

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Lenka Pospíšilová

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:
Bc. Lenka Pospíšilová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka POSPÍŠILOVÁ**
Osobní číslo: **E09585**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení řízení lidských zdrojů v konkrétní organizaci se zaměřením na rozvoj intelektuálního kapitálu.

Metodický postup:

Studium odborné literatury a literárních pramenů zaměřených na oblast lidských zdrojů a intelektuálního kapitálu. Na tomto základě vypracovat literární rešerši. Stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření za pomoci informací z administrativních údajů a neřízených rozhovorů. Na základě těchto informací vytvořit dotazník a data z něho získaná doplnit pozorováními. Provedení a vyhodnocení marketingového výzkumu mezi zaměstnanci, zaměřeného na zjištění funkčnosti řízení lidských zdrojů v organizaci. Analýza získaných dat i informací a celkové zhodnocení současných přístupů k řízení lidských zdrojů a práci s intelektuálním kapitálem ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Metodika. 4. Výsledky zkoumání. 5. Diskuze. 6. Summary. 7. Závěr. 8. Seznam použité literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- ADAI, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.
TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s., ISBN 80-86419-35-5
ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

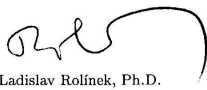
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 18. února 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci vypracovala samostatně pouze na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů, práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Soběslavi, dne 15. dubna 2011

Lenka Pospíšilová

Poděkování

Touto cestou děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení, konzultace, její připomínky, projevený zájem, čas a cenné rady, které byly hodnotným přínosem při zpracovávání diplomové práce.

Současně děkuji za ochotu a poskytnuté interní materiály a informace firmě ČSOB, a. s. v Táboře a samozřejmě děkuji také jejím zaměstnancům, kteří se zúčastnili marketingového výzkumu k mé diplomové práci.

Obsah

1. Úvod	2
2. Literární rešerše.....	4
2. 1 Řízení lidských zdrojů, jeho vývojová stádia a úrovně	4
2. 2 Lidské zdroje.....	5
2. 3 Řízení lidských zdrojů	7
2. 4 Cíle, funkce a úkoly řízení lidských zdrojů	8
2. 5 Intelektuální kapitál	12
2. 6 Lidský kapitál	12
2. 7 Řízení lidského kapitálu.....	14
2. 8 Znalostní podnik („učící se organizace“).....	14
2. 9 Znalostní pracovník	15
2. 10 Kultura	16
2. 11 Podniková kultura	17
2. 12 Vyhledání, výběr a rozmíst'ování zaměstnanců.....	19
2. 12. 1 Řízení adaptace a mobilita zaměstnanců	21
2. 13 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	22
2. 14 Výchova a péče o zdraví	26
2. 15 Hodnocení a odměňování pracovníků	28
2. 16 Pracovní podmínky, prostředí a vztahy ve firmě	30
2. 17 Úloha manažera v oblasti řízení lidských zdrojů.....	32
3. Metodika práce	35
3. 1 Cíle a pracovní hypotézy	35
3. 2 Technika zpracování dat a použité metody.....	36
3. 3 Charakteristika vybrané společnosti	38
4. Výsledky zkoumání.....	41
4. 1 Systém řízení lidských zdrojů.....	41
4. 2. 1 Výběr a přijímání zaměstnanců	44
4. 2. 2 Adaptační proces.....	46
4. 2. 3 Pracovní doba a hodnocení zaměstnanců	47
4. 2. 4 Odměňování.....	50
4. 2. 5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	52
4. 2. 6 Sociální politika	62
4. 2. 7 Management podniku	64
4. 2. 8 Podniková kultura	66
4. 3 Vyhodnocení výzkumu	69
5. Diskuse	104
6. Závěr	109
7. Summary.....	113
8. Přehled použité literatury	114
Seznam grafů	
Seznam tabulek	
Seznam obrázků	
Seznam příloh	

1. Úvod

S probíhajícím a často zmiňovaným procesem globalizace je spojen vznik nových principů řízení lidských zdrojů zacházející s člověkem jako s lidským kapitálem a zaměřující se mimo jiné také na všestranný rozvoj osobnosti. Jde o péči o pracovníka jako člověka s vlastní vůlí, znalostmi, dovednostmi a sebemotivačními schopnostmi. Znalosti a zkušenosti jsou nezaplatitelnou a originální součástí člověka, proto by mělo odměňování a hodnocení probíhat i na základě těchto osobnostních aspektů.

„Svět vstupuje do „nové ekonomiky“ – „ekonomiky znalostí“ a využívání lidského kapitálu, jež akceptuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly změn, inovací a konkurenceschopnosti (Krninská, 2002).“

Nezbytnou součástí budování dobrého konkurenčního postavení firem se stává dobrá orientace v množství informací, jejich zpracování a účelné použití ve vlastní prospěch. Důležitá je orientace nejen v podniku a jeho okolí, ale také znalost podmínek a změn probíhajících v globálním prostředí.

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Mezi nepostradatelné vlastnosti dobrého pracovníka v dnešní době patří zejména flexibilita a adaptabilita; mimo to by se měl zaměstnavatel zabývat také rozvojem kreativity a invence mezi zaměstnanci. Se sociální provázaností člověka s podnikem souvisí tvorba pevné podnikové kultury, která je respektována zaměstnanci (v lepším případě se s ní ztotožňují). Základním bohatstvím organizace jsou lidé, kteří jsou nositeli lidského kapitálu, do kterého patří jejich vlastnosti, dovednosti, zkušenosti a způsobilost. Firmy, které vedou své zaměstnance k dalšímu vzdělávání a rozvoji a využívají správně lidského kapitálu pro lepší postavení na trhu, se mohou díky těmto skutečnostem nazývat znalostními podniky (tzv. učícími organizacemi).

Důležitost a rostoucí význam této problematiky dokumentuje také fakt, že různé aspekty řízení lidských zdrojů jsou prvkem každé manažerské práce. Vybírání nových zaměstnanců, jejich pracovní hodnocení, odměňování, školení a celoživotní vzdělávání by mělo být součástí celého systému podnikové organizace a věnována tomu také dostatečná pozornost. V dnešní turbulentní době jsou si tohoto zjištění podniky vědomi, a proto již na počátku svého vzniku zavádějí do organizační struktury samostatné oddělení řízení lidských zdrojů. Nejvíce propracované koncepty mají v tomto směru bankovní instituce, pojišťovny, velké a zahraniční podniky se zavedenou tradicí s péčí o zaměstnance, proto byla pro zpracování diplomové práce zvolena bankovní instituce - konkrétně Československá obchodní banka, a. s. (dále jen ČSOB).

Mylnou je domněnka, že řízení lidských zdrojů a intelektuálního kapitálu se netýká běžných lidí a běžného života. Naopak každý se zapojuje do tohoto procesu již při hledání prvního zaměstnání; je-li člověk již zaměstnán, tak je při práci pravidelně hodnocen nadřízenými, dostává za vykonanou práci odpovídající odměnu – mzdu (jeden z nejsilnějších motivačních prvků), dále musí absolvovat nutná školení a v zaměstnání se neustále vzdělávat, aby byl schopen stačit společenskému pokroku. Významná je hodnota lidského faktoru, který disponuje množstvím vědomostí, které je však třeba rozvíjet a zapojit tímto jedince do procesu seberozvoje a celoživotního vzdělávání.

Diplomová práce byla zaměřena na teoretické vymezení pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů a intelektuálního kapitálu, praktické zhodnocení řízení lidských zdrojů v ČSOB, provedení výzkumu zaměřeného na obecné povědomí zaměstnanců o funkci řízení lidských zdrojů a intelektuálního kapitálu v podniku. Zjištěné informace byly použity k posouzení současně nastaveného systému řízení lidských zdrojů a v závěru byly formulovány možnosti jeho zlepšení, vlastní návrhy a opatření.

2. Literární rešerše

2.1 *Řízení lidských zdrojů, jeho vývojová stádia a úrovně*

„O koncepci řízení lidských zdrojů se hovoří jako o novém postavení personální práce, kterou se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, dovršuje vývoj personální práce od administrativní činnosti, k činnosti koncepční skutečného řízení (Vaverčáková, 2006).“

Existují čtyři vývojová stádia řízení lidských zdrojů.

1. Personální administrativní je z hlediska historie nejstarší typ personální práce. Převládala do 60. let, ale funguje i dodnes. Má zejména evidenční a statistickou funkci. Její role v řízení podniku je především pasivní, personální útvary zabezpečují a nesou odpovědnost za administrativní agendu.
2. Personální řízení má už uznanou aktivní roli personální práce. To je založeno na poznání, že pracovní kolektiv má významnou funkci pro zabezpečení prosperity podniku. Objevuje se od konce 60. let především u podniků s rozsáhlejší podnikovou strukturou. Je zaměřené na vnitřní problémy organizace jako zaměstnávání pracovníků a hospodaření s jejich silou. Jde o formu operativního řízení s důrazem na profesní proškolení a vzdělávání.
3. Řízení lidských zdrojů se začíná objevovat počátkem 80. let ve vyspělém západě. Středem pozornosti řízení firmy se stává personální práce a zaměření nabývá strategického charakteru. Personální útvar plní předešlé činnosti obsažené v personální administrativě a v personálním řízení plus činnosti vyplývající ze společné zodpovědnosti na řízení podniku.
4. Řízení lidského kapitálu je čtvrtým stádiem akceptovaným teprve v posledních dvaceti letech. V tomto stádiu je intelektuální kapitál považován za základní strategický faktor. U firem, které toto řízení aplikují, převládají investice do nehmotného majetku (výzkum, vývoj, vzdělání, software, internet). Firmy se stávají tzv. učícími se organizacemi (upraveno podle Krninská, 2002).

„Řízení lidských zdrojů se odehrává na 3 úrovních: v prostoru globálního světa, jeho úrovních od celosvětových po regionální – makroprostor, standardním prostředím řízení lidských zdrojů je mezoprostor – objekt, firma, podnik, organizace apod. včetně prostředí, prostorů, organizační struktury a podnikové kultury, třetí součástí je lidský subjekt – mikroprostor, zaměřený na lidský potenciál a jeho rozvoj, jde o jakýsi mikrosvět každé osobnosti (Krninská, 2002).“

Obr. č. 1: Řízení lidských zdrojů na úrovních mikro-,mezo- a makroprostoru

	SUBJEKT - mikroprostor	OBJEKTY - mezoprostor			PROSTOR - makroprostor
M I N U L O S T	SEBEPOZNÁNÍ	P E R S O N Á L N Í Ř Í Z E N Í	Ř Í Z E N Í L I D S KÝ C H Z D R O JŮ	P O D N I K O V Á K U L T U R A	KULTURA
P Ř Í T O M N O S T	SEBEROZVOJ				REGIONÁLNÍ KULTURA
B U D O U C N O S T	CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ				GLOBÁLNÍ KULTURA

Zdroj: Krninská, 2002

2. 2 Lidské zdroje

„Organizace může smysluplně fungovat, pokud shromáždí a využívá následující zdroje:

- lidské zdroje (určitý počet a struktura pracovníků),
- materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiály apod.),
- finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu),
- informační zdroje (o stavu a vývoji organizace a okolí) (Molek, 2008).“

Podle Dvořákové (2004) jsou lidské zdroje nejvýznamnější z triády zajišťující život subjektu ve světě práce: 1. lidské zdroje, 2. finanční a 3. materiálové. Jen díky jim, práci s nimi a péči o ně může management naplnit své poslání – zhodnocovat je. Lidské zdroje rozhýbávají druhé dva a také předurčují jejich úspěšnost.

Lidské zdroje jsou základním předpokladem pro fungování nejen ekonomické sféry, ale celé společnosti. V souvislosti s pracovním a výrobním procesem je možné na ně nahlížet ze dvou pohledů: na straně jedné jsou nositeli lidské práce, tedy pracovní síla, na straně druhé jsou chápány jako tvořivý činitel, který svým aktivním přístupem vyvolává aktivní změnu, směřují ke zvýšení účinnosti nejen živé, ale celkové práce ve výrobním procesu (upraveno podle Vaverčákové, 2006).

Podle Trunečka (1999) jsou lidské zdroje skutečným a určujícím zdrojem a zcela rozhodujícím faktorem výroby. Za lidské zdroje považuje pracovníky se svými znalostmi, informacemi a vědomostmi, jedná se zejména o odborníky využívající při své práci specializované znalosti a obslužné pracovníky.

„Lidské zdroje jsou lidé (včetně jejich znalostí, dovedností a schopností) v rámci organizace, kteří vykonávají skutečnou práci organizace (Buhler, 2002).“

Podle Vaverčákové (2006) lidskými zdroji rozumíme jednoduše lidi. Pokud hovoříme o lidském zdroji v podniku, myslíme tím celý lidský potenciál.

Lidé jsou to nejdůležitější, co v podniku máme, jsou tažnou silou, výkonným aspektem práce, který tvoří hodnoty. Lidské zdroje mají na rozdíl od ostatních firemních procesů svá specifika, tj. zejména svobodné jednání a tvorba vztahů mezi jednotlivci a v kolektivu (upraveno podle Krninská, 2002).

2. 3 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2002).“

Podle Mathise a Jacksona (2008) se jedná o projektování systémů řízení tak, aby zajistily účinné a efektivní využívání lidského talentu pro dosažení podnikových cílů.

„To co je dnes nazýváno řízením lidských zdrojů, je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řízení a rozvoj lidského potenciálu firmy (Pražská, 2006).“

Podle Ulricha (2009) je řízení lidských zdrojů strategický proces rozpoznání priorit v oblasti lidských zdrojů, vycházejících z podnikového plánu.

Řízení lidských zdrojů je strategickým přístupem k práci s lidskými zdroji v hlavním smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu. Řízení lidských zdrojů je nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Za cíl si klade dynamizaci role pracovního kolektivu. Je totožné s anglickým pojmem Human Resource Management a skládá se ze dvou prvků, a to rozvoje lidských zdrojů (Human Resource Development) a efektivní využívání schopností pracovníků (Human Resource Economy) (upraveno podle Krninská, 2002).

„Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku (Truneček, 1999).“

Podle Dvořákové (2004) řízení lidských zdrojů představuje jednu z forem personálního řízení. Pro řízení je charakteristické, že je strategické a podnikatelsky orientované, tj. strategie lidských zdrojů je integrována do podnikových strategií a řízení lidí je manažersky orientovanou činností, velká důležitost se přikládá silné podnikové kultuře.

„Řízení lidských zdrojů je efektivní využívání lidských zdrojů organizace s cílem zlepšit její výkonnost; toto řízení není právě jednoduché, je potřeba zručnost, schopnosti a praxe (Buhler, 2002).“

Řízení lidských zdrojů oproti personálnímu managementu hledí dále, jeho cílem je více využívání lidských zdrojů než jen minimalizace nákladů. Tvoří se spíše na dobrovolnosti než z donucení, je založené na sebekontrolě než na vnějším dohledu, je spíše organickým než byrokratickým řízením (upraveno podle Vaverčáková, 2006).

„Řízení lidských zdrojů je proces realizace podnikových cílů prostřednictvím získávání, udržování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání pracovníků podniku. Tvoří tedy tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka jako pracovní síly a jeho fungování v pracovním procesu (Truneček, 1999).“

2. 4 Cíle, funkce a úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků – získávání, rozvoj, vzdělávání apod.
- Ocenění pracovníků – motivace, oddanost, ocenění, odměňování apod.
- Vztahy – spolupráce, důvěra, komunikace, péče apod. (upraveno podle Armstrong, 2002).

„Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), rovněž i kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).“

Podle Trunečka (1999) řízení lidských zdrojů slouží tomu, aby byl podnik výkonný a snaží se o to zvyšováním produktivity práce, tj. zlepšováním využití pracovních sil a rozvojem pracovních schopností zaměstnanců.

„Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly (Armstrong, 2002).“

Podle Vaverčákové (2006) je hlavním cílem řízení lidských zdrojů dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístění schopných a oddaných zaměstnanců, a to na základě integrované soustavy kulturních a personálních postupů.

„Úlohy řízení lidských zdrojů v podniku:

1. vytvoření podmínek pro stálý rozvoj potenciálu všech pracovníků
2. využití potenciálu každého pracovníka ve prospěch firmy
3. zabezpečení souladu mezi úrovní potenciálu pracovníka s nároky na jeho práci
4. vytvoření podnikové kultury (Krninská, 2002).“

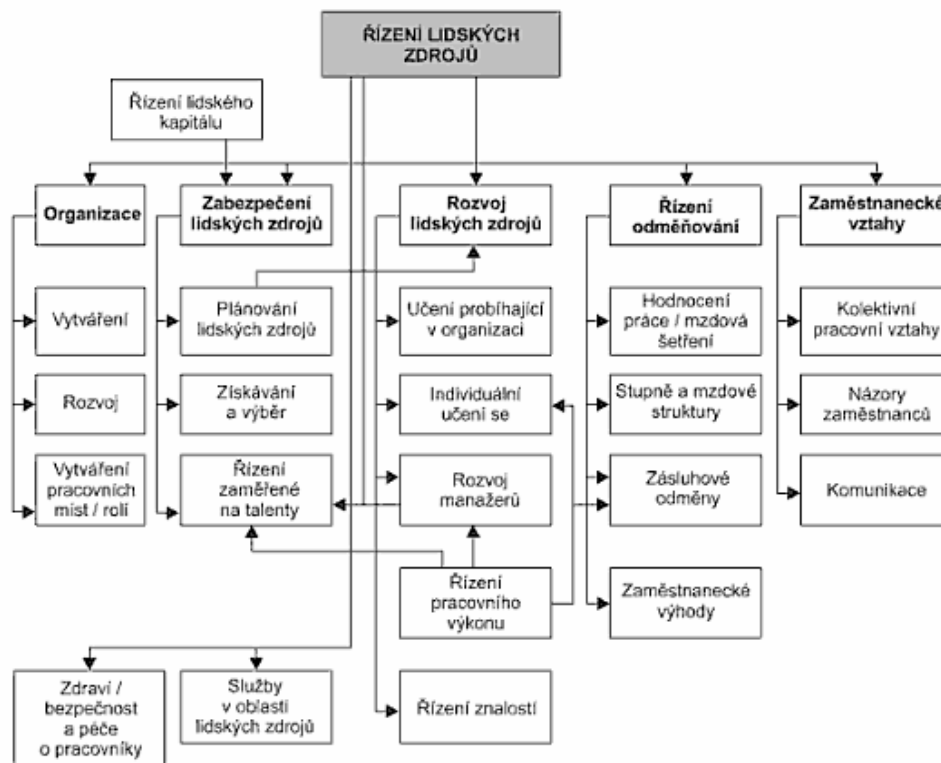
„Řízení lidských zdrojů dosahuje svých hlavních cílů plněním dvou základních úkolů:

1. Zabezpečení potřebného počtu zaměstnanců v požadované profesy i kvalifikační struktuře a v dynamickém souladu se strategickými cíli podniku.
2. Sladění myšlení zaměstnanců se strategickými cíli podniku (Vaverčáková, 2006).“

„Řízení lidských zdrojů v organizaci se zaměřuje zejména na:

1. vyhledávání, výběr, získávání a rozmisťování zaměstnanců,
2. adaptaci, identifikaci a mobilitu zaměstnanců,
3. hodnocení a odměňování,
4. vzdělávání a rozvoj,
5. podnikovou kulturu se svými symboly, personální plánování a IS,
6. sociální politiku, pracovní podmínky a vztahy,
7. strategii řízení lidských zdrojů,
8. analýzu lidských zdrojů, kompetencí, pracovních míst a práce, apod. (Krninská, 2002).“

Obr. č. 2: Aktivitty řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007

Řízení lidských zdrojů ovlivňuje mnoho faktorů, jsou jimi externí faktory, tedy faktory působící z vnějšího prostředí a faktory interní vznikající v podniku. Přehledně je můžeme vidět v Obr. č. 3.

