Struktura respondentů dle počtu odpracovaných let	37
Obr 5: Struktura spokojenosti se systémem odměňování	38
Obr 6: Srovnání pracovního výkonu a jeho odměňování s ostatními kolegy	39
Obr 7: Struktura sociálních vztahů na pracovišti	40
Obr 8: Struktura spokojenosti s pracovním prostředím	41
Obr 9: Struktura spokojenosti se způsoby vzdělání a rozvoje	42
Obr 10: Struktura spokojenosti se školením ve virtuální realitě	43

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 1 Dotazník

Dotazník pro zaměstnance České spořitelny

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro zpracování bakalářské práce na téma „Výkonnost organizace a návrhy na její zvyšování“.

Dovoluji si Vás požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je zcela anonymní. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 10 minut.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku. Studentka fakulty ekonomické ZČU v Plzni.

Správné odpovědi zakroužkujte.

1. Jak dlouho pracujete v České spořitelně?

- Méně než 4 měsíce
- Více než 4 měsíce – 1 rok
- Více než 1 rok – 5 let
- Více než 5 let – 10 let
- Více než 10 let

2. Působí na Vás společnost Česká spořitelna jako spolehlivý zaměstnavatel?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

3. Systém odměňování je podle Vás srozumitelný a spravedlivý.

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

4. Porovnáte-li svůj výkon s ostatními kolegy, je podle Vás odměňován spravedlivě?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

5. Poskytuje Vám nadřízený pracovník pomocnou ruku při řešení konfliktů a problémů?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

6. Máte dostatek podkladů a informací potřebných k vykonání Vaší práce?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

7. Jak byste popsal/a vztahy mezi Vámi a kolegy?

- Přátelské
- Čistě pracovní vztahy
- Neutrální
- Konfliktní

8. Jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

9. Jste spokojeni se způsoby vzdělání a rozvoje, které Vám Česká spořitelna nabízí?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano

10. Měl/a jste možnost zúčastnit se školení ve virtuální realitě?

- Ne

- Ano

11. Jak byste hodnotil/a přínosnost virtuálního školení? (Pokud jste se nezúčastnil/a, na tuto otázku neodpovídejte)

- Velmi užitečné
- Spíše užitečné
- Neutrální
- Spíše neužitečné
- Velmi neužitečné

12. Uveďte, prosím, Váš Věk

- 18–25 let
- 26–40 let
- 41–50 let
- 51 a více let

13. Jste?

- Žena
- Muž

Abstrakt

Hofmannová, E. (2022). *Výkonnost organizace a návrhy na její zvyšování*. Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni.

Klíčová slova: výkonnost, pracovní výkonnost, řízení lidských zdrojů

Bakalářská práce měla za cíl analyzovat řízení lidských zdrojů a faktory ovlivňující pracovní výkonnost. Pro praktickou část byla zvolena organizace Česká spořitelna, a.s. jako objekt zkoumání. V první části bakalářské práce se nachází teoretické poznatky, které jsou výsledkem rešerše odborné literatury od mnoha autorů, kteří se zabývali či stále zabývají problematikou pracovní výkonnosti. Druhá část práce se prakticky zaměřuje na aplikaci teoretických znalostí obsažených v první části práce a dále se zabývá řízením lidských zdrojů a výzkumem faktorů, které mají vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců.

Abstract

Hofmannová, E. (2022). *Organizational performance and proposals for its improvement*. Bachelor Thesis, University of West Bohemia.

Key words: performance, work performance, Human Resource Management

The aim of the bachelor's thesis was to analyze human resource management and factors affecting work performance. The organization Česká spořitelna, a.s. was chosen for the practical part. as an object of investigation. The first part of the bachelor's thesis contains theoretical findings that are the result of a search of professional literature by many authors who dealt or still deal with the issue of work performance. The second part of the thesis practically focuses on the application of the theoretical knowledge contained in the first part of the thesis and further deals with the management of human resources and the research of factors that influence the work performance of employees.