Obr. č. 3: Externí a interní faktory řízení lidských zdrojů

Interní faktory



Externí faktory

Zdroj: Krninská, 2002

Podle Trunečka (1999) je hlavní funkcí řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Řízení lidských zdrojů by mělo:

- Hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vylad'ovat.
- Usilovat o optimální využívání pracovníků podniku.
- Formovat pracovní skupiny (týmy), usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.
- Zajišť'ovat personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.
- Dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

2.5 Intelektuální kapitál

„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku (Armstrong, 2002).“

Dle Dvořákové (2004) se termín intelektuální kapitál začal používat v 90. letech 20. století a chápe se jím nehmotné vlastnictví organizace (v podobě znalostí, dovedností a schopností, postupů a procesů, aplikovaných zkušeností, užívaných technologií, vztahů se zákazníky aj.), které vytváří další přidanou hodnotu a konkurenční výhodu podniku na trhu.

Podle Armstronga (2002) má intelektuální kapitál 3 složky, a to: lidský kapitál, společenský kapitál a organizační kapitál. Lidský kapitál obsahuje především znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace. Hlavními částmi společenského kapitálu jsou zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahu uvnitř i mimo organizaci. Organizační kapitál je definován jako institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech ad. jako informace psané. Jde o informace, které organizace skutečně vlastní.

2.6 Lidský kapitál

Podle Dvořákové (2004) je lidský kapitál částí intelektuálního kapitálu, která se koncentruje v zaměstnancích organizace. Lze ho vymezit jako soubor intelektuálního jmění, tj. znalostí (dovedností a schopností) a osobních potenciálů, které je organizace schopna prostřednictvím svých zaměstnanců přetvořit v konkrétní hodnoty a zajistit tvorbu budoucích důchodů.

„Teorie lidského kapitálu vznikla v 60. letech 20. století. Podle této teorie existuje přímý vztah (pozitivní korelace) mezi vzděláním, respektive kvalifikací a produktivitou (Tureckiová, 2004).“

Podle Mathise a Jacksona (2008) je lidský kapitál souhrnnou hodnotou znalostí, dovedností, životních zkušeností a motivace pracovníků organizace.

„Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do toho bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly (Armstrong, 2002).“

„Lidský kapitál je hlavní silou tvorby, inovace a hodnoty intelektuálního kapitálu, je to především výsledkem investování do vzdělávání v organizaci (zvyšování kvalifikace) a rozvoje zaměstnanců, souvisí také se zdravím člověka a jeho životním stylem (Dvořáková, 2004).“

Podle Tureckiové (2004) je podstatou lidského kapitálu využívání a rozvíjení potenciálu lidí ve firmě (intelektuální kapitál) a propojování znalostí jednotlivců do „znalostních sítí“. To je nejen předpokladem pro vytvoření udržitelné konkurenční výhody v současném podnikatelském prostředí, ale také možností, jak rozvinout skutečně znalostní společnost. Koncept řízení znalostí bývá označován za strategii zavádění „učící se organizace“.

„Lidský kapitál můžeme vedle půdy, práce a hmotného kapitálu plným právem chápat jako další zdroj ekonomického růstu (Kameníček, 2003).“

2. 7 Řízení lidského kapitálu

Podle Trunečka (2004) je často diskutovaným tématem, zda řídíme lidský faktor, lidský zdroj, lidský kapitál nebo lidský potenciál. Vždy se však jedná o řízení znalostí člověka nebo-li řízení nehmotných aktiv. Zpočátku se znalosti a dovedností získávaly praxí, nyní jde o kombinaci praxe a vzdělání.

„Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celoorganizační, tak liniové úrovni. Charakteristickým rysem definice řízení lidského kapitálu je použití nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které je považuje za bohatství, za aktiva organizace, a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2002).“

2. 8 Znalostní podnik („učící se organizace“)

„Znalostním podnikem rozumíme organizaci založenou na znalostech operujících v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů, technik a metod prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými podniky světové třídy (Truneček, 2004).“

Podle Dvořákové (2004) je znalostní podnik definován pomocí těchto kritérií: strategie a výkonnost podniku musí být určována finančními ukazateli i nefinančními měřítky růstu, podnik odvíjí svou činnost od zákaznického imperativu, na procesně řízenou organizaci úzce navazuje týmová práce, růst podniku je závislý především na tvořivém uplatnění znalostí a inteligence, identita a image podniku je zajišťována prostřednictvím hodnot, které prostupují celou strukturou organizace.

Podle Tureckiové (2004) je učící se organizace založena na myšlence kontinuálního vzdělávání, respektive zdokonalování a rozvoje. Je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu, někdy se uvádí také v posloupnosti učící se podnik, učící se organizace, učící se společnost. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně z každodenní zkušenosti, v tomto případě se jedná o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím (Revans, 1998, in Tichá, 1999).

„Management znalostí dnes zavádějí téměř bez výjimky excelentní firmy petrochemické, finanční, aplikující vysoké technologie, firmy konzultantské a další. Ukazuje se, že se od sebe podstatně odlišují firmy, které na jedné straně zavádějí projekt s plným nasazením a snaží se o změnu podnikové kultury, a na druhé straně firmy, které si pletou znalostní management se zaváděním informačních technologií a speciálních programů bez dopadu na myšlení lidí. To druhé sice klade minimální požadavky na vrcholový management, ale v delším časovém horizontu se mívá účinkem. Zřizuje se funkce ředitele znalostí, který odpovídá za realizaci. Někdy se provádí i audit znalostí (Truneček, 2004).“

2. 9 Znalostní pracovník

„Znalostní pracovník (pracovník disponující znalostmi) – pojem vysvětlován jako vlastnost nepříliš početné intelektuální elity, která má jenom velmi málo společného s podnikovými pracovníky nebo další definice mluví o samozřejmém vzdělávání, o zvyšování kvalifikace, pravidelné podnikové školení, kterému by se měl podrobovat každý podnikový pracovník. Jde zejména o vědce, lékaře, umělce, myslitele, vrcholové manažery ad. (Truneček, 2004).“

Podle Trunečka (2004) je v centru pozornosti snaha maximálně zvýšit produktivitu znalostních pracovníků.

Podle Trunečka (2004) jsou znalostními pracovníky všichni pracovníci podniku nevyjímaje samozřejmě dělnické profese. Dělníci a nižší management jsou vykonavateli znalostí, střední management funguje jako znalostní inženýři, transformují znalosti do explicitních a konečně top manažeri zastávají funkci znalostních vedoucích a jsou odpovědní za řízení znalostí na podnikové úrovni.

Podle Mládkové (2005) má znalostní pracovník znalost, která je pro organizaci důležitá, často je jediným, kdo touto znalostí disponuje, dokáže tuto znalost využít, může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo jí přisuzovat význam. Ostatní pracovníci mají k této znalosti omezený přístup, tj. nemohou se jí z nějakého důvodu naučit (časová, finanční náročnost) nebo jí nesmí použít (vázaná certifikátem, VŠ diplomem, výučním listem ad.). Znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to pravidlem.

„Potřebujeme pracovníky a manažery všeobecně vzdělané, se širokým rozhledem, inovativní a permanentně se učící. Pro vrcholové manažery už nebudou prioritní beztak rychle zastarávající odborné vědomosti, ale široká kreativita, myšlení v souvislostech, komplexnost v pohledu na manažerskou problematiku (Truneček, 2004).“

2. 10 Kultura

„V nejširším pojetí je kultura novou realitou, ve které člověk žije ne jako jedinec, ale ve společenství s ostatními lidmi. Kultura je jistým prostředníkem vyžadujícím od člověka určité chování (Truneček, 1999).“

„Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, které vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jeho účinný nástroj zvládání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván (Lukášová, 2010).“

Podle Tureckiové (2004) je kultura souhrn základních představ (hodnot a postojů) zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím symbolů materiální i nemateriální povahy a dále také souhrn vzorců chování očekávaných a akceptovaných v dané sociální skupině (sociálních norem).

„Kulturu můžeme vnímat a interpretovat buď jako celek závazných norem chování, nebo jako souhrn kontrolních mechanismů, návodů, pravidel a instrukcí k regulaci chování (Kameníček, 2003).“

„Kulturou se obvykle rozumí souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel, uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém ohraničeném prostoru,“ tvrdí Jandourek (2001) in Tureckiová (2004).

Kultura v prostoru se dělí na globální, národní, regionální a podnikovou. Kulturní tradice regionu a národa v sobě nesou skrytý určitý kulturní kapitál, s kterým by se mělo pracovat v podnikové kultuře a dotvářet její podobu. Mezi jednotlivými kulturami obecně existuje hierarchie (podřazenost a nadřazenost jednotlivých kultur), např. Evropská unie jako nadnárodní společenství je nadřazenou kulturou naší národní kultuře a podřazenou kulturou kultuře globální. Existují firmy, zejména však v zahraničí, jejichž kultura je odvozována hlavně od národních tradic jako některé německé, japonské nebo americké firmy (upraveno podle Krninská, 2002).

2. 11 Podniková kultura

Svou kulturou se vyznačují také nejrozličnější typy organizací, k nimž řadíme podniky či firmy. Odtud také pochází pojetí podnikové či firemní kultury jako souboru rozhodujících představ, hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy organizace (firmy) (upraveno podle Tureckiová, 2004).

„Podniková kultura též organizační kultura nemá přesně danou definici, neexistuje shoda názorů na tuto problematiku. Má se za to, že jde o soustavu přesvědčení a postojů, domněnek a hodnot, jednání a artefaktů, které sdílí skupina lidí. Podniková kultura formuje jednání a vztahy lidí i způsoby vykonávání práce v organizaci. Většina organizací má více subkultur, které jsou vázány na funkční specializaci nebo postavení v hierarchii řízení a které se vyznačují vlastními klíčovými hodnotami (Dvořáková, 2004).“

Podle Lukášové (2010) lze podnikovou kulturu chápat jako: soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

„V manažerské literatuře se setkáváme s názvem kultura firmy (culture of firm), organizační kultura (organizational culture) nebo manažerská kultura (managerial culture). Někdy se používá, zejména v britské literatuře, termín organizační klima (organizational climate). I když se v přístupech jednotlivých autorů vyskytují určité nuance tohoto pojmu, v posledních letech se jeho vnímání začíná ustalovat. Kulturní antropologie popisuje podnikovou kulturu podle jejích symbolů, hrdinů, rituálů a hodnot. Jde tedy o jakousi vnitřní hodnotu firmy (Truneček, 1999).“

Podniková kultura by měla být komplexem logicky uspořádaných a nerozporných požadavků na zaměstnance. Když je podniková kultura silná, ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně vytváří specifickou a velice originální tvář samotného podniku. Důsledky takové podnikové kultury jsou: rychlejší vnitřní komunikace, pocit sounáležitosti s firmou, pocit osobní identifikace zaměstnanců, stává se kritériem pro rozhodování, umožňuje snadnější a rychlejší zavádění inovací ve všech útvarech, apod. (upraveno podle Krninská, 2002).

2. 12 Vyhledání, výběr a rozmisťování zaměstnanců

Podle Vaverčákové (2006) o úspěšnosti každého podniku rozhoduje pracovní potenciál, kterým disponuje. Rozumí se tím nejen počet zaměstnanců, ale také jejich talent, rozum, schopnosti a dovednosti sloužící k plnění vytyčených cílů a naplnění poslání podniku. Získání takových zaměstnanců, proto patří k nejdůležitějším a permanentním činnostem řízení lidských zdrojů.

„Prvním předpokladem je snaha o vyhledání a získání (dříve označované jako nábor, dnes šířeji jako personální marketing) s cílem zajištění podnikové potřeby lidských zdrojů, spojené s úsilím o výběr nejvhodnějších kandidátů na konkrétní pracovní místa (Krninská, 2002).“

Podle Koubka (2007) tyto činnosti podniku spočívají v rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace později slouží k výběru nejvhodnějšího z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Podle Armstronga (2002) existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Podle Krninské (2002) může v podniku vyhledání nových zaměstnanců probíhat z vnitropodnikových tedy interních zdrojů nebo mimo podnik z tzv. externích zdrojů. Vyhledání uchazeče z vnitřních zdrojů podniku s sebou nese nižší náklady na získání pracovníka, zlepšuje atmosféru v podniku, uchazeč již zná podnik a spolupracovníky, je si vědom svých schopností a požaduje určitou úroveň mzdy, v tomto případě se jedná o rychlejší obsazení místa a omezí se tím nežádoucí fluktuace. Naopak výběr uchazeče z externích zdrojů je spojen s vyššími náklady na získání pracovníka, ale je kompenzován širší možností výběru. Znamená to nové impulsy pro podnik, nové nápady, oživení kolektivu, přesné pokrytí potřeb podniku apod.

Dále podle Krninské (2002) vyhledání z externích zdrojů znamená hledání uchazeče na trhu práce pomocí inzerce (výběrové řízení), na úřadech práce, prostřednictvím pracovníků v jeho okolí, pomocí agentur nebo kontaktem s personálním oddělením jiných firem. Dalšími externími zdroji mohou být školy a učební zařízení a spolupráce s nimi nebo aktivní usilování o přechod pracovníků, personální leasing (tzv. pronajímání pracovníků), náhodní žadatelé nebo internet.

Výběr a rozmisťování pracovníků jsou velmi náročnou prací. Musí se zvolit kritéria, mezi které nejčastěji patří vědomosti a znalosti, dovednosti, zkušenosti, schopnosti, povahové vlastnosti a osobní charakteristiky (věk, pohlaví, druh vzdělání). Dále se musí stanovit metody výběru, které tvoří různé systémy postupů. Člení se zejména na metody poznávací a srovnávací. Prvním kontaktem s uchazečem by měl být orientační pohovor. Dalším bodem výběru by mělo být shromáždění a analýza informací o uchazeči. Zaručenými prostředky pro získání potřebných informací jsou: životopis, doklady o studiu a jazykovém vzdělání, reference, kvalifikace, doklady o praxi, údaje o rodinném a zdravotním stavu ad. Většina těchto informací se snadnou získá formou osobního dotazníku. Vlastní výběr potom probíhá ověřením všech poskytnutých informací, provedením výběrového rozhovoru, následuje celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Všichni uchazeči by měli být písemně vyrozuměni o rozhodnutí výběrového řízení. Následuje uzavření pracovní smlouvy s vybraným uchazečem (upraveno podle Krninská, 2002).

„Rozmísťovanie zamestnanců je súčasťou procesu formovania pracovného potenciálu podniku. Navazuje na získavanie a výber zamestnanců takovými aktivitami, ktorými personalisti a linioví manažeri dotvárajú svoje snaženie o sladenie predpokladů zamestnanců s požiadavkami určitých pracovných miest (Vaverčáková, 2006).“

2. 12. 1 Řízení adaptace a mobilita zaměstnanců

„Adaptace je proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám, ale působení člověka na své prostředí, aby ho přizpůsobil svým potřebám, zájmům a hodnotám. V pracovním vztahu je adaptace procesem, při kterém se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů a se začleňováním do sociálních vztahů pracovních skupin i organizace jako celku (Dvořáková, 2004).“

Adaptace jinak také zapracování, představuje uvedení nových zaměstnanců do organizace a pracovní funkce. V procesu práce se člověk musí přizpůsobit a sžít nejen s prostředím, ale také s novými kolegy (pracovní a sociální adaptace). K zapracování pracovníků by měl sloužit tzv. adaptační plán (seznámení s místem, spolupracovníky, průběh a kontrola adaptace). Do adaptačního plánu se mimo nové pracovníky zařazují také pracovníci vracející se do práce po delší době (po mateřské dovolené, dlouhodobé nemoci, apod.) a pracovníci, kteří v rámci podniku mění pracovní zařazení (upraveno podle Krninská, 2002).

„Adaptací rozumíme v kontextu působení v organizaci aktivní přizpůsobení se jednotlivce:

- práci, pracovní činnosti a požadavkům kladeným na pracovníka při zvládnání pracovních rolí vyplývajících ze zastávané pracovní pozice – pracovní adaptace nebo adaptace na práci a pracovní místo a
- sociálnímu prostředí firmy, tj. sociálním (interpersonálním a skupinovým) vztahům a jejich struktuře uvnitř firmy – sociální adaptace (Tureckiová, 2004).“

„Obsah pracovní adaptace závisí na konkrétních podmínkách pracovního místa, na které byl zaměstnanec přijatý a na jeho připravenosti na danou práci. Všeobecně její obsah tvoří aktivity zaměřené na orientaci a přizpůsobení nového zaměstnance pracovním podmínkám, charakteru a obsahu pracovní činnosti, řídicímu systému a organizaci práce v podniku (Vaverčáková, 2006).“

Podle Vaverčákové (2006) je cílem adaptačního procesu pomoc novým zaměstnancům orientovat se v existujících sociálních normách a standardech chování a přizpůsobit se jim.

Mobilita je spojená s různými typy rozmístění zaměstnanců v organizaci a jejich pohybem. Může být z různých příčin: povýšení, přeřazení, převedení, přeložení, skončení poměru, odchod do starobního důchodu a ukončení poměru pro nadbytečnost. Kdy zaměstnavatel musí a kdy může převádět na jinou práci, způsob ukončení pracovního poměru ad. definuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (upraveno podle Krninská, 2002).

2. 13 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„O vzdělání a rozvoji je možné říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam (Krninská, 2002).“

Podle Tureckiové (2004) je podnikové vzdělávání hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.

„Vzdělávání zaměstnanců je možné charakterizovat jako permanentní proces, ve kterém nastává přizpůsobování a změna pracovního myšlení, úrovně vědomostí, zručností a motivace zaměstnanců podniku tím, že se učí na základě využití různých metod. Výsledkem je snížení rozdílu mezi aktuálními kompetencemi zaměstnanců a požadavky na ně kladenými (Vaverčáková, 2006).“

Podle Koubka (2007) se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla (být zaměstnaný), musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdelávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

„Vzdělání a výcvik představují nejdůležitější formy investic do lidského kapitálu (Kameníček, 2003).“

Podle Koubka (2007) je vzdělávání pracovníků personální činností zahrnující následující aktivity:

1. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
2. Další důležitou činností je rovněž zvyšování použitelnosti pracovníků rozšiřováním pracovních schopností o znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání pracovních míst a prací.
3. Úsilí o rozšiřování pracovních schopností poté usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci.
4. Další aktivita se týká nově přijatých pracovníků. Schopnosti těchto pracovníků je zpravidla nutné přizpůsobovat specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologie, stylu práce v organizaci apod.
5. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

„Pod pojmem podnikové (firemní) vzdělávání rozumíme cílená a plánovitá opatření a činnosti, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců (Krninská, 2002).“

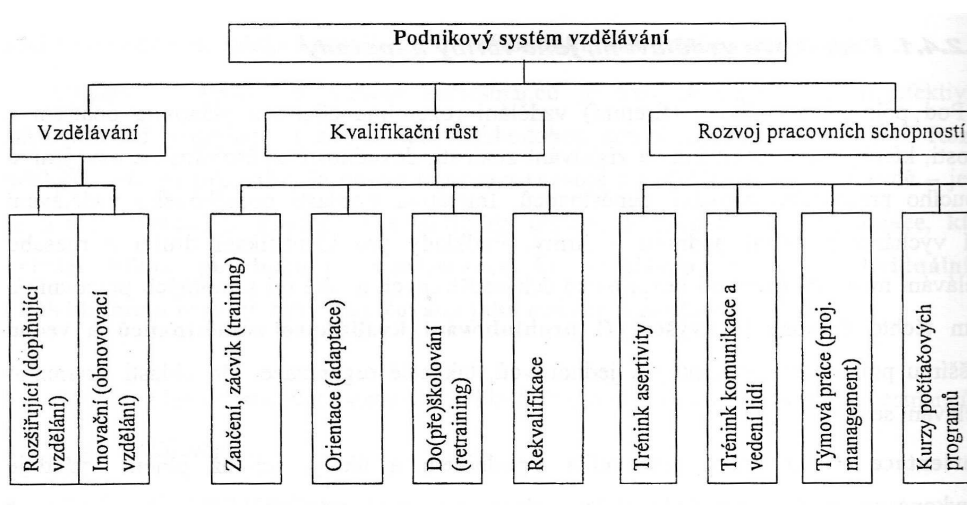
Iniciativa a podněty v oblasti vzdělávání musí vycházet z vedení podniku, druh a rozsah vzdělávání navrhuje přímý nadřízený nebo sám zaměstnanec (upraveno podle Krninská, 2002).

Podle Krninské (2002) je systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků opakující se cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělání a rozvoje. Systematičnost je právě základním zdrojem efektivity vzdělání a rozvoje a souvisí s tvorbou stále nových kvalit.

„Cyklus podnikového vzdělávání sestává z následujících, vzájemně provázaných a postupných kroků:

- identifikace vzdělávacích (tréninkových a rozvojových) potřeb,
- plán vzdělávání (jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí),
- realizace vzdělávání (respektive vzdělávacích akcí a rozvojových programů),
- hodnocení efektivity (účinnosti) podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004).“

Obr. č. 4: Struktura jednotlivých oblastí podnikové vzdělávání



Zdroj: Sablík, 1997 in Krninská, 2002

Obr. č. 5: Výběr metod vzdělávání a jejich stručná charakteristika

Metody vzdělávání		
Na pracovišti	Mimo pracoviště	Na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště
<i>Instruktaž při výkonu práce</i> Plnění krátkodobých úkolů	<i>Přednáška</i> Získávání převážně teoretických poznatků	<i>Pracovní porady</i> Vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí problémů pracoviště, útvaru, organizace
<i>Asistování</i> Postupné osvojování všech aspektů určitého druhu práce	<i>Seminář</i> Aktivnější forma získávání teoretických poznatků	<i>Samostudium, distanční vzdělávání</i> Úzce zaměřené vzdělávání do potřebné oblasti
<i>Práce na projektu</i> Zvládnutí komplexního úkolu	<i>Demonstrování</i> Zprostředkování znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování	<i>Počítačové a on-line školicí programy</i> Individualizované vzdělávání s využitím interaktivních počítačových programů
<i>Rotace práce</i> Postupné získávání komplexního pohledu a rozvíjení systémového myšlení	<i>Workshop, případové studie</i> Týmové řešení problémů s využitím případových studií	<i>Firemní poradenství</i> Hledání optimální varianty řešení reálných problémů v součinnosti s poradenskou firmou
<i>Rozšiřování a obohacování pracovních úkolů</i> Zvládnutí většího spektra pracovních úkolů s vědomím návaznosti prací	<i>Brainstorming, brainwriting</i> Kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů	<i>Action learning</i> Pravidelné setkávání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a sdílení znalostí
<i>Coaching</i> Vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na jejich výkon	<i>Simulace</i> Aktivní způsob řešení praktických problémů	<i>Trainee programs</i> Cílené programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů
<i>Mentoring</i> Učení se od	<i>Hraní rolí</i> Výcvik praktických schopností a dovedností	
<i>Counselling</i> Vzájemné ovlivňování a konzultování mezi zaměstnancem a jeho školicí	<i>Assessment centre</i> Simulace reálných situací Řešení reálných problémů Simulace rozhodovacího procesu	
	<i>Outdoor training</i> Nácvik interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“	

Zdroj: Krninská, 2002

Podle Koubka (2007) se rozlišují 3 oblasti formování pracovních schopností člověka:

1. oblast všeobecného vzdělání – v této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně rozvíjet pracovní schopnosti, (podle Krninské (2002) se jedná o tzv. všeobecný základ pro život, na kterém je možný další rozvoj jedince i jeho specializovaných pracovních a sociálních vlastností),
2. oblast odborného vzdělání – v této oblasti se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností (odborná profesní příprava).

Tato část se dělí ještě dále na:

- a. základní příprava na povolání – mimo organizaci,
 - b. orientace – úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i pracovní místo,
 - c. doškolování – pokračování odborné vzdělání v určitém oboru (přizpůsobování znalostí a dovedností novým technologiím, technikám, požadavkům trhu ad.),
 - d. přeškolení – formování směřující k osvojení nového oboru (rekvalifikace).
3. oblast rozvoje – je orientována na širší palety znalostí a dovedností, než kterých je nezbytně nutné k výkonu současného zaměstnání. Podle Krninské (2002) jde v této oblasti zejména o rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti a sociální zručnosti.

2. 14 Výchova a péče o zdraví

Podle Koubka (2007) ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- personálního rozvoje pracovníků,
- služeb poskytovaných pracovníkům,
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- péči o životní prostředí.

Důležitou součástí formování osobnosti je výchova zaměstnanců k péči o jejich tělesné i duševní zdraví. V dnešní době přibývají a sílí zátěžové situace, člověk je vystaven během pracovního i mimopracovního života mnohým stresovým situacím. Nemůže proto spoléhat pouze jen na regenerační schopnosti svého organismu, ale musí sám přispívat k upevňování svého zdraví a odolnosti proti těmto jevům (upraveno podle Krninská, 2002).

Podle Krninské (2002) jsou příčinou těchto zátěžových situací tzv. stresory. To jsou na člověka negativně působící vlivy, které mohou být různého charakteru. Např. stresory fyzikální, do kterých řadíme počasí, vibrace, otřesy, změny času, tlaku nebo znečištění vzduchu, hluk ad., jsou přírodního charakteru. Do biologických stresorů řadíme nedostatek potravy a tekutin, jedy, drogy, viry, plísně, bakterie ad. Emocionální stresory vznikají na základě emocí lidí a patří do nich zejména úzkost, smutek, obavy, strach, zloba, nevyspalost, závist, nenávisť apod. Další skupinou stresorů jsou ty sociálního původu, např. pocit samoty, nedostatek místa, času, vlivy ostatních lidí apod.

Podle Adaira (2005) je důležité při výchově a péči o zdraví také správné rozložení času. Úspěch v hospodaření s časem měří nejen kvalitu vykonané práce, ale také kvalitu osobního života a zdraví zaměstnance.

„Mezi nejčastější typy psychické zátěže patří následující:

- nepřiměřené úkoly a požadavky, které na člověka kladou vyšší nároky, než jaký rozsah jeho fyzických a psychických sil, případně které nerespektují zákonitosti fungování nervové soustavy a psychiky,
- problémové situace, v nichž se člověk musí vyrovnávat s povinnostmi a úkoly, pro jejichž řešení nemá dostatek zkušeností,
- překážky či bariéry omezující prostor pro rozhodování člověka,
- konfliktní situace intrapersonální, v nichž se člověk musí rozhodovat např. mezi dvěma stejně žádoucími či naopak nežádoucími možnostmi,
- interpersonální, kdy se dostává do střetu s druhými lidmi,
- stres jako vnější okolnost, která rušivě působí na psychiku jedince a znemožňuje mu přirozený výkon činnosti, i když má odpovídající předpoklady ji zvládnout (nepříznivé klimatické podmínky, časový deficit, nadměrná odpovědnost, vnější tlak nebo ohrožení),
- frustrace jako zmaření základní možnosti uspokojit důležité potřeby v práci a v životě (Krninská, 2002).“

2. 15 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování je jedna z nenáročnějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů každé organizace. Hodnotí se nejen výsledky pracovního procesu, ale také pracovní chování, výkonnost či osobnost zaměstnance jako jedince. Stanovit hodnocení a výši odměny je velmi náročný proces, který by měl být nestranný, objektivní a založený na daných pravidlech. Vedení organizace by mělo mít stále na mysli, že spravedlivé odměňování významně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Cílem nebo účelem hodnocení práce je zjistit hodnotu prací vykonávaných ve firmě (upraveno podle Krninská, 2002).

Podle Krninské (2002) může hodnocení zaměstnanců fungovat také jako podpůrný nástroj formování podnikové kultury.

Hodnocení pracovní činnosti může být subjektivní (úsudky a poznatky pozorovatelů) a objektivní. Objektivní hodnocení se vztahuje na výsledky práce, kvalitu, kvantitu, stabilitu, nehody, trvání zácviku ad. (upraveno podle Horalíkové, 2000 in Krninská, 2002).

Hodnocení pracovníka a jeho osobnosti se zaměřuje především na jeho chování, ochotu, pracovitost, iniciativu, odpovědnost, disciplínu apod. Posuzují se vlastnosti, postoje, názory, chování, jednání a vystupování. Formální hodnocení je písemné, pravidelné, se standardním průběhem a výsledky jsou archivovány v kartách zaměstnanců. Hodnotící posudek je zvláštní součástí hodnocení sepisovaná při odchodu ze zaměstnání. Neformální hodnocení probíhá průběžně většinou pouze ústně a jedná se o hodnocení zaměstnance vždy jeho bezprostředním nadřízeným (upraveno podle Krninská, 2002).

„Zásady hodnocení pracovníka lze podle Horalíkové (2000) shrnout do několika bodů:

1. Systém hodnocení musí být znám pracovníkovi před hodnocením.
2. Hodnocení provádí (většinou, nejedná-li se o týmové hodnocení) příslušný nadřízený vedoucí pracovník.
3. Hodnocení se smí vztahovat jen k nárokům příslušného pracovního místa.
4. Hodnocení se opírá o vlastní pozorování a jistá konstatování nadřízeného.
5. Hodnocení pracovníků je písemné a užívá formu zavedenou v podniku jako vzor.
6. Hodnocení musí být projednáno s pracovníkem, aby ho stimulovalo k dalšímu rozvoji. V hodnotícím rozhovoru je žádoucí vyjasnit případná odlišná stanoviska popř. i za účasti výše postaveného nadřízeného (Krninská, 2002).“

Podle Koubka (2007) odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu.

Systémy odměňování jsou nástrojem řízení lidských zdrojů a jejich cílem je podporovat prosazování podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat ke vzdělávání, rozvoji a stimulovat práci (upraveno podle Krninská, 2002).

Mzdový systém závisí zejména na zákonných předpisech (zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, zákon č. 143/1992 Sb., o platu, ad.), ale umožňuje určitou flexibilitu a úpravu pro podnikové účely (upraveno podle Krninská, 2002).

Mzda nebo plat (odměna za práci ve státní sféře) přísluší zaměstnanci za vykonanou práci. Tyto odměny za práci mají být diferencované podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, výkonnosti apod. Jejich výše je sjednávána na počátku pracovního poměru buď v pracovní smlouvě nebo ve mzdovém výměru. Cílem hodnocení práce je zjistit hodnotu prací v organizaci. Hodnota práce udává míru její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vůči jiné práci (upraveno podle Krninská, 2002).

Podle Vaverčákové (2006) můžeme zaměstnance odměňovat peněžitě přímo formou mzdy/platu a příplatků, prémie, odměn a provizí nebo nepřímo formou participace zaměstnanců na zisku podniku, příplatků na stravování, oblečení apod. Dále můžeme odměňovat také nepeněžitě, to znamená poskytovat tzv. zaměstnanecké výhody a patří mezi ně služební byt, automobil, mobilní telefon, sociální výhody apod.

2. 16 Pracovní podmínky, prostředí a vztahy ve firmě

Práce jako taková je účelnou a cílevědomou činností lidí, při níž dochází ke tvorbě nových statků hmotných či nehmotných. S výkonem práce úzce souvisí stanovené pracovní podmínky, prostředí, v němž je práce vykonávána a v neposlední řadě také vztahy na pracovišti (upraveno podle Krninská, 2002).

Pracovní podmínky tvoří pracovní činnosti a kompetence, podmínky pracovního prostředí, organizační podmínky práce a sociální podmínky práce. Pracovním prostředím se rozumí místo, ve kterém zaměstnanec práci vykonává a kde na něj působí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní vlivy. Je určováno charakterem práce, technologickými postupy, vybavením, prostorem, hygienickým a estetickým provedením. Největší pozornost se věnuje těmto složkám pracovního prostředí: prostor a funkce pracoviště, osvětlení, barevná úprava, hluk, vibrace, otřesy, teplota, vlhkost, čistota, bezpečnost, hygienické podmínky apod. Vztahy na pracovišti řadíme mezi tzv. sociální podmínky práce, jedná se zejména o kvalitu mezilidských vztahů, které vytvářejí sociální klima, které se odráží také v podnikové kultuře (upraveno podle Krninská, 2002).

Pracovní prostředí je část životního prostředí, ve které se uskutečňuje společenské pracovní zařazení člověka. Pracovní prostředí tvoří skladba různých faktorů (fyzikálních, chemických,...), které vyplývají z materiálních a sociálních podmínek pracovní činnosti (upraveno podle Vaverčáková, 2006).

Podle Vaverčákové (2006) zaměstnanci v každém podniku vstupují do komplikované sítě formálních a neformálních vztahů. Formální vztahy upravují různá pravidla a předpisy, které platí v rámci pracovní skupiny, podniku apod. Zatímco neformální vztahy jsou výsledkem vzájemných kontaktů a jejich vznik podněcuje společné zájmy a ideály.

„Význam pracovních vztahů pro personální práci je mimořádný. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy (Koubek, 2007).“

„Formování kvalitních pracovních vztahů vyžaduje řídit se nejméně těmito zásadami:

- respektování zákonů, dohod, smluv, pravidel všech subjektů pracovních vztahů,
- jasná, slušná a spravedlivá politika řízení lidských zdrojů (kvalifikované sestavení pracovní smlouvy, spravedlivé odměňování,...),
- respektování odborů a zaměstnanců jako partnerů managementu,
- utváření a udržení dobrých pracovních podmínek,
- uplatňování kvalifikovaného vedení lidí, participace zaměstnanců na řízení problémů, intenzivní komunikace,
- formování podnikové kultury s jasnými normami chování a podporující rozvíjení žádoucích pracovních vztahů (Vaverčáková, 2006).“

Vztahy mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku upravuje podniková etika, která má za cíl omezit konflikty, ucelit normy vystupování a chování zaměstnanců. Bývá zakotvena v tzv. etickém kodexu, který obsahuje normy komunikace zaměstnanců a zákazníků, symboly, produkty, identifikaci s podnikem apod. (upraveno podle Krninská, 2002).

2. 17 Úloha manažera v oblasti řízení lidských zdrojů

Podle Pražské (2002) úloha manažera v řízení lidí spočívá v tom, že vedoucí týmu zasahuje v běžném procesu jako první a vůči spolupracovníkům ve skupině vystupuje jako hlavní aktér řízení. Má v tomto směru zásadní úkoly, a to především vybírat své spolupracovníky, podílet se na rozvoji jednotlivců, pracovního týmu i svém vlastním, hodnotit výsledky práce týmu i jednotlivců, vytvářet, udržovat a zvyšovat tvůrčí pracovní vztahy v týmu a v neposlední řadě sbírat, zpracovávat a rozšiřovat informace.

Peter Drucker in Adair (2005) tvrdí, že správný manažer musí umět nejdříve řídit svůj čas a pak dokáže řídit cokoliv. Hospodaření s časem je, proto jedna ze zásadních schopností výkonných vedoucích pracovníků. Nejdůležitější rozhodnutí je, jak trávit, co nejefektivněji čas a pak analyzovat, jakým způsobem je možné zlepšení využití času.

„Někdy se setkáváme s užším a širším vymezením pojmu manažer. Užším pojetím míníme vedoucí pracovníky firmy, tzv. top management, širší pojetí potom uvádí čtyři charakteristické rysy manažera:

1. řídí práci a přebírá odpovědnost za výsledky práce jiných,
2. náplní práce manažera je v podstatě plnění řídicích činností (funkcí, aktivit, komponent),
3. čím je manažer v řídicí hierarchii podniku postaven výše, tím více se musí řídit principem univerzálnosti,
4. zejména na nejvyšších řídicích funkcích musí mít manažer specifické vlastnosti jednak vrozené, jednak získané intenzivním studiem (Truneček, 1999).“

Podle Halíka (2008) se dobrý šéf nebojí mít ve svém kolektivu chytřejší spolupracovníky, než je sám. Zná jejich slabé a silné stránky a umí z lidí „vyždímat maximum“. Nemusí to být v žádném případě ten nejchytřejší a největší odborník. Na to má kolem sebe vybudovaný tým expertů v daném oboru.

Manažer by měl být schopný a kvalifikovaný zejména v organizační a technické stránce řízení a ve vlastním vedení lidí, a proto by měly být stanovené také kvalifikační požadavky na manažera. Manažer by měl mít určité osobní kvality jako je pozitivní uvažování, zdravé sebevědomí, přirozená autorita, inteligence, pracovní ochota, průbojnost, vytrvalost, sebekontrola, podnikavost, tvořivost, flexibilita, intuice, loajálnost, samostatnost, odpovědnost, tolerance, sebemotivace apod. Zásadní jsou také schopnosti, jako je odolnost vůči stresu, smysl pro humor, koncentrace, etické a estetické cítění. Důležitou roli v současném managementu mají informace a tvořivost mimo to i zisk, suroviny a technologie ad. (upraveno podle Krninská, 2002).

Podle Trunečka (1999) by manažer měl mít vrozené vlastnosti jako je potřeba řídit a mít moc a umění vcítit se do potřeb spolupracovníků. Zároveň by měl disponovat také získanými znalostmi a dovednostmi, zejména se orientovat v ekonomické teorii, teorii podnikání, ovládat znalosti z oblasti sociální psychologie, metody řízení a měl by být v dobré tělesné a duševní kondici.

„Manažer by měl splňovat všechny nároky (uvedené výše), ale také by se měl umět orientovat v globálních jevech, pracovat s nejnovějšími informacemi, stále se rozvíjet a vzdělávat, jednat s lidmi a řešit jejich problémy, nabízet vyšší kvalitu zboží a služeb, být rychlejší než konkurence, orientovat se nejen v managementu, ale i marketingu zaměřeného převážně na spokojenost zákazníků, řídit se etickými zásadami a být připraven na změny (Krninská, 2002).“

Podle Adaira (2005) je důležité pro manažera umění správně se rozhodovat, vědět, co má dělat a jak to dělat. Úspěch podnikání pramení právě z jeho dobrých rozhodnutí, v první řadě jde o řízení jakosti a její efektivní implementaci, která závisí na schopnostech vedení, ovlivňování, komunikaci a motivaci zaměstnanců.

Podle Pražské (2002) je v každé podnikové struktuře obvykle pět interních subjektů účastnících se na řízení lidských zdrojů:

- Hlavní vedení firmy, které definuje strategická rozhodnutí, směry vývoje, vytváří etický kodex firmy, a tím ovlivňuje úroveň řízení lidí.
- Specializovaný útvar nebo pracovník přímo odpovědný za řízení lidských zdrojů.
- Zástupci zaměstnanců, podle existujících právních a politických zákonů země, např. „podnikové výroby“ existující ve většině evropských zemí, nebo členové odborů, kteří se aktivně účastní rozhodování v rámci řízení lidských zdrojů.
- Zaměstnanci, pracovní týmy jako takové, zájmové skupiny.
- Manažeri, zodpovědní za výsledky činnosti svých útvarů, a tím také za řízení svých spolupracovníků.

„Externími účastníky řízení lidských zdrojů jsou státní a regionální administrativa, včetně kontroly (sociální zákony, problematika zaměstnanosti), nezávislé iniciativy, zájmové organizace, organizace reprezentující majitele podniků (svazy podnikatelů) a odborové svazy (podle odvětví či profesí) (Pražská, 2002).“

3. Metodika práce

3.1 Cíle a pracovní hypotézy

Hlavní cíl práce:

Zhodnocení řízení lidských zdrojů se zaměřením na rozvoj intelektuálního kapitálu v konkrétní organizaci.

Dílčí cíle:

1. Charakteristika vybrané společnosti, jejího historického vývoje, se zaměřením na zmapování útvaru řízení lidských zdrojů.
2. Provedení a vyhodnocení výzkumu mezi zaměstnanci zaměřeného na zjištění funkčnosti řízení lidských zdrojů v organizaci.
3. Analýza získaných dat i informací a celkové zhodnocení současných přístupů k řízení lidských zdrojů a práci s intelektuálním kapitálem ve vybrané společnosti.
4. Posouzení současného stavu a možností zlepšení. Formulace vlastních návrhů a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů.

Pracovní hypotézy:

- Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí podniku. Vede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, zkvalitnění pracovní síly, vylepšení komunikace a vztahů na pracovišti, identifikaci, adaptaci, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.
- Zaměstnanci se stále průběžně vzdělávají a rozvíjejí a jsou si vědomi toho, že je to pro jejich kariérní růst a pro jejich osobnostní rozvoj důležitým procesem.
- Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců a probíhá také v praxi, stává se velmi důležitým motivačním prostředkem.
- Podkladem pro správné řízení lidských zdrojů je dobře nastavená podniková kultura.

3. 2 Technika zpracování dat a použité metody

Data pro zpracování literární rešerše byla získána sběrem sekundárních informací, zejména studií odborné literatury a literárních pramenů zaměřených na oblast řízení lidských zdrojů a intelektuálního kapitálu, které jsou uvedeny v přehledu použité literatury na konci práce. Pro zpracování vlastní práce byla stanovena teoreticko-metodická východiska empirického šetření, za pomoci informací z vnitropodnikových materiálů, internetových a intranetových stránek a neřízených rozhovorů s pracovníky zvolené firmy byl vytvořen praktický popis fungování řízení lidských zdrojů v organizaci s důrazem na rozvoj intelektuálního kapitálu. Na základě těchto informací byl vytvořen dotazník a data z něho získaná doplněna pozorováním. Získaná primární data byla analyzována, dále proběhla jejich syntéza a vyhodnocení. Jádrem výsledkové části diplomové práce tedy tvoří zhodnocení datových výstupů získaných z dotazníků, jejich interpretace a porovnání s nastaveným systémem řízení lidských zdrojů. Dále byla provedena diskuse, formulovány vlastní návrhy a opatření s možností zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů a celá práce ukončena závěrečným shrnutím.

3. 2. 1 Dotazník

Nejčastějším a jednoduchým nástrojem sběru primárních informací je výzkum provedený pomocí dotazníku. Tato metoda byla využita i pro zpracování této práce. Dotazník (viz Příloha č. 1) se skládal z 33 pochopitelných a srozumitelných otázek, které měly za úkol zjistit postoje a názory zaměstnanců zvolené organizace. Oproti ostatním metodám výzkumu (osobní, telefonický rozhovor, pozorování ad.) je získání dat formou dotazníku snazší, rychlejší a levnější. Data se také daleko lépe a rychleji zpracovávala a vyhodnocovala.

Dotazník měl tři okruhy otázek, sociometrické, tzv. třídící otázky, ve kterých bylo zjišťováno pohlaví, zaměstnanecká pozice, doba zaměstnání, dosažené vzdělání a věková kategorie. Další okruh otázek byl zaměřen na obecné povědomí zaměstnanců o funkci řízení lidských zdrojů a intelektuálního kapitálu v podniku a třetí část otázek se týkala pracovního prostředí a podmínek práce u ČSOB.

Většina otázek vyskytujících se v dotazníku byla uzavřená s možností výběru jedné z odpovědí, někdy s možností doplnění vlastní odpovědi, pouze jedna týkající se návrhu vlastních zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů byla otevřená. Při tvorbě dotazníků byla použita jedna z nejužívanějších a nejspolehlivějších technik měření postojů dotazovaných, tzv. Likertova škála. Likertova škála umožňuje zjistit nejen obsah postoje, ale také jeho přibližnou sílu.

3. 2. 2 Neřízené rozhovory

Neřízené rozhovory s vedoucím pobočky Tábor 1 a některými zaměstnanci ČSOB v Táboře, kteří chtěli zůstat v anonymitě, probíhaly průběžně a jejich účelem bylo dotvoření uceleného názoru autorky na problematiku řízení lidských zdrojů v této organizaci. Jejich výstupy byly nejvíce využity v samotném popisu systému řízení lidských zdrojů a v diskusi k jednotlivým odpovědím na otázky dotazníku.

3. 2. 3 Získání a zpracování dat

Pomocí internetových stránek www.vyplnto.cz byl vytvořen interaktivní dotazník stejného obsahu jako Příloha č. 1. Ten byl formou odkazu rozeslán zaměstnancům clusteru Tábor (kam spadají pobočky Tábor 1, Tábor 2, Pelhřimov, Vlašim a Benešov) skrze intranetovou aplikaci na jejich pracovní e-maily. Výzkum probíhal od 3. 3. do 18. 3. 2011 a zúčastnilo se ho celkem 55 zaměstnanců uvedeného clusteru, jedná se tedy o reprezentativní vzorek dotazovaných. Jejich odpovědi byly zpracovány a statisticky vyhodnoceny pomocí tabulek a grafů. Vyhodnocení bylo doplněno o výstupy neřízených rozhovorů a vlastní pozorování. Výsledky výzkumu mohou být ovlivněny strukturou odpovídajících zaměstnanců, zejména protože mezi zaměstnanci banky patří především ženy, a proto logicky převažují mezi respondenty nad muži.

Zpracování této diplomové práce probíhalo za pomoci software sady Microsoft Office 2003, konkrétně v programech Word a Excel. Všechny tabulky a grafy obsažené ve výsledkové části této práce jsou vlastním dílem autorky.

3. 3 Charakteristika vybrané společnosti

3. 3. 1 Historický vývoj

ČSOB byla založena státem 21. prosince 1964, původně jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu roku 1999 vstoupila do privatizace a jejím většinovým vlastníkem se stala belgická KBC Bank. V červnu 2000 se rozšířila díky převzetí Investiční a poštovní banky (IPB). V červnu 2007 se po odkoupení zbytku menšinových vlastnických podílů stala jediným a tím tedy univerzálním vlastníkem KBC Bank.

3. 3. 2 Základní informace o společnosti a její zaměření

ČSOB je univerzální bankou působící na dvou trzích, a to na českém a slovenském. Na těchto národních trzích působí pod dvěma obchodními značkami; ČSOB a Poštovní spořitelna. Druhá značka patřící do této skupiny - Poštovní spořitelna - využívá pro svou činnost rozsáhlé sítě poboček České pošty.

ČSOB má obchodní sídlo společnosti v Praze 5 na adrese Radlická 333/150, 150 57 a užívá internetových stránek www.csob.cz. Výše splaceného a zapsaného základního kapitálu v obchodním rejstříku je 5 855 000 000 Kč. K 30. září 2010 poskytla ČSOB úvěry ve výši 404,2 miliard Kč a přijala vklady ve výši 577,8 miliard Kč. Poměr úvěrů a vkladů tedy činí 70 %. ČSOB je mimo jiné čerstvým držitelem prestižních ocenění Nejlepší banka 2010, mezi další ocenění patří MasterCard Firemní banka roku, získala také cenu "Zaměstnavatel roku 2009 - Nejžádanější společnost".

Tabulka č. 1: ČSOB v číslech (k 30. září 2010)

Zaměstnanci	7 629
Klienti (v tis.)	3 074
Uživatelé přímého bankovníctví (v tis.)	2 323
Platební karty (v tis.)	2 033
Pobočky ČSOB	247
Finanční centra PS	52
Obchodní místa České pošty	3 290
Bankomaty	772

Zdroj: vlastní zpracování z www.csob.cz

ČSOB se zaměřuje na poskytování služeb fyzickým osobám (retailová klientela), malým a středním podnikům, korporátní klientele a dalším finančním nebankovním organizacím, finančním trhům a soukromým bankám. Do ucelené nabídky služeb ČSOB jsou zahrnuty také mimo bankovních produktů i pojistné a penzijní služby, které jsou zabezpečovány ČSOB Pojišťovnou a dvěma penzijními fondy – Progres a Stabilita. Mezi další nebankovní služby, které poskytuje, náleží dále financování bydlení prostřednictvím Hypoteční banky a Českomoravské stavební spořitelny.

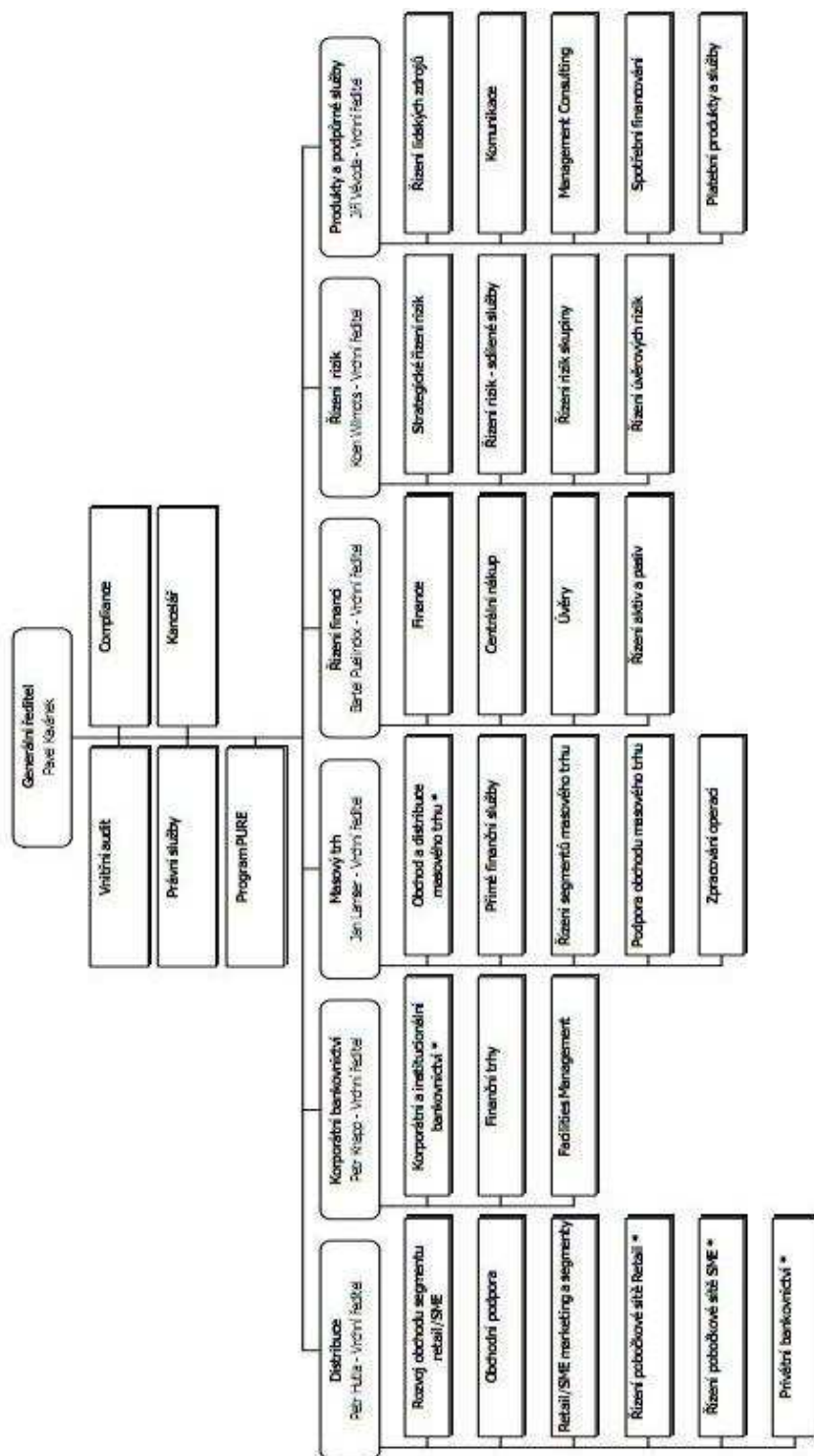
Obr. č. 6: Skupina ČSOB



Zdroj: www.csob.cz

Dále se zabývá také kolektivním investováním a správou majetku (investiční fondy ČSOB Investiční společnosti a ČSOB Asset Management) a poskytováním specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Faktoring). Služby spojené s obchodováním na finančních trzích poskytuje sesterská společnost Patria.

Obr. č. 7: Organizační struktura ČSOB (k 1. březnu 2011)



* Tyto útvary řídí příslušné pobočkové síť

Zdroj: www.csob.cz

4. Výsledky zkoumání

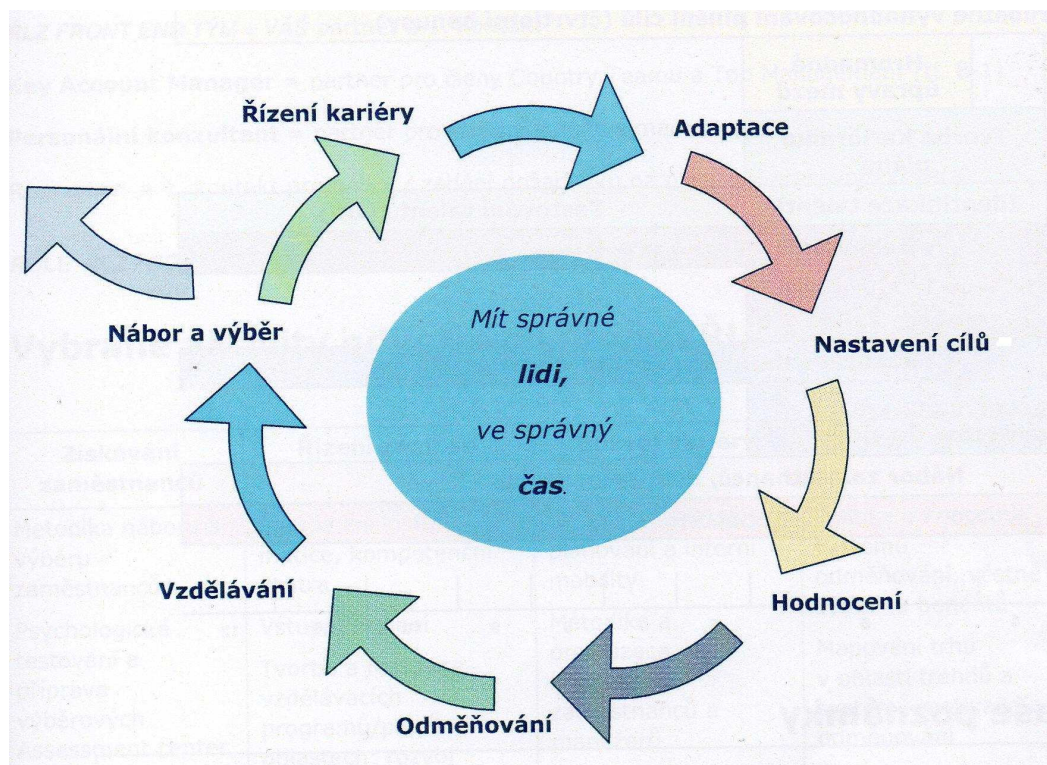
4.1 Systém řízení lidských zdrojů

Posláním řízení lidských zdrojů v ČSOB ve všech pobočkách je dle výstupu z neřízeného rozhovoru rozvoj intelektuálního kapitálu a zachování sociálních vztahů. Ve výkonných a profesionálně zdatných zaměstnancích spatřuje zaměstnavatel záruku dosahování strategických cílů a vyšší konkurenceschopnosti firmy.

K hlavním tématům každodenní práce patří:

- optimalizace struktury zaměstnanců,
- adaptace a příprava nových zaměstnanců,
- průběžné vzdělávání a školení zaměstnanců,
- hodnocení a oceňování zaměstnanců.

Obr. č. 8: Cyklus ŘLZ



Zdroj: interní materiály ČSOB

Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem se řídí těmito vnitřními normami:

1. Pracovní řád - popisuje povinnosti zaměstnance, jeho chování a pracovní postupy;
2. Etický kodex – normy chování a vystupování při komunikaci s veřejností, spolupracovníky, dodavateli a zákazníky;
3. Podniková kolektivní smlouva - upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a jejich vzájemná práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích (+ v každé pracovní smlouvě je zakotvena konkurenční doložka podle zákoníku práce § 310);
4. Sociální kodex - závazná norma s opatřeními a zvýhodněními, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad zákonný rámec.

V organizační struktuře firmy je specializované oddělení řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ), toto oddělení se dále dělí na 5 odborných útvarů, a to:

1. získávání zaměstnanců,
2. řízení znalostí,
3. rozvoj kariéry,
4. řízení výkonu,
5. řízení informací.

Každý z těchto útvarů má za úkol plnit vybrané aktivity. Útvar získávání zaměstnanců se zabývá metodikou náboru a výběru zaměstnanců, psychologickým testováním a přípravou výběrových Assessment center, nábořem absolventů (talentů), metodikou a reportingem výstupních pohovorů a outplacementu, spoluprací s dodavateli, udržováním databáze uchazečů o zaměstnání, personálním marketingem a mapováním trhu práce.

Do kompetencí útvaru řízení znalostí patří tvorba znalostní matice (kompetenčního centra), zabezpečení vstupního školení, tvorba a realizace vzdělávacích programů (plánů v oblastech: rozvoj měkkých dovedností, rozvoj osobnosti, jazyková příprava, rozvojové talentové programy), tvorba e-learningových kurzů, e-testing, leadership development, zabezpečení teambuildingových a outdoorových akcí, zahraničních stáží a dlouhodobých studií, hodnocení efektivity vzdělávání, získávání a evidence interních lektorů, koučů a mentorů a další spolupráce s dodavateli v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Útvar rozvoje kariéry se zabývá metodikou kariérního plánování a interní mobility, metodikou a organizací hodnocení zaměstnanců a manažerů, organizací 360° hodnocení dle individuálních objednávek, podporou a reportingem z realizace kariérních doporučení (Consequence management), tvorbou kompetenčních map a profilů, identifikací talentů (realizace Development center), metodikou pro Talent management, metodikou a organizací rozvojových programů pro talenty a metodikou pro Succession management (plán nástupnictví).

Do aktivit útvaru řízení výkonu patří politika a koncepce systémů odměňování, včetně systémů benefitů, mapování trhu v oblasti trendů a systémů motivace a odměňování, řízení personálních nákladů, administrace úprav mezd a bonusů, spolupráce při nastavení hodnocení, performace kontraktů a hodnocení výkonnosti, podpora při kolektivním vyjednávání a spolupráce s odborovou organizací, systematizace a vážení pracovních pozic a správa katalogu pracovních pozic.

Do aktivit posledního pátého útvaru ŘLZ nazvaného řízení informací spadá analýza, sledování a vyhodnocování trendů v oblasti lidských zdrojů, human resource (dále jen HR) reporting, personální a mzdová administrativa, řízení operačního rizika ŘLZ, intranet HR, správa aplikací (SAP, VEMA) a e-HR portál.

4. 2. 1 Výběr a přijímání zaměstnanců

Z výstupu z neřízených rozhovorů vyplývá, že v tomto procesu jde o zajištění kvalitního, vysoce motivovaného zaměstnance, který je otevřený novým myšlenkám, má chuť pracovat, je zainteresovaný na svém osobním rozvoji, má smysl pro odpovědnost a vnímá úspěch u interních i externích zákazníků jako klíčový.

Proces výběru a přijímání pracovníků na nová místa má svá daná pravidla, která slouží k objektivizaci a spravedlivosti výběru a optimálnímu rozmístování interních a externích kandidátů. Firma při výběru a přijímání nových zaměstnanců zabezpečuje rovný přístup ke všem uchazečům. Usoudí-li vedoucí zaměstnanec, že je třeba obsadit volné pracovní místo, obrátí se na příslušného člena z útvaru ŘLZ.

Personální konzultant z útvaru ŘLZ s vedoucím zaměstnancem projedná a odsouhlasí:

1. oprávněnost požadavku na obsazení místa;
2. požadavky na nového zaměstnance (kvalifikace, vlastnosti, schopnosti, apod., požadovaný termín nástupu);
3. způsob výběru (z vnějších zdrojů, paralelně z vnitřních i vnějších zdrojů, z vnitřních zdrojů) – při výběru zaměstnanců uplatňuje zaměstnavatel pravidlo přednostního výběru z vnitřních zdrojů podle pravidel výběru z vnitřních zdrojů, v případě inzerce se projednává znění inzerátu, výběr médií, ve kterých bude inzerce prezentována, a její četnost;
4. použití výběrových metod (výběrový pohovor, odborné testy, psychologické testy, individuální profesní diagnostika – podle místa a obtížnosti umístění nového zaměstnance apod.).

Pro výběr zaměstnanců na pozice specialistů platí zásada 4 očí (2 přítomní lidé) a zásada 6 očí (3 přítomní lidé) pro výběr pracovníků na manažerské pozice.

Proces nástupu nového zaměstnance do banky je standardizovaný a nástupy probíhají vždy první pracovní den v měsíci centrálně pro celou Českou republiku. Ve výjimečných případech lze zrealizovat nástup i mimo první den v měsíci. Po výběru vhodného kandidáta na volné místo zajistí přímý nadřízený budoucího zaměstnance doklady související s uzavřením pracovního poměru. Přímý nadřízený vyhotoví nástupní list, postoupí ho příslušnému personálnímu konzultantovi a změnový list nejpozději 10 pracovních dnů před vznikem pracovního poměru.

Nejpozději týden před vznikem pracovního poměru musí přímý nadřízený zajistit od vybraného kandidáta předání uvedených dokladů:

- osobní dotazník,
- výpis z rejstříku trestů,
- rodný list svůj a svých dětí,
- jednu barevnou fotografii pasového formátu,
- čestné prohlášení, že nevykonává žádnou činnost, která je zaměstnancům bank zakázána (zákon č.21/1992 Sb., o bankách ve znění pozdějších předpisů),
- rozhodnutí o částečné nebo plné invaliditě, o zdravotním postižení,
- rozhodnutí o přiznání dávek důchodového pojištění,
- vyjádření zákonného zástupce v případě mladistvého,
- potvrzení zdravotní způsobilosti k práci,
- apod.

Nejpozději v den, kdy je uzavírán pracovní poměr (přímo při nástupu), musí být zajištěno předání příslušných dokladů zaměstnanci personálního oddělení, jedná se zejména o: potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), povolení k zaměstnání a k pobytu (jen v případě cizích státních příslušníků bez trvalého pobytu v ČR, s výjimkou EU, EHR a SR). Nový zaměstnanec se dostaví první pracovní den na vstupní školení do školicího centra a konferenčního sálu v Radlicích.

Po nástupu na pracoviště nadřízený oznamuje a seznamuje zaměstnance s následujícími předpisy a dokumenty:

- bezpečnostní předpisy, o ochraně zdraví při práci, o požární ochraně;
- o ochraně bankovního tajemství, osobních údajů, mlčenlivosti;
- dalšími obecně závaznými předpisy, vnitřními předpisy banky; vztahujícími se k výkonu práce nového zaměstnance apod.

Přímý nadřízený zajišťuje dále vybavení pracoviště, potřebné přístroje, identifikační průkaz s fotografií, zařazení do seznamu podpisových vzorů, uzavření dohody o hmotné odpovědnosti, vyhotovení detailního popisu práce, přístupová hesla do aplikací, žádost o vyhotovení a přidělení IT techniky apod.

4. 2. 2 Adaptační proces

Na adaptačním procesu se podílí přímý nadřízený nového zaměstnance a oddělení ŘLZ. Jeho cílem je zajištění plynulého začlenění zaměstnance do nového pracovního prostředí, hladké přizpůsobení se novým podmínkám a včasná identifikace možných příčin nespokojenosti, potažmo předčasných odchodů zaměstnanců.

Dle pokynů manažera musí zaměstnanec absolvovat v období adaptace požadované kurzy, školení a semináře, složit povinné e-kurzy, převzít adaptační plán a plnit pokyny z něj. Po celou dobu adaptace využívá nový zaměstnanec svého patrona, kterého mu určil jeho manažer. V rámci adaptačních rozhovorů s HR konzultantem a manažerem v průběhu adaptačního období poskytne a získá zpětnou vazbu ke svému dosavadnímu působení ve společnosti.

Do adaptačního procesu jsou zařazováni i zaměstnanci při přechodu na jinou pozici (rotace). Zde je důležité nastavení procesu zaškolení (adaptace) pro zaměstnance nastupujícího na jinou pozici tak, aby mu pomohl se rychle a efektivně začlenit do nového pracovního kolektivu a nové pracovní pozice.

Součástí procesu adaptace je předání tzv. informačního balíčku, který si může zaměstnanec prostudovat před nástupem na pracoviště, vstupní školení, určení role patrona (takový opatrovník ze stávajícího pracovního kolektivu), 6. - 8. týden strukturovaný rozhovor, jehož výstupem je záznam ve formuláři - adaptační dotazník (viz Příloha č. 5), 12. týden probíhá opět podobný rozhovor mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, výstup je stejný a adaptační proces se tímto uzavírá.

4. 2. 3 Pracovní doba a hodnocení zaměstnanců

Pracovní dobou je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci včetně doby, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Na pobočce v Táboře je pevná pracovní doba pro všechny zaměstnance jednosměnného provozu od 9 do 17 hodin, kdy má banka otvírací dobu. Manažeři a vedoucí zaměstnanci mají různé výjimky. Přestávka na jídlo a oddech trvá 30 minut, nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce. Nezapočítává se do pracovní doby a neposkytuje se na začátku ani na konci pracovní doby.

Zaměstnanec musí dle pokynů svého přímého nadřízeného vést přesnou evidenci docházky, a to včetně práce přesčas a pracovní pohotovosti. Za evidenci odpovídá přímý nadřízený, zaměstnanec mu ji odevzdává, a ten zajišťuje předání útvaru Personalistika a mzdy pro účely výplaty mzdy.

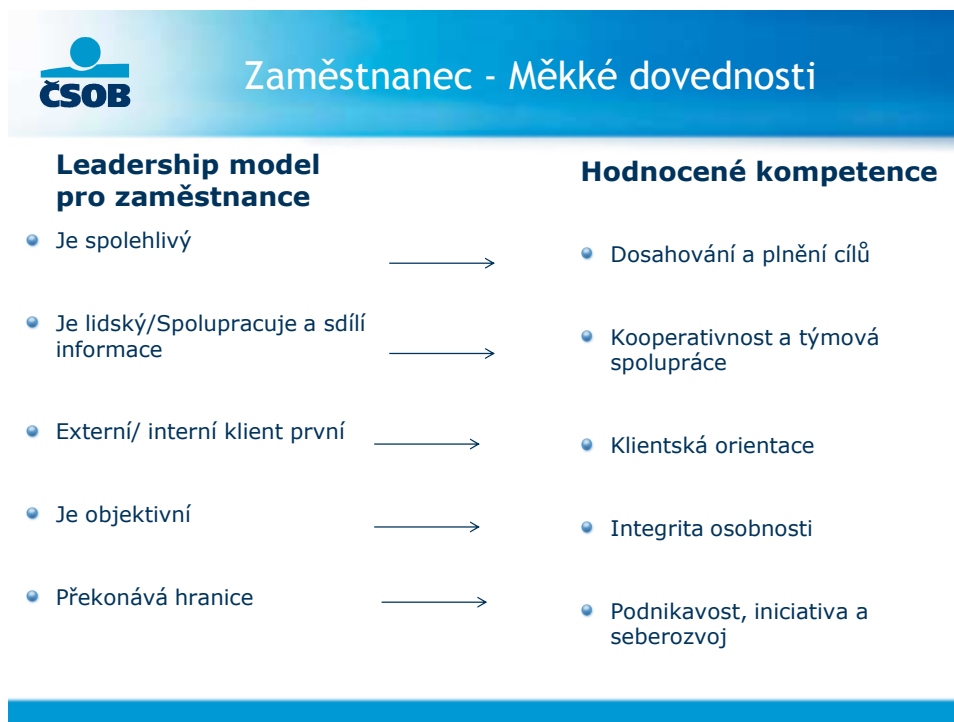
Přestože dobrý manažer hodnotí své podřízené průběžně celý rok, jednou ročně má toto hodnocení formální, organizovanou podobu včetně písemného výstupu.

Základní druhy hodnocení:

- hodnocení manažerů (manažerského potenciálu, výkonnosti, vůdčích schopností),
- hodnocení zaměstnanců (projevy chování, výkonnosti, spolehlivost, spolupráce, lidskost, sdílení informací, objektivita),
- ostatní formy mimořádného hodnocení (audit, aj.).

U zaměstnance se hodnotí chování v souladu s firemními normami podle pěti kompetencí, a to dosahování a plnění cílů (spolehlivost), kooperativnost a týmová spolupráce (lidskost, spolupráce a sdílení informací), klientská orientace (externí/interní klient na prvním místě), integrita osobnosti (objektivita), podnikavost, iniciativa a seberozvoj (překonávání hranic zaměstnance).

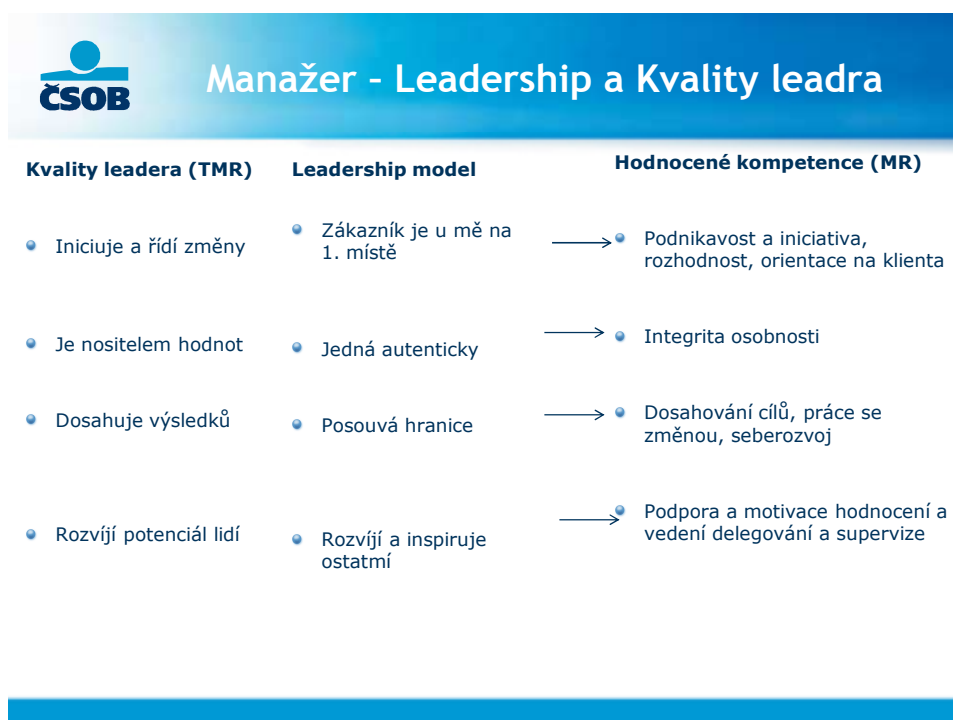
Obr. č. 9: Hodnocení zaměstnance



Zdroj: interní materiály ČSOB

Manažeři jsou hodnoceni podle čtyř kompetencí, a to podnikavost a iniciativa, rozhodnost, orientace na klienta (zákazník na 1. místě, iniciativa a řízení změn), integrita osobnosti (autentičnost, nositel hodnot), dosahování cílů, práce se změnou, seberozvoj (posouvání hranic, dosahování výsledků), podpora a motivace hodnocení a vedení delegování a supervize (rozvoj potenciálu lidí a jejich inspirace).

Obr. č. 10: Hodnocení manažera tzv. Leadership model



Zdroj: interní materiály ČSOB

Při hodnocení výkonnosti jde zejména o hodnocení naplněných úkolů za poslední rok, hodnocení kvality, kvantity a včasnosti řešení problémů. Leadership je hodnocení vůdčích schopností a v hodnocení manažerského potenciálu se jedná o soubor psychologických testů a modelových situací určených k měření manažerského potenciálu.

Nástroje hodnocení manažerů:

- Assessment centrum – hodnotí potenciál manažerů formou řešení modelových manažerských situací z praxe za pomoci externích hodnotitelů, hodnocení probíhá jednou za 3 roky,
- 360° zpětná vazba – jedná se o průzkum názorů nadřízených, podřízených a spolupracovníků formou intranetového dotazníku, kteří se vyjadřují k jednání manažera v souladu s leadership modelem (viz Obr. č. 10), dále se vyjadřují ke kvalitě, kvantitě a včasnosti řešení problémů, vyhodnocení bývá zveřejněno v rámci ročního pracovního hodnocení zaměstnanců.

Každý zaměstnanec a manažer má možnost sebehodnocení na začátku hodnotícího období, jedná se o zhodnocení plnění svých úkolů a naplňování měkkých dovedností v uplynulém období a vyjádření se ke svým kariérním očekáváním pro období následující. Cílem sebehodnocení je posílit odpovědnost každého zaměstnance za svůj kariérní a osobní rozvoj a poskytnout manažerovi náhled na sebevnímání a výkon podřízeného. Manažer tak má možnost lépe se připravit na vzájemný rozhovor a předání zpětné vazby.

Hodnocení je pro zaměstnavatele komplexní nástroj pro řízení a vedení lidí, který umožňuje zhodnotit vykonanou práci v uplynulém období a zamyslet se nad úkoly budoucími a způsobem, jakým je mohou a chtějí zaměstnanci dosahovat. Výsledky hodnocení se promítají do výše individuálního ročního bonusu a ovlivňují úpravy ročních mezd. Na jejich základě jsou také plánovány vzdělávací akce pro následující období.

4. 2. 4 Odměňování

Hlavní zásadou zjištěnou z neřízeného rozhovoru je zajistit objektivní, konzistentní a spravedlivý systém odměňování pro všechny zaměstnance společnosti. Odměňování je tvořeno třemi základními pilíři:

- základní mzda,
- bonusy,
- zaměstnanecké výhody.

Tyto tři části tvoří základní složky celkového příjmu zaměstnance. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s katalogem pracovních pozic tarifních zaměstnanců, s jeho členěním a s obecným popisem klíčových odpovědností své pracovní pozice, se mzdovým řádem a kolektivní smlouvou. Dále by měl respektovat principy důvěrnosti ohledně své základní mzdy a nesdělovat žádné informace dalším subjektům.

Banka zaměstnancům vyplácí kromě základních mezd také různé druhy příplatků a několik druhů bonusů a odměn. Odměňování zaměstnanců se řídí mzdovým řádem, který stanovuje mzdové podmínky pro přiznání úpravy měsíčních základních mezd, přiznání jednotlivých druhů mzdových příplatků, přiznání bonusů a odměn, poskytování ostatních plnění (náhrada mzdy, odstupné, odměna za pracovní pohotovost) a výplatu mezd.

Měsíční základní mzdy se stanovují u tarifních zaměstnanců mzdovým výměrem a u mimotarifních manažerskou smlouvou. Banka garantuje zaměstnancům vyplácení mezd vždy k 10. kalendářnímu dni následujícího měsíce.

Mzdové příplatky:

- za zastupování,
- za vedení skupiny,
- rizikový,
- za práci v odpolední směně,
- za noční práci,
- za práci přesčas,
- za práci o sobotách a nedělích,
- za práci o svátcích.

Nadtarifní složky mzdy:

- individuální bonus (za výkonnost),
- týmový bonus (podle čistého zisku, obchodní výsledky),
- specifické bonusy (podle obchodních útvarů),
- mimořádné odměny (splnění mimořádných úkolů apod.).

Ostatní plnění:

- náhrada mzdy,
- odstupné,
- odměna za pracovní pohotovost.

4. 2. 4. 1 Bonusy

Zaměstnavatel poskytuje nad rámec mzdy také bonusy, coby finanční odměny za podmínky, že se bance i zaměstnanci daří plnit cíle. Bonusy u ČSOB lze dělit do dvou základních skupin na individuální a týmové. Příslušný typ a jeho výše je odvislá od pracovního zařazení zaměstnance. Na některých pozicích je možné dosahovat obou těchto bonusů zároveň a naopak je možné dosahovat pouze jednoho s vyšší cílovou částkou.

Například v segmentu Korporátní bankovníctví jsou oba zmíněné typy bonusů sloučené do jednoho s roční frekvencí výplaty. Jiným příkladem mohou být pracovníci poboček, kterým se vyplácí jen týmové bonusy s čtvrtletní frekvencí výplaty.

Týmový bonus se může označovat také jako čtvrtletní nebo kvartální bonus, protože je vyplácen s touto frekvencí. Jak z názvu vyplývá slouží k podpoře týmové spolupráce, závisí na vykázaném plnění útvaru, segmentu nebo celé banky za čtvrtletí. Určuje se v procentní výši ze součtu mezd zaměstnance za dané čtvrtletí a zaokrouhluje se matematicky na celé stovky.

Individuální bonus je realizován s roční frekvencí, má přímou vazbu na výkonnost jednotlivce a při výpočtu se bere ohled na roční hodnocení pracovníka. Počítá se ze součtu základních mezd za rok, procento bonusu závisí na hodnocení zaměstnance, výsledný bonus se zaokrouhluje matematicky na celé stovky.

4. 2. 5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

ČSOB jako bankovní subjekt je si vědoma důležitosti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. K tomuto účelu zde funguje celý systém rozvoje a vzdělávání, do kterého se mohou zaměstnanci hlásit převážně elektronicky. Předpokladem u zaměstnanců je, že jsou snaživí a pracují na svém osobním i pracovním rozvoji, rádi se učí nové věci. Veškeré informace ohledně vzdělávání mohou zaměstnanci nalézt na intranetu.

V ČSOB systém vzdělávání reaguje jak na aktuální potřeby obchodu a provozu banky tak na dlouhodobé cíle banky. Tento systém zároveň respektuje potřeby individuálního rozvoje zaměstnanců a manažerů v rámci jejich plánu rozvoje. Veškeré vzdělávací aktivity tvoří ucelený koncept vzdělávání pro nové i stávající zaměstnance. Splněním těchto kurzů chce banka zajistit zkvalitnění pracovních týmů a rozvoj kompetencí zaměstnanců. Průběžným mapováním potřeb se vytváří systém vzdělávání, který reaguje na dlouhodobé cíle strategického rozvoje banky.

Všechny vzdělávací aktivity probíhají interní nebo externí formou v podobě standardizovaných kurzů (je možné také přizpůsobení kurzů aktuálním požadavkům jednotlivých profesních skupin zaměstnanců). Mimo produktových a odborných vzdělávacích programů pro obchodníky, manažery a specialisty je možné se účastnit také kurzů zaměřených na zdokonalení dovedností při práci s PC a jazykových. Zvětšuje se část kurzů, které mohou být absolvovány formou e-learningu, jehož prostřednictvím se lze účastnit také všech zákonem předepsaných plošných školení. Mimo těchto kurzů je v bankovním vzdělávacím systému také mnoho rozvojových či adaptačních programů.

ČSOB se v systému vzdělávání snaží odrážet nejnovější trendy ve vzdělávání jako je zavádění Just-in-time vzdělávání, měření návratnosti investic do rozvoje a vzdělávání, diverzifikace forem výuky, zavádění Gross-trainingu (rozvoj Multiskillingu) a rozvoje Leadership dovedností. Mezi nejžádanější tréninky patří emoční inteligence, koučování v manažerské praxi, kreativita a využití tvůrčího myšlení v práci. Klíčová je flexibilita a s ní spojená diverzifikace výuky. Klasické kurzy jsou stále více nahrazovány prakticky orientovanými workshopy (umožňující sdílení znalostí i zkušeností v týmu a rychlý progres).

Vzdělávání jako součást dlouhodobého rozvoje je nutné plánovat, každý zaměstnanec by své plány v tomto směru měl konzultovat se svým manažerem a společně vytipovat vhodné oblasti a konkrétní kurzy. Každé přihlášení musí být manažerem samozřejmě schváleno. Přes systém se dá dále rezervovat i ubytování, stravování a parkování.

Kurzy se dělí na katalogové a nekatalogové. Pro účast na nekatalogovém kurzu musí zaměstnanec vyplňovat Žádost o zabezpečení tuzemské vzdělávací akce (viz Příloha č. 3) a je nutné ji zaslat manažerovi útvaru řízení znalostí nejpozději 21 dní před konáním akce. Podobně probíhá také zabezpečení zahraniční vzdělávací akce, používá se však jiná žádost. Další možností vzdělávání při zaměstnání je možnost dlouhodobého studia při zaměstnání, žádost o tuto formu je uvedena v Příloze č. 4.

Typy vzdělávacích akcí:

- interní;
 - o katalogové kurzy zařazené v katalogu vzdělávacích akcí banky,
 - o nekatalogové kurzy, které reagují na aktuálně vzniklé potřeby útvarů a segmentů,
 - o koučování (jako alternativa dalšího rozvoje pro manažery),
- externí;
 - o tuzemské externí akce a studia,
 - o zahraniční studijní pobyty,
 - o seminární programy,
 - o manažerské programy,
- další;
 - o individuální plán profesního rozvoje,
 - o vstupní školení,
 - o jazyková výuka,
 - o prohlubování a zvyšování kvalifikace,
 - o hodnocení kurzů, sledování efektivity a kvality.

Obr. č. 11: Přehled kurzů ČSOB

POVINNÉ KURZY	PRO KOHO JE KURZ URČEN	PERIODICITA
BOZP A PO pro zaměstnance	všichni zaměstnanci	1x za 2 roky
BOZP a PO pro vedoucí zaměstnance	zaměstnanci na manažerských pozicích	1x za 3 roky
Bezpečnost IS	všichni zaměstnanci	1x za 2 roky
Ohrožení bombovým útokem	všichni zaměstnanci	1x za 2 roky
Loupežné přepadení a únos	Pracovníci pobočkové sítě Retail/SME a PSB	1x za rok
Opatření proti praní špinavých peněz	Všichni zaměstnanci, kteří se mohou s tímto jednáním setkat	1x za rok
Školení řidičů neprofesionálů	Zaměstnanci používající referentské služební vozidlo nebo soukromé vozidlo pro služební účely	1x za 2 roky
Mobilita zaměstnanců	Uživatelé mobilních zařízení (notebooků)	1x za 2 roky
ODBORNÁ ŠKOLENÍ: produktová školení pro jednotlivé segmenty banky odborné kurzy na míru dlouhodobá studia a certifikační kurzy		
MANAŽERSKÁ PŘÍPRAVA: katalogové i speciální rozvojové aktivity zaměřené na rozvoj leadershipu Manažerská akademie Retail/SME skupinové rozvojové programy pro přípravu na první manažerskou pozici individuální rozvojové aktivity na míru		
JAZYKOVÁ VÝUKA: prezenční skupinové kurzy individuální kurzy kombinovaná výuka (e-kurz a prezenční výuka) specifické intenzivní kurzy		
KURZY MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ: široká nabídka v interním katalogu skupinové rozvojové aktivity na míru – podle potřeb týmů		

INTERNÍ KURZY
EXTERNÍ KURZY

Zdroj: interní materiály ČSOB

Zaměstnanec sám ve spolupráci se svým manažerem plánuje svůj osobní a profesní rozvoj (v rámci ročního hodnocení i mimo něj), udržuje si a dále prohlubuje svou odbornou kvalifikaci, na interní katalogové kurzy se přihlašuje prostřednictvím SAP HR Portálu. Pokud se chce účastnit na externí vzdělávací akci musí připravit pro manažera informace potřebné k rozhodnutí o účasti a přihlášení prostřednictvím formuláře (viz Příloha č. 3). Na vyžádání se zaměstnanec musí účastnit ověření znalostí většinou formou testu (před, během nebo po skončení kurzu). Pokud už se na kurz přihlásí, má povinnost se jej zúčastnit a při něm projevovat také dostatečnou aktivitu. Pouze ze závažných důvodů může zrušit účast na kurzu po dohodě se svým manažerem nejpozději 5 dní před konáním. Dále zaměstnanec poskytuje po splnění kurzu zpětnou vazbu a poté se maximálně snaží uplatnit získané znalosti a dovednosti také v praxi.

Rozvoje zaměstnanců se také účastní jejich manažer, měl by je zejména motivovat, dále identifikuje vzdělávací potřeby svých podřízených v rámci ročního hodnocení nebo také dle potřeby mimo něj, plánuje a schvaluje účast na kurzech svých podřízených, po absolvování kurzu zjišťuje u svého podřízeného přínos vzdělávací akce a poskytuje zpětnou vazbu na kvalitu jednotlivých tréninků zaměstnanci i HR.

ŘLZ je v tomto procesu držitelem metodiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti. Sestavuje roční plán externích nákladů na vzdělávání na základě zjištěných potřeb a ve spolupráci s odbornými útvary připravuje obsahovou náplň jednotlivých vzdělávacích akcí. Toto oddělení dále má za úkol zajišťovat aktuální nabídku školení a plánuje jejich termíny (tzv. katalog interních školení). ŘLZ poskytuje poradenství zaměstnancům v otázkách jejich osobního rozvoje, zajišťuje organizaci školení, veškeré objednávky vzdělávacích a rozvojových aktivit, evidenci vzdělávání v bance v aplikaci SAP HR a lektory pro tréninky. Mezi další aktivity, které zabezpečuje, patří také tvorba nástrojů pro průběžné hodnocení kvality školení a pro sledování dlouhodobého přínosu vzdělání.

Dalšími rozvojovými nástroji jsou koučink a mentoring. Cílem těchto nástrojů je nabídnout zaměstnancům (manažerům a talentům) nadstandardní a efektivní formu individuálního rozvoje vedoucí k převzetí plné zodpovědnosti za vlastní růst, větší samostatnosti a kompetentnosti a jednoznačně i vyšší výkonnosti. Díky těmto dvěma nástrojům je možné maximálně využívat vnitřních zdrojů a potenciálu manažerů či specialistů a know-how (mentoring) i dovedností a umění (koučink) a tímto způsobem zároveň pozitivně ovlivňovat podnikovou kulturu. Tyto programy mimo jiné slouží také k zajištění profesionálního osvědčení od externího kouče a po jejich absolvování je možné řešit konkrétní náročné situace. Tyto programy probíhají v celkovém rozsahu 3 – 5 měsíců a jejich úroveň splnění hodnotí kouč nebo mentor ve standardním formuláři.

„Každý z nás má k dispozici všechny potřebné zdroje pro realizaci svých osobních i pracovních cílů. Koučink je metoda, která tyto zdroje pomáhá aktivovat. Umožňuje plné využití vlastního potenciálu (Francířková, 2011).“

4. 2. 5. 1 Rozvojové programy

Realizace všech rozvojových programů probíhá ve spolupráci tří útvarů ŘLZ, a to získávání zaměstnanců, rozvoj kariéry a řízení znalostí. Touto součinností je umožněna tvorba kvalitních a efektivních programů, průběžné sledování přínosů, optimalizace, plánování dalšího rozvoje účastníků a propojení jejich individuálních rozvojových potřeb s plánovanými cíli ČSOB.

Obr. č. 12: Přehled rozvojových programů



Zdroj: interní materiály ČSOB

Další programy neuvedené v tabulce jsou Foxes (lišky) a Rysové.

4. 2. 5. 2 Top Talenti

Top Talenti jsou potencionální kandidáti na manažerské pozice v KBC/ČSOB v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu. Jsou to zaměstnanci s manažerskými ambicemi s výhledem růstu do nejvyšších manažerských pozic, kteří jsou motivováni univerzální manažerskou rotací.

Jejich identifikaci mají na starosti manažeři jednotlivých segmentů na základě vlastního uvážení a diskuse s ostatními manažery, mohou volit pouze ze zaměstnanců splňujících kritéria stanovená pro danou skupinu talentů. Kritéria spočívají v získaném hodnocení, Top Talenti by se měli umístit v Top 20 (tz. zaměstnanci s vysokým skórem výkonnosti a leadershipu, starší 35 let, s vysokým výsledkem při hodnocení manažerského potenciálu, pracující minimálně 2 roky ve skupině ČSOB). Rozvoj talentů se řeší na individuální bázi s důrazem na rozvoj měkkých dovedností.

4. 2. 5. 3 Experti

Tento program je zaměřen na identifikaci a rozvoj špičkových specialistů (nemanažerů), jejichž know-how je pro společnost klíčové, dále jsou to zaměstnanci působící na těžko nahraditelných místech a chtějící se dále odborně rozvíjet. Cílem programu je jejich stabilizace ve firmě a další motivace pro jejich práci, program není určen pro zaměstnance, kteří mají zájem o manažerskou kariéru. Nominováni mohou být zaměstnanci s působností v ČSOB delší než 2 roky, expert by neměl být v žádném případě nedávný absolvent. Pro jejich rozvoj se využívá individuální přístup postavený na předcházejících osobních rozhovorech, využívají se různé formy rozvoje s důrazem na mentoring (snaha o sdílení znalostí s případnými nástupci).

Celkový limit pro Talenty a Experty je 3 % zaměstnanců.

4. 2. 5. 4 Další rozvojové programy

Hawks (Jestřábi), Pikes (Štiky, spadají do nich i Rysové) a Eagles (Orli) jsou určeny specialistům či obchodníkům připravujícím se na svoji první manažerskou roli v rámci skupiny ČSOB.

Rozvojové programy Vlaštovky, CBB (Corporate Banking Bachelor) a Křepelky slouží pro adaptaci a rozvoj nových zaměstnanců, především pak cíleně vybraných čerstvých absolventů vysokých škol.

Vlaštovky je rozvojový program sloužící pro přípravu zaměstnanců na pozice v pobočkové síti, kandidáty jsou externí uchazeči o zaměstnání.

Eagles (Orli) je program pro přípravu zaměstnanců na univerzální manažerskou pozici kdekoliv v ČSOB. Účelem programu je připravit vedení skupiny ČSOB schopné kandidáty na manažerské pozice, motivovat klíčové zaměstnance, zvýšit loajalitu a zároveň eliminovat odchody schopných zaměstnanců. Program je určen pro zaměstnance ústředí ČSOB Group s výrazným manažerským potenciálem, pro zaměstnance zařazené v Top 20, dále pro zaměstnance, kteří jsou nově manažerské pozici nebo pro ty, kteří se na přijetí manažerské role připravují. Nominaci provádí manažeři, minimální počet členů skupiny je 10 a maximální 15 účastníků. Náplní programu jsou softskills tréninky (měkké dovednosti): sestavení individuálního rozvojového plánu, možnost individuálního koučování; hardskills (tvrdé dovednosti): projektové řízení, procesní řízení, finanční řízení, manažerské právní minimum, prezentační dovednosti, anglický jazyk a pohled do prostředí ČSOB: představení útvarů, dceřiných společností a stáže ve vybraných pobočkách. Program probíhá vždy od září do května, podmínkami úspěšného absolvování jsou práce na individuálním rozvoji a jeho zhodnocení, nastavení budoucích kroků, výběr, realizace a obhajoba projektu a minimálně 75% účast v programu. Program je hrazen z rozpočtu ŘLZ a cestovné je placeno z rozpočtu útvaru pracovníka.

Pikes (Štiky) je program jehož účelem je připravit pro segment masového trhu schopné kandidáty na manažerské pozice, motivovat zaměstnance a zvýšit jejich loajalitu ke společnosti. Zařazování jsou do programu zaměstnanci se stejnými kritérii jako do Orlů s jediným rozdílem, a to se zaměřením na masový trh. Výběr probíhá obdobně, kurz se dělí na dvě části, a to teoretickou (kurzy měkkých dovedností pro podporu a posílení manažerských kompetencí) a praktickou (mentoring, koučing, stáže ve vybraných útvarech a prezentace činností). Program probíhá také od září do května, podmínky ukončení a hrazení nákladů jsou obdobné jako u Orlů.

Rysové je rozvojový program spadající pod Štíky. Tento program má za úkol stabilizovat klíčové privátní bankéře a samozřejmě zvýšit jejich loajalitu ke společnosti a omezit jejich odchody. Tento program je tedy zaměřen na privátní bankéře, ve skupině jich může být nanejvýš 10, tento program trvá 2 roky.

Manažerská příprava; zde se jedná o přípravu na manažerskou pozici v oblasti Retail/SME, potvrzení nominací provádí regionální manažeři. Program je určen jen pro manažery v oblasti Retail/SME se stejnými kritérii jako předchozí dva programy. Program má dvě části, teoretickou (viz výše jako u Štik) a praktickou (mentoring, stínování). Rozdíl oproti předchozím programům je, že během roku běží dvě skupiny s maximálním počtem 10 účastníků, opět probíhá kurz od září do května.

Hawks (Jestřábi) je rozvojový program pro zaměstnance pobočkové sítě segmentu Retail/SME s manažerským potenciálem. Nominují se zaměstnanci s nejlepšími pracovními výsledky. Do rozvojového programu navrhuje zaměstnance jeho přímý nadřízený, následně provede zhodnocení útvar rozvoje kariéry, o definitivní účasti rozhoduje regionální ředitel. Probíhá od září do května s maximálním počtem 15 účastníků. Účelem je připravit vhodné kandidáty na manažerské pozice do pobočkové sítě. Teoretická část programu se zaměřuje na dovednosti potřebné pro postup účastníka na manažerskou pozici (tzn. sebepoznání, komunikaci, prezentační dovednosti, asertivitu, vyjednávání, rozhodování, jednání s lidmi, motivace lidí), v praktické části jde o mentoring (učení se od zkušenějšího), mentor poté hodnotí závěrečnou zprávou průběh mentoringu. Podmínkami pro absolvování je 70% účast v programu a aktivní spolupráce s mentorem. Účast v tomto programu nezaručuje získání manažerské pozice, vše záleží na schopnostech dotyčného účastníka a aktuální potřebě obsadit manažerské posty.

Křepelky jsou programem určeným pro absolventy vysokých škol (dále jen VŠ) (do 2 let po ukončení studia bez pracovních zkušeností a krátkou praxí). Programu se mohou účastnit všichni absolventi VŠ různého zaměření (humanitní, ekonomické, technické, IT). Výběr probíhá několikastupňovým výběrovým řízením, nejdříve se posuzuje zaslaný životopis, poté následuje osobní pohovor se specialistou z útvaru získávání zaměstnanců, následují osobnostní a jazykové testy (anglický jazyk) a assessment centrum. Cílem tohoto programu je připravit talentované absolventy na pozice specialistů v ČSOB v nejrůznějších útvarech, v průběhu programu se účastníci detailně seznamují s prostředím banky, doplňují si potřebné znalosti a vědomosti. Cílem je seznámení účastníků s činností banky jako celku a fungováním jednotlivých útvarů a vazbami mezi nimi. Program má dvě části teoretickou, která zahrnuje semináře z oblasti manažerských, komunikačních technik vyjednávání a prezentačních dovedností, které jsou nezbytné pro výkon role specialisty v bance a praktickou část, která obsahuje stáže v útvarech banky, prezentace útvarů, řešení úkolů, při nichž je možné získat cenné zkušenosti a pracovní kontakty. Program probíhá od září do prosince, podmínkami pro úspěšné absolvování jsou obhajoba závěrečné práce tvořené během programu v anglickém jazyce, test bankovních znalostí a test z anglického jazyka. Absolventi programu jsou již od svého nástupu zaměstnanci banky.

Foxes (Lišky) je rozvojový program určený pro absolventy VŠ pouze pro korporátní pobočky ČSOB. Tohoto programu se účastní zejména absolventi ekonomických oborů VŠ. Způsob výběru má několik stupňů: posouzení zaslaného životopisu, osobní pohovor se specialistou z útvaru získávání zaměstnanců, jazykové (anglický jazyk) a osobnostní testy, assessment centrum a osobní pohovor s ředitelem korporátní pobočky. Program probíhá velmi podobně jako Křepelky, ale je zde větší zaměření na rozvoj měkkých prvků z oblasti manažerských, komunikačních technik a znalostí bankovních produktů. Praktická část probíhá opět formou stáží, celý program trvá od září do října, pro úspěšné absolvování programu je nutné vypracování a obhajoba závěrečné práce v anglickém jazyce. Absolventi tohoto kurzu jsou umístěny na předem určené pracovní místo na korporátní pobočce ČSOB.

4. 2. 6 Sociální politika

Jednou z příjemných stránek zaměstnání u ČSOB je skutečnost, že banka svým zaměstnancům kromě mzdy poskytuje i řadu benefitů (zaměstnaneckých výhod – slevy, stravenky ad.). Jejich cílem je zvýšit atraktivnost práce v bance, posílit pocit sounáležitosti s bankou a tím přispívat i k žádoucí stabilizaci a loajalitě zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody podporující obchodní aktivity banky:

- vedení jednoho běžného účtu bez poplatku a zvýhodněné úročení tohoto korunového účtu;
- poplatek ve výši 50 % při investicích do podílových fondů (zajištěných i nezajištěných);
- poplatek ve výši 50 % při uzavření smlouvy o účelovém a neúčelovém spotřebitelském úvěru a zvýhodněné úročení proti standardnímu klientovi,
- kreditní karta bez poplatku za poskytnutí a zvýhodněné úročení pokud je používána jako úvěrový instrument;
- hypoteční úvěr (uzavření smlouvy na hypoteční úvěr Hypoteční banky bez poplatku, zvýhodněné úročení hypotečního úvěru, možnost jedné mimořádné splátky během fixace bez sankce);
- slevy na produktech pojišťovny (zvýhodněné poskytnutí pojištění nemovitosti, domácnosti, havarijního pojištění a pojištění odpovědnosti u ČSOB Pojišťovny);
- zvýhodněná úroková sazba u spotřebitelského úvěru a finančního leasingu (uzavřených u ČSOB Leasingu);
- stavební spoření (uzavření stavebního spoření u Českomoravské stavební spořitelny bez vstupního poplatku při cílové částce do 300 000 Kč).

Zaměstnanecké výhody podporující týmovou spolupráci a sounáležitost s bankou:

- prodloužení dovolené o jeden týden nad rámec zákonné dovolené;
- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem (příspěvek zaměstnavatele v případě uzavření smlouvy se zaměstnancem o Penzijním připojištění u ČSOB Penzijního fondu Stabilita nebo ČSOB Penzijního fondu Progres);
- příspěvek na kapitálové životní pojištění (příspěvek zaměstnavatele při uzavření smlouvy produktu Optima a maxima životního pojištění u ČSOB Pojišťovny);
- zvýhodněné stravování (příspěvek na stravování ve výši 50 Kč na jedno jídlo během pracovní směny);
- společenské týmové aktivity, celobankovní zimní a letní sportovní hry (sloužící ke stmelování kolektivu);
- zdravotní program (preventivní lékařská péče, prohlídky pracovišť, prohlídky zaměstnanců – vstupní, periodické, výstupní);
- cafeteria systém – prostřednictvím poukázek Flexi Pass na služby dodavatelů Sodexo Pass, konkrétně na sportovní, kulturní a společenské akce, rekreace, zájezdy a podpůrné zdravotní doplňky stravy (vitamíny), poskytované podle počtu odpracovaných měsíců za uplynulý kalendářní rok, celkový limit na zaměstnance je 7 200 Kč ročně.

Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru:

- zdravotní volno s náhradou mzdy nad rámec zákoníku práce (2 dny ročně);
- sociální výpomoci (návrtné až do výše 20 000 Kč, jednorázové nenávrtné);
- příspěvek při dlouhodobé nemoci (od 43. dne nemoci);
- možnost přechodného ubytování v Praze (školící a ubytovací zařízení ČSOB).

4. 2. 7 Management podniku

Povinnosti vedoucích pracovníků zjištěné z neřízených rozhovorů:

- obsazování volných pracovních míst (spolupracuje při výběru, účastní se výběrového pohovoru s uchazeči);
- nástup a adaptace nového pracovníka (viz výše);
- odměňování zaměstnanců (návrh výše odměn, platu, výše příplatku);
- hodnocení pracovníků (zpracovává hodnocení podřízených, průběžné kontroly plnění úkolů, zpracování hodnocení při ukončení poměru);
- trénink, vzdělání a rozvoj kariéry (plánuje a schvaluje Individuální plán osobního rozvoje, navrhuje dlouhodobé formy studia, navrhuje zahraniční cesty apod.);
- ostatní (sestavuje roční plán dovolených, evidence docházky, uzavírá dohody o hmotné odpovědnosti, řeší případy porušení pracovní kázně ad.);
- ukončení poměru (vypracovává pracovní posudek, rozhoduje o ukončení ve zkušební době, prodlužuje poměr na dobu určitou ad.).

Role manažera v ŘLZ:

- motivuje a podporuje,
- vede a deleguje,
- rozhoduje,
- kontroluje,
- zodpovídá.

Přehled základních povinností manažera ČSOB pro oblast ŘLZ je uveden v Příloze č. 2.

Role manažera v oblasti rozvoje kariéry zaměstnanců spočívá v hodnocení výkonnosti, schopností a potenciálu zaměstnanců a předávání zpětné vazby, dále motivuje a rozvíjí předpoklady a schopnosti zaměstnanců, pomáhá podřízeným při plánování jejich kariéry v ČSOB spolu-navrhuje vhodné formy rozvoje zaměstnanců a je v první linii při identifikaci talentů mezi zaměstnanci.

4. 2. 7. 1 e-HR Portál

e-HR Portál je osobní stránkou dostupnou na intranetu ČSOB, která obsahuje personální a mzdové informace o zaměstnancích určené pro manažery, kteří je řídí (obsahuje např. mzdy, příplatky, bonusy, odměny, čerpání zdravotního volna, přesčasy, nemocnost, začátky platností tarifní mzdy, bonusy bankéřů, systematizace, elektronické formuláře ad.). Tento portál by měl zajišťovat vedoucím pracovníkům usnadnění při řízení pohotovostí, přesčasů a čerpání dovolené, a to v souvislosti s dodržováním stanovených zákonných limitů a limitů vyplývajících z kolektivní smlouvy a pravidel stanovených vnitřními předpisy. Z portálu je možné získávat data pro jednoho zvoleného zaměstnance, za celý útvar či je možné uskutečnit výběr skupiny dle vlastních požadavků.

Struktura e-HR Portálu:

- osobní stránka,
- přehledy pro manažery (viz níže),
- roční zúčtování daně,
- mzdová karta,
- bilance,
- přímí podřízení (včetně karet vzdělávání všech podřízených pracovníků),
- elektronické formuláře (nástupní a změnové listy),
- systematizace,
- historie kariér,
- elektronická výplatní páska.

Přehledy pro manažery obsahují sešit aplikace Excel dvou typů, a to karty (přehledy o zaměstnancích a útvarech pro rychlé vyhledávání) a tabulky (přehledy na bázi souhrnů). Mezi karty patří mzdové karty zaměstnanců a útvarů a do tabulek patří mzdy zaměstnanců a útvarů, pohotovost, přesčasy, dovolená a nemocnost.

4. 2. 8 Podniková kultura

Jednou ze strategií ČSOB je vysoce výkonná podniková kultura. Neustálým inspirováním svých zaměstnanců, podporováním základních firemních hodnot, standardů chování mezi nimi a rozvíjením jejich potenciálu, ČSOB systematicky pracuje na tom, aby přístup jejích zaměstnanců ke klientům dosahoval špičkové úrovně. Vnitřní podoba podnikové kultury napomáhá skupině dosahovat vysokých obchodních výsledků.

Podniková kultura je vzhledem ke své povaze něco, co nelze napodobit, co je unikátní a v tomto smyslu si právě ČSOB své podnikové kultury velmi cení. Pilíře této kultury jsou: otevřenost, čestnost, komunikace, respektování se, pospolitost (team, koalice), profesionalita a orientace na výsledky.

Standardy kvality banky odráží pravidla základních oblastí, u kterých je známo, že největší měrou ovlivňují výsledný dojem u klientů a neclientů. Hlavním cílem standardů kvality pobočkové sítě je spokojenost zákazníků, která je rozhodujícím faktorem pro prodej produktů, a využívání banky jako hlavní banky, věrnosti klientů a předávání pozitivních referencí.

Velmi důležité je udělat na klienta dobrý dojem, ČSOB chce, aby klienti vnímali její zaměstnance jako profesionály a získali k nim okamžitou důvěru, k tomu slouží usměv a oční kontakt. Zaměstnanci nosí jmenovku na viditelném místě, disponují alespoň základními informacemi o nabídce produktů a služeb ČSOB. Pokud zaměstnanec nemá obchodní jednání s klientem, vždy se snaží okamžitě obsloužit nově přichozího klienta. Na pracovišti si zaměstnanci nevyřizují soukromé telefonáty a u svého mobilního telefonu mají nastaveno diskrétní zvonění, nejí, nežvýkají, když odchází na delší dobu (oběd, lékař) informují svého nadřízeného. S kolegy neprobírají soukromá témata a pracovní problematiku řeší diskrétně, aby nerušili klienty.

Oblečením a úpravou svého zevnějšku pracovníci působí na zákazníky solidním a klidným dojmem. Při kontaktu se zákazníky obecně platí pro oblékání mužů i žen formální oblečení na celý týden. Muži oblek, košile, kravata, pánská obuv a decentní doplňky. Ženy kostým, šaty, halenky, dámskou obuv, punčochy a doplňky. Moderní žena i muž dbají o svůj zevnějšek, tedy nejen o oblečení, ale i vlasy, vůni, hygienu apod. po celý den decentními prostředky. Klienty pracovník vždy vítá na upraveném pracovišti, vytváří tak pozitivní dojem samotného pracovníka, jeho vizitku, která se odráží na celkovém prostředí banky a pobočky.

Na pracovišti se udržuje pořádek, zachovává vybavení, nejsou zde soukromé věci, neprezentují se zde jiné věci než s logem banky, nealkoholické nápoje jsou pouze v čirých sklenicích bez loga nebo s logem banky, šálky na teplé nápoje jako kávu a čaj musí být neprodleně po dopití odneseny z pracoviště. Při osobním i telefonickém kontaktu vystupuje zaměstnanec mile a přívětivě, používá fráze: „Dobrý den, ČSOB, jméno a příjmení. Jak Vám mohu pomoci?“. Cílem jednání je navázat vztah s klientem.

Stížnost vnímá pracovník jako příležitost k upevnění vztahu s klientem. Nespokojenost klienta nesmí nikdy vyústit v jeho odchod z banky a ve vypovězení smlouvy. Profesionálním vyřízením stížnosti ukazuje zaměstnanec klientovi, že mu na vztahu s ním záleží.

Zaměstnanci se při svém chování řídí právními a vnitřními předpisy zaměstnavatele související s činností, kterou v rámci své práce vykonávají. Všichni zaměstnanci jsou povinni se s těmito předpisy seznámit, důležité je také, aby si navzájem předávali informace a veškeré zkušenosti, které jsou nutné pro plnění pracovních povinností. Zaměstnanec je povinen informovat svého nadřízeného o porušování předpisů. Nadřízení důsledně vyžadují a kontrolují dodržování právních a vnitřních předpisů, pravidel chování a principů vzájemné spolupráce.

Pro úspěch v konkurenčním boji je třeba, aby zaměstnavatel disponoval vysoce efektivními procesy. Zaměstnanec proto vždy aktivně přispívá ke zlepšení stávajících pracovních procesů a na tyto nápady a změny upozorňuje svého nadřízeného. Každý zaměstnanec se takto může spolupodílet na vytváření efektivního pracovního prostředí.

Veřejně by měli zaměstnanci vystupovat a angažovat se pouze v souladu s etickým kodexem (viz Příloha č. 6: Etický kodex skupiny ČSOB) a především tak, aby svým chováním podporovali žádoucí image a dobré jméno banky.

Zaměstnanci jednají s klientem profesionálně a udržují si odstup, rozlišují hranici mezi profesním a soukromým životem a jednají za všech okolností tak, aby si udrželi svou nezávislost a nedostali se do střetu zájmů. V důsledku toho zaměstnanci nesmí provádět obchody či transakce, na kterých jsou osobně zainteresovaní a nesmí poskytovat klientům preferenční sazby nebo jiná zvýhodnění odporujícím platným podmínkách a vnitřním předpisům zaměstnavatele. V každé situaci musí chránit klientské informace a nepřijímat dary, pod kterými si klient slibuje protislužbu.

4.3 Vyhodnocení výzkumu

V této kapitole diplomové práce je uvedeno vyhodnocení výzkumu rozděleného na tři okruhy otázek. V první části jsou vyhodnoceny sociometrické otázky týkající se respondentů, další část je všeobecně zaměřená na řízení lidských zdrojů a poslední se zabývá pracovním prostředím a podmínkami práce. Výsledné odpovědi jsou jednotlivě statisticky vyhodnoceny formou tabulek a grafů, za kterými následuje vždy komentář výsledků a diskuse.

Sociometrické otázky

Prvních pět otázek bylo zaměřeno na třídění zaměstnanců podle pohlaví, pracovního zařazení, doby zaměstnání, nejvyššího dosaženého vzdělání a věkové kategorie.

Tabulka č. 2: Doba zaměstnání, nejvyšší dosažené vzdělání a věková kategorie zaměstnanců

Doba	Počet	%	Dosažené vzdělání	Počet	%	Věk	Počet	%
1 - 5 let	22	40	Základní	-	-	do 25	10	18
6 - 10 let	10	18	Odborné bez maturity	-	-	26 - 35	21	38
11 - 15 let	11	20	Středoškolské s maturitou	30	55	36 - 45	9	16
16 - 20 let	12	22	Vyšší odborné	4	7	46 - 55	13	24
20 a více	-	-	Vysokoškolské	21	38	nad 55	2	4
Celkem	55	100	Celkem	55	100	Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Dotazník vyplnilo celkem 55 respondentů pracujících u ČSOB v clusteru Tábor (pobočky: Tábor 1, Tábor 2, Pelhřimov, Vlašim a Benešov) konkrétně 38 žen (69 %) a 17 mužů (31 %), z toho 89 % tedy 49 byli řadoví zaměstnanci, 4 zaměstnanci středního managementu (7 %) a 2 zaměstnanci z vyššího managementu (4 %).

Práce v bankovním sektoru vyhovuje převážně ženám, protože v bance převažuje administrativní práce spojená s poskytováním finančních služeb, která vyžaduje především spolehlivost, pečlivost a není fyzicky náročná. Muži mají o tuto práci menší zájem, vystupují zde v menšinovém zastoupení a spíše v pozicích středního (vedoucí segmentu) a vyššího managementu (ředitel pobočky).

Z hlediska délky doby zaměstnání je nejvíce respondentů u ČSOB zaměstnáno krátkodobě (1 až 5 let), a to 40 %. Ve stávajícím zaměstnání jich 22 % setrvává 16 až 20 let, 20 % je zde zaměstnáno 11 až 15 let a 18 % je ve svém zaměstnání 6 až 10 let, nikdo z odpovídajících zaměstnanců není ve své pozici déle než 20 let. Respondenti jsou z 55 % středoškolsky vzdělaní, 38 % absolvovalo vysokou školu a 7 % vyšší odbornou školu. Nikdo z respondentů nemá základní ani odborné vzdělání bez maturity. Ve věkové struktuře dominují respondenti ve věku 26 až 35 let (38% podíl), dále je zde významná skupina respondentů ve věku od 46 do 55 let (24 %), 18 % je mladších 25 let, 16 % zaměstnanců je ve věku 36 až 45 let a pouze 4 % respondentů je starších 55 let.

Vysoké procento zaměstnanců vysokoškolsky vzdělaných a s vyšším odborným vzděláním (celkem 45 % respondentů) je dáno dle mého názoru tím, že bankovní sektor vyžaduje takto vzdělané zaměstnance, jak bylo potvrzeno výstupem neřízeného rozhovoru s vedoucím pobočky Tábor 1. Významnou skupinu s 56% podílem tvoří zaměstnanci ve věku do 35 let, což svědčí o zájmu absolventů vysokých a vyšších odborných škol o zaměstnání v bankovníctví. Toto také prokazuje délka doby zaměstnání u ČSOB, kde převažují zaměstnanci působící v organizaci méně než 10 let. S ohledem na dosavadní vývoj lze také předpokládat stoupající zájem o tyto absolventy.

Tímto nelze znevýhodňovat středoškolsky vzdělané uchazeče o zaměstnání, je velmi pravděpodobné, že banka ocení i uchazeče s tímto vzděláním, kteří mají praxi a bohaté zkušenosti v tomto oboru. Jak vyplývá z neřízených rozhovorů, dříve tomu bylo tak, že zaměstnancům stačilo středoškolské vzdělání, což také prokazuje 55% podíl takto vzdělaných respondentů.

Všeobecná část dotazníku zaměřená na řízení lidských zdrojů

Následuje interpretace opovědí na jednotlivé otázky zaměřené na řízení lidských zdrojů, do této části patří otázky č. 6 až č. 15.

Tabulka č. 3: Co si představujete pod pojmem řízení lidských zdrojů

Co si představujete pod pojmem řízení lidských zdrojů ?	Počet	Počet (v %)
Přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí	6	10
Strategický přístup k práci s lidskými zdroji v hlavním smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu	8	15
Jedna z forem personálního řízení, která se zabývá zejména získáváním, rozvojem, vzděláváním, motivací, odměňováním, vztahy a komunikací pracovníků	41	75
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 1: Co si představujete pod pojmem řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Z respondentů 75 % souhlasilo se třetí odpovědí, a to že ŘLZ je jednou z forem personálního řízení, která se zabývá zejména získáváním, rozvojem, vzděláváním, motivací, odměňováním, vztahy a komunikací pracovníků. Pouze 15 % si vybralo jako odpověď definici ŘLZ od Krninské (2002): Strategický přístup k práci s lidskými zdroji v hlavním smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a nejméně, 11 % dotazovaných považuje ŘLZ jako Armstrong (2002) za přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí.

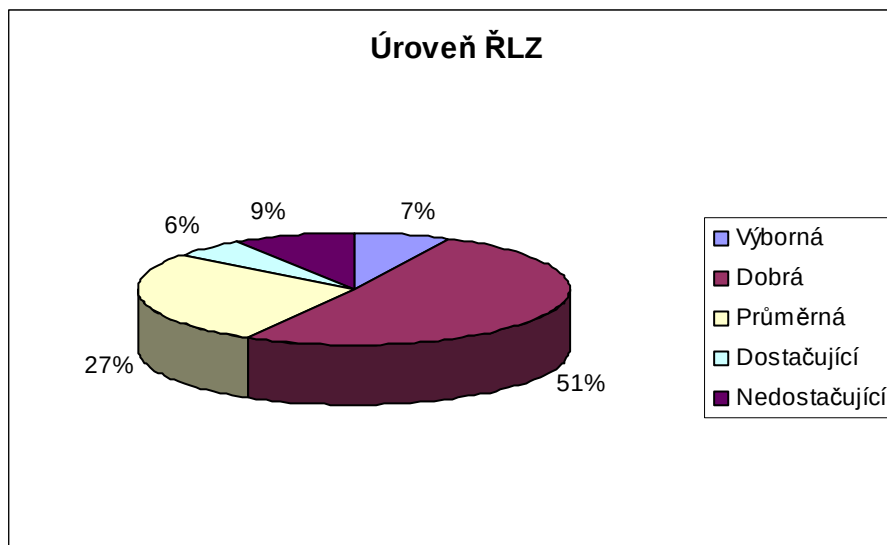
V této otázce šlo o zjištění názoru řadových zaměstnanců, kteří nemají znalosti a vzdělání v tomto oboru. Zvolili z těchto možností tu nejlogičtější a pro ně nejsrozumitelnější. Z odpovědí vyplývá, že považují ŘLZ spíše za personální řízení s nepatrnými prvky ŘLZ. Neuvědomují si skutečný význam ŘLZ, který má naplňovat nejen prvky personálního řízení, ale zároveň strategicky přistupovat k práci s lidskými zdroji a rozvíjet jejich potenciál.

Tabulka č. 4: Jak byste ohodnotil/a úroveň ŘLZ u Vašeho zaměstnavatele

Jak byste ohodnotil/a úroveň řízení lidských zdrojů u vašeho zaměstnavatele?	Počet	Počet (v %)
Výborná	4	7
Dobrá	28	51
Průměrná	15	27
Dostačující	3	6
Nedostačující	5	9
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2: Úroveň ŘLZ



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nadpoloviční většina zastoupená 51% podílem respondentů považuje úroveň ŘLZ za dobrou, 27 % ji hodnotí jako průměrnou, 9 % se ztotožňuje s názorem, že je nedostačující naopak za výbornou ji považuje 7 % respondentů a 6 % za dostačující.

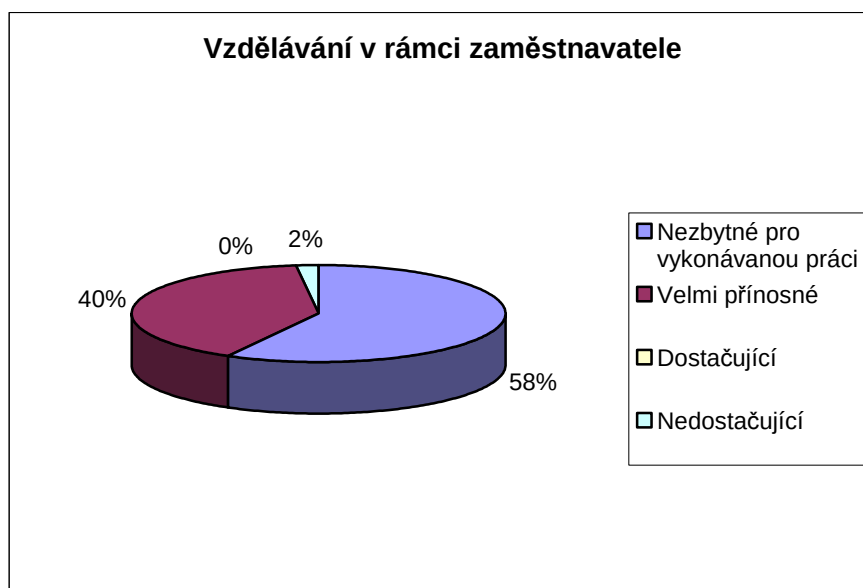
Lze konstatovat, vzhledem k prostudovaným vnitropodnikovým materiálům, které působí propracovaným dojmem, že systém ŘLZ je nastaven velmi dobře, avšak prakticky neprobíhá vše, jak je nastaveno teoreticky. Vzhledem k první otázce, se kterou názory respondentů úzce souvisí, lze říci, že respondenti považují ŘLZ spíše za personální řízení s několika znaky ŘLZ a takto hodnotí také jeho úroveň. Respondenti, kteří hodnotí systém jako nedostačující jsou si vědomi nedostatků zejména v přístupu managementu k řadovým zaměstnancům (nedostatečná otevřenost, nedostatek informací a nedůvěra).

Tabulka č. 5: Považujete vzdělávání v rámci zaměstnavatele za

Považuje vzdělávání v rámci zaměstnavatele za?	Počet	Počet (v %)
Nezbytné pro vykonávanou práci	32	58
Velmi přínosné	22	40
Dostačující	-	-
Nedostačující	1	2
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3: Vzdělání v rámci zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nadpoloviční většina zastoupená 58 % dotazovaných považuje vzdělání za nezbytné pro vykonávanou práci, 40 % ho hodnotí jako velmi přínosné. Pouze 2 %, tedy jediný zaměstnanec považuje vzdělávání za nedostatečné.

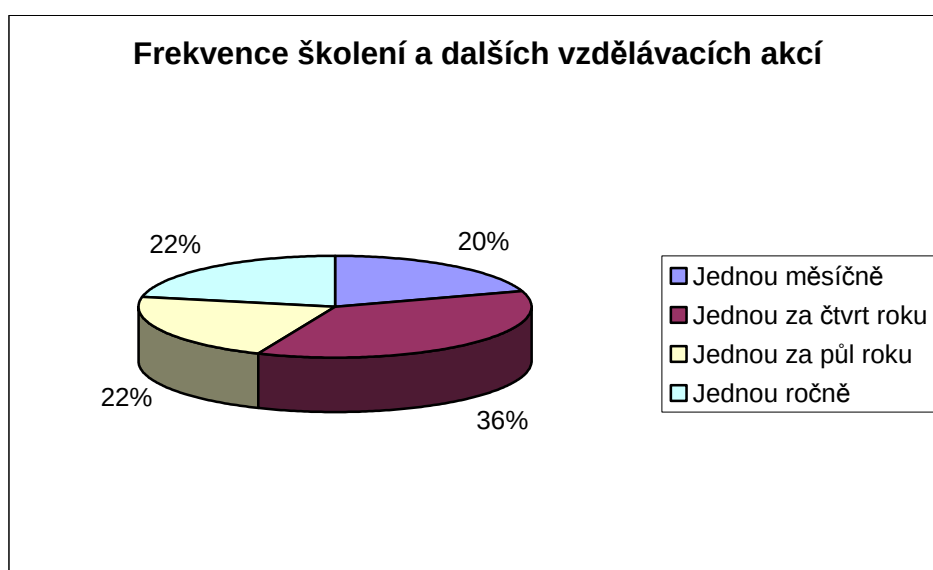
Zaměstnanci oceňují, že jim firma zprostředkovává možnosti vzdělávání, to prokazuje 98% podíl respondentů hodnotících vzdělávání jako nezbytné nebo velmi přínosné. Bez znalosti nových předpisů a norem pro bankovní sektor (úrokové a daňové zatížení, státní podpora, ad.) by nemohli klientům podávat pravdivé informace a správně radit v záležitostech jejich financí. Nutné jsou také školení v rámci prodejních dovedností, komunikace apod., aby byl stabilně zvyšován pracovní výkon zaměstnanců.

Tabulka č. 6: Jak často se účastníte školení nebo jiných rozvojových a vzdělávacích akcí v rámci zaměstnavatele

Jak často se účastníte školení nebo jiných vzdělávacích a rozvojových akcí?	Počet	Počet (v %)
Jednou měsíčně	11	20
Jednou za čtvrt roku	20	36
Jednou za půl roku	12	22
Jednou ročně	12	22
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4: Frekvence školení a dalších vzdělávacích akcí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejčastěji se respondenti účastní školení jednou za čtvrt roku (36 %). Jednou za půl roku a jednou ročně se školení účastní 22% podíl respondentů. Nejméně respondentů (20 %) odpovědělo, že se vzdělává jednou měsíčně.

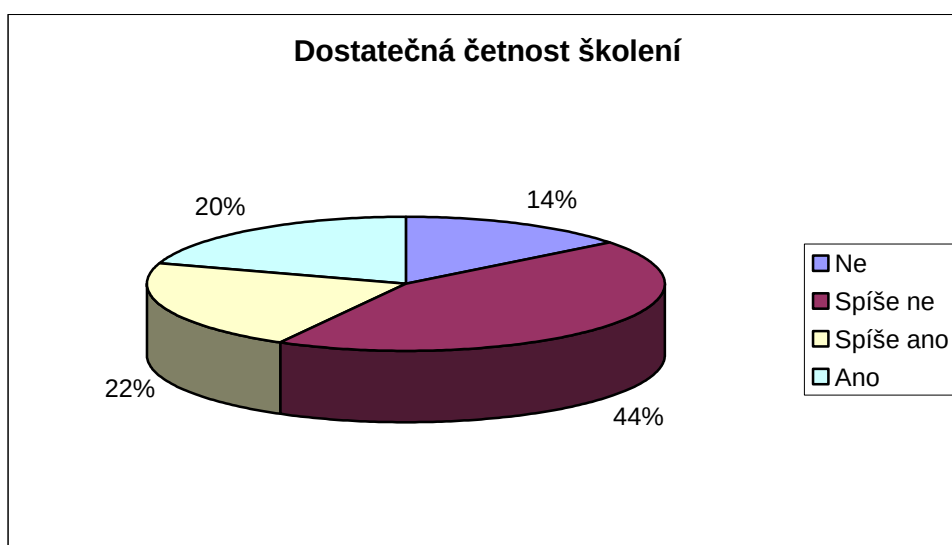
Více než 1/5 se rozhodla pro každou z odpovědí, z toho je patrná flexibilita konání školení a jiných vzdělávacích akcí. Záleží na pracovní pozici a zařazení zaměstnance, protože každý zaměstnanec má svůj individuální plán vzdělávání a rozvoje, který musí plnit. Pracovníci na vyšších pozicích nebo odborníci na určitou tematiku se logicky účastní školení s vyšším intervalem opakování.

Tabulka č. 7: Považujete četnost školení a dalších vzdělávacích akcí za dostatečnou

Považujete četnost školení a dalších vzdělávacích akcí za dostatečnou?	Počet	Počet (v %)
Ne	8	14
Spíše ne	24	44
Spíše ano	12	22
Ano	11	20
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5: Dostatečnost četnosti školení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Četnost školení nevyhovuje zcela 14 % odpovídajících zaměstnanců, spíše nevyhovuje 44 % respondentů. Spíše vyhovuje 22 % respondentů a zcela vyhovuje 20 % respondentů.

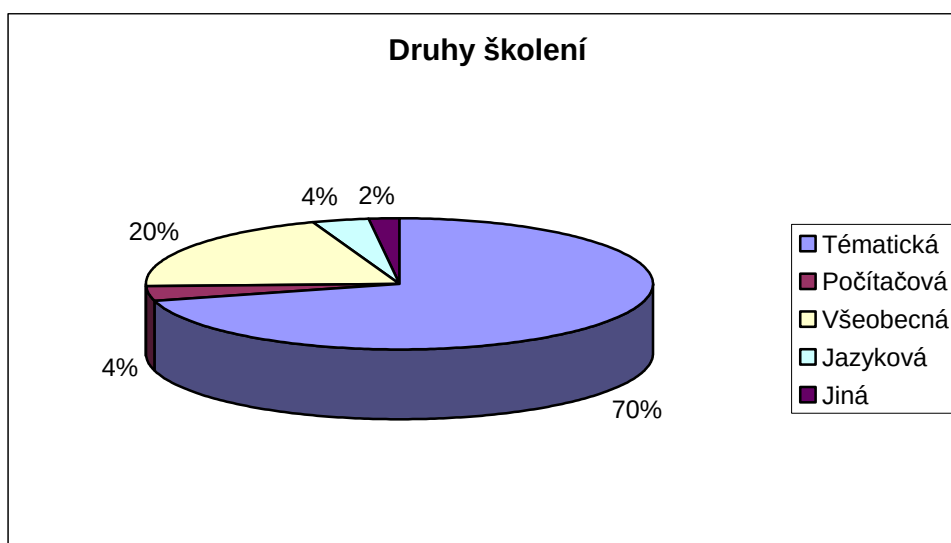
Z výsledků vyplývá, že téměř 2/3 respondentů četnost školení nevyhovuje, ale méně než 1/3 respondentů je spokojena. Zde lze identifikovat souvislost s předešlou otázkou, kde 44 % respondentů odpovědělo, že se účastní školení jednou za rok nebo jednou za půl roku, což zaměstnanci považují za nedostatečnou četnost školení.

Tabulka č. 8: Jakých školení se nejčastěji účastníte

Jakých školení se nejčastěji účastníte?	Počet	Počet (v %)
Tématických	39	70
Počítačových	2	4
Všeobecných	11	20
Jazykových	2	4
Jiných	1	2
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6: Druhy školení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejvíce z dotazovaných, a to celých 70 % se účastní tématických školení. Dále se respondenti vzdělávají z 20 % na všeobecných školeních. Srovnatelně stejný počet a z celkového počtu respondentů 4 % navštěvuje jazyková a počítačová školení. Pouze 2 %, a tedy jeden zaměstnanec nejčastěji navštěvuje školení jiná (uvedl, že jde o školení prodejních dovedností a osobního rozvoje).

Do tématických školení spadají ta zaměřená na konkrétní obor a vzdělávání v něm, na určité téma (segment) např. úvěry, pokladní činnost, poradenství, retail apod. Všeobecná školení jsou pro každého zaměstnance, některá jsou ze zákona povinná, jde například o školení bezpečnosti a ochrany zdraví, praní špinavých peněz ad. Jazyková školení jsou vhodná pro zaměstnance, kteří komunikují se zahraničními klienty a počítačová zdokonalují práci s PC a vzdělávají v ovládání nových programů.

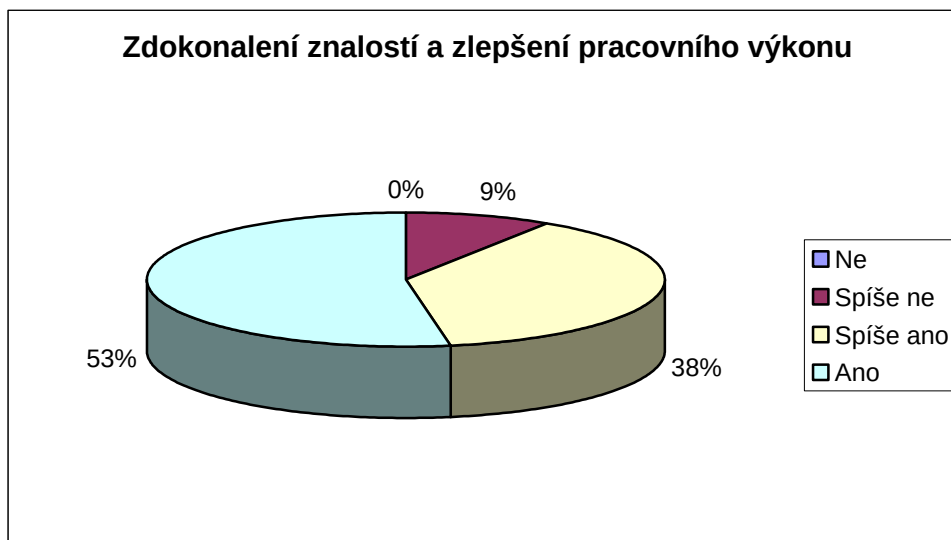
Nejvíce se logicky respondenti vzdělávají ve svém profesním oboru, tedy se účastní se tématických školení, které jsou nutné pro vykonávání dané práce. Všeobecná školení popisují každodenní chování zaměstnanců a je nutné, aby jimi prošel veškerý personál, proto 20 % zaměstnanců odpovědělo, že se jich účastní nejčastěji. Ostatní školení jsou doplňková (PC, jazyková, jiná) a nutná jen pro určitou práci, např. s novým programem, komunikace s zahraničním klientem apod.

Tabulka č. 9: Myslíte, že další školení a vzdělávací akce vedou ke zdokonalení Vašich znalostí a zlepšení pracovního výkonu

Myslíte, že další školení a vzdělávací akce vedou ke zdokonalení Vašich znalostí a zlepšení pracovního výkonu?	Počet	Počet (v %)
Ne	-	-
Spíše ne	5	9
Spíše ano	21	38
Ano	29	53
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7: Zdokonalení znalostí a zlepšení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Respondenti z 53 % souhlasí, že školení a vzdělávací akce vedou ke zdokonalení jejich znalostní a zlepšení pracovního výkonu, 38 % spíše souhlasí a pouhých 9 % zaměstnanců spíše nesouhlasí, nikdo nesouhlasí úplně, což je velice pozitivní.

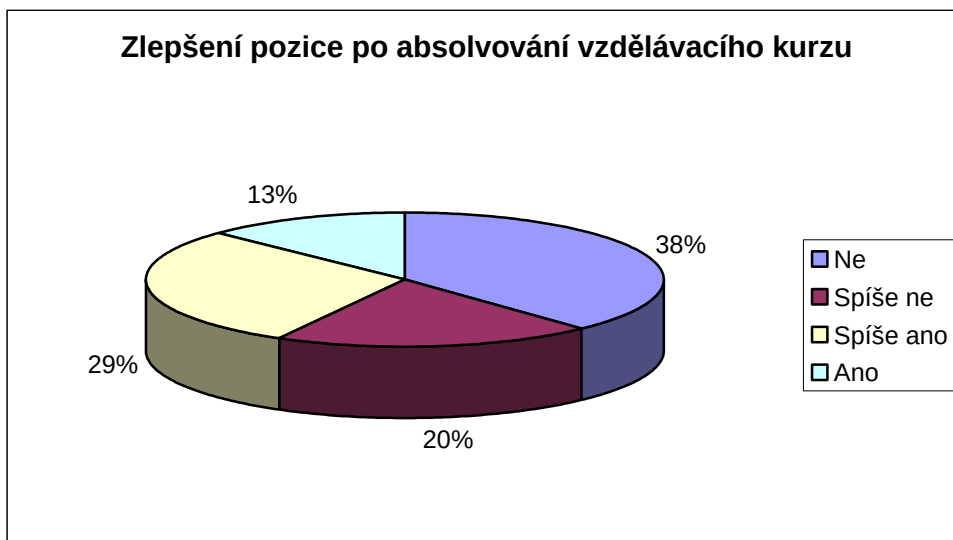
Souhlasí a spíše souhlasí celkem 91 % respondentů, což prokazuje, že většina respondentů považuje školení a vzdělávací akce za přínosné a vedoucí k zdokonalení znalostí a zlepšení výkonu. Respondenti dále uvádějí, že využívají nově získané znalosti při práci, rozšiřují se jejich znalosti a kompetence. Jeden z respondentů uvedl, že ke zdokonalení také vede praxe (získání zkušeností během práce).

Tabulka č. 10: Zlepšila se Vaše pozice ve firmě po vzdělávacím kurzu

Zlepšila se Vaše pozice ve firmě po vzdělávacím kurzu? (povýšení, vyšší mzda apod.)	Počet	Počet (v %)
Ne	21	38
Spíše ne	11	20
Spíše ano	16	29
Ano	7	13
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 8: Zlepšení pozice po absolvování vzdělávacího kurzu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Na otázku, zda se zlepšila pozice zaměstnance ve firmě po absolvování vzdělávacího kurzu odpovídali respondenti takto: Pouze 13 % si v práci přilepšilo, ať už formou povýšení nebo zvýšením mzdy či jednorázové odměny, 29 % si myslí, že se jejich pozice spíše zlepšila, 20 % je toho názoru, že spíše ne a celých 38 % z dotazovaných myslí, že se jejich pozice nezlepšila vůbec.

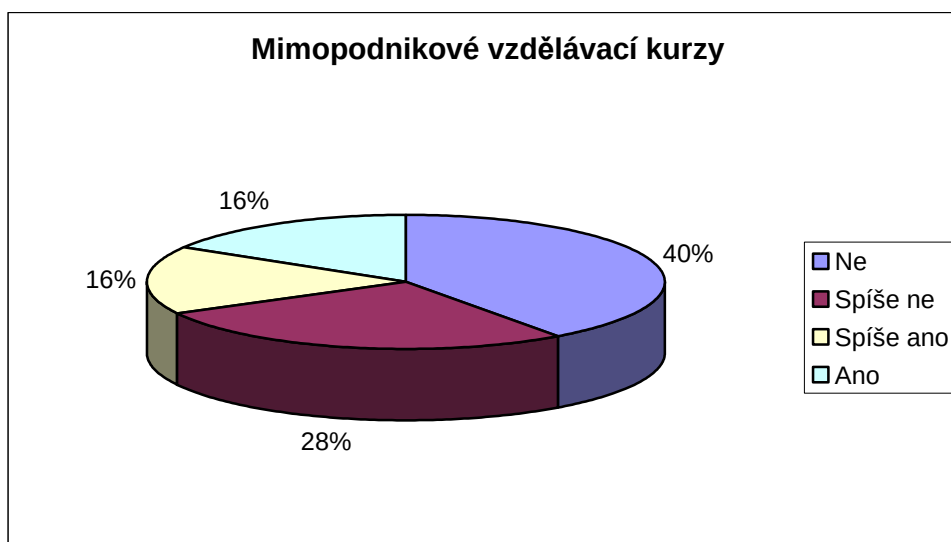
Nadpolovičnímu počtu respondentů se pozice nezlepšila, 42 % respondentů se pozice zlepšila nebo spíše zlepšila. Zlepšení pozice po absolvování kurzu nemusí přímo následovat. Toto je různé vzhledem k odlišným druhům školení, někdy jsou vybraná školení přímo vyžadována, například jsou kritériem k povýšení či zvýšení mzdy. Většinou však přímo absolvování školení nezaručí zaměstnanci lepší pozici, odměnu či jiné zlepšení. Zlepšení pozice většinou vyplývá z celkového hodnocení zaměstnance.

Tabulka č. 11: Účastníte se dobrovolně dalších mimopodnikových vzdělávacích kurzů ve svém volném čase

Účastníte se dobrovolně dalších mimopodnikových vzdělávacích kurzů ve svém volném čase? (cizí jazyky, kurzy komunikace, psychologie, manažerské kurzy apod.)	Počet	Počet (v %)
Ne	22	40
Spíše ne	15	28
Spíše ano	9	16
Ano	9	16
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9: Účast na mimopodnikových vzdělávacích kurzech



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Ve volném čase se dobrovolně nevzdělává 40 % respondentů, 28 % respondentů se spíše neúčastní mimopodnikových vzdělávacích aktivit, pouze 16 % spíše ano a 16 % ano.

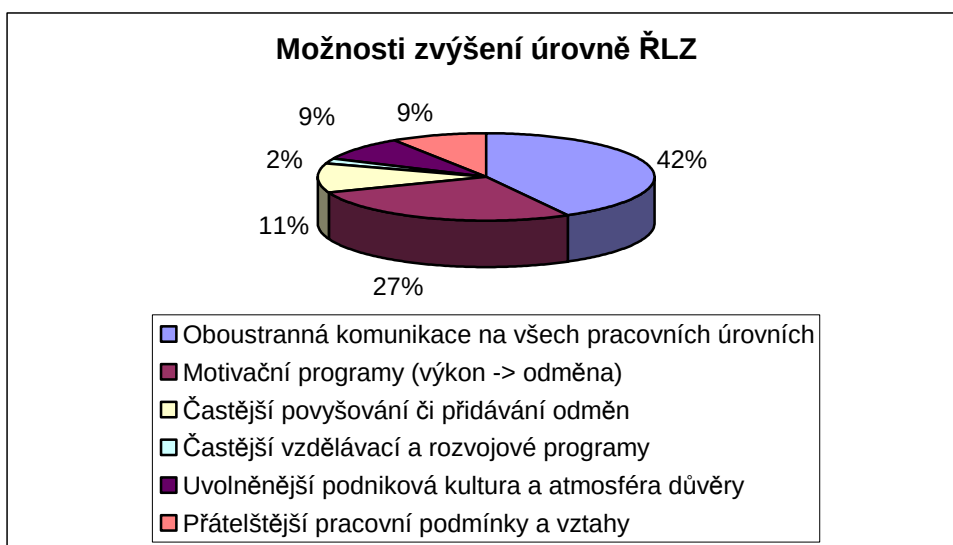
Více než 2/3 respondentů se ve volném čase neúčastní dalších vzdělávacích aktivit, není divu, stráví většinu dne v práci a volný čas raději věnují svým koníčkům a své rodině. Téměř 1/3 respondentů uvedla, že se vzdělává i ve volném čase, a to zejména na kurzech jazykových nebo manažerských dovedností.

Tabulka č. 12: Co by podle Vás mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů

Co by podle Vás mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů?	Počet	Počet (v %)
Oboustranná komunikace na všech pracovních úrovních	23	42
Motivační programy (výkon -> odměna)	15	27
Častější povyšování či přidávání odměn	6	11
Častější vzdělávací a rozvojové programy	1	2
Uvolněnější podniková kultura a atmosféra důvěry	5	9
Přátelštější pracovní podmínky a vztahy	5	9
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10: Možnosti zvýšení úrovně ŘLZ



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Ke zvýšení úrovně ŘLZ by podle 42 % respondentů vedla oboustranná komunikace na všech pracovních úrovních, 27 % respondentů si myslí, že by pomohly motivační programy typu za odvedený pracovní výkon náležitá odměna, 11 % dotazovaných by bylo pro častější povyšování či přidávání odměn, 12 % pro uvolněnější podnikovou kulturu a atmosféru důvěry, 9 % pro přátelštější pracovní podmínky a vztahy a pouze 2 % respondentů se vyjádřily pro častější vzdělávací a rozvojové programy.

Tyto výsledky poukazují na problém v komunikaci, která probíhá zřejmě jednostranně ze strany vedení. Nejen, že na tento problém upozorňuje celých 42 % respondentů, ale 9 % chybí také uvolněnější podniková kultura a atmosféra důvěry a také přátelštější pracovní podmínky a vztahy, což celkem tvoří celých 60 % respondentů. Vážně zde nejen komunikace, ale zaměstnanci nemají potřebné informace o ŘLZ i přesto, že základní systém je velmi dobře nastaven. Chybí jim nejen důvěra, ale také přátelštější pracovní podmínky a vztahy nejen mezi zaměstnanci řadovými, ale také ve vztahu k managementu.

Pracovní prostředí a podmínky práce

Následuje interpretace opovědí na jednotlivé otázky zaměřené na pracovní prostředí a podmínky práce. Jedná se o otázky č. 16 až 33.

Tabulka č. 13: Co si myslíte o podnikové kultuře

Co si myslíte o podnikové kultuře - symbolech, pravidlech pracovního a sociálního chování, hodnotách a postojích zavedených u Vašeho zaměstnavatele?	Počet	Počet (v %)
Standardy mi vyhovují	20	37
Byl(a) bych pro uvolněnější pravidla oblékání (neformální oděv)	9	16
Byl(a) bych pro otevřenější komunikaci na všech úrovních	26	47
Mám jiný názor	-	-
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11: Podniková kultura



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Standards vyhovují 37 % odpovídajícím zaměstnancům, 16 % respondentů by uvítalo uvolněnější pravidla oblékání, tedy neformální oděv. Pro otevřenější komunikaci na všech úrovních by byla téměř ½ respondentů. Jiný názor neměl nikdo.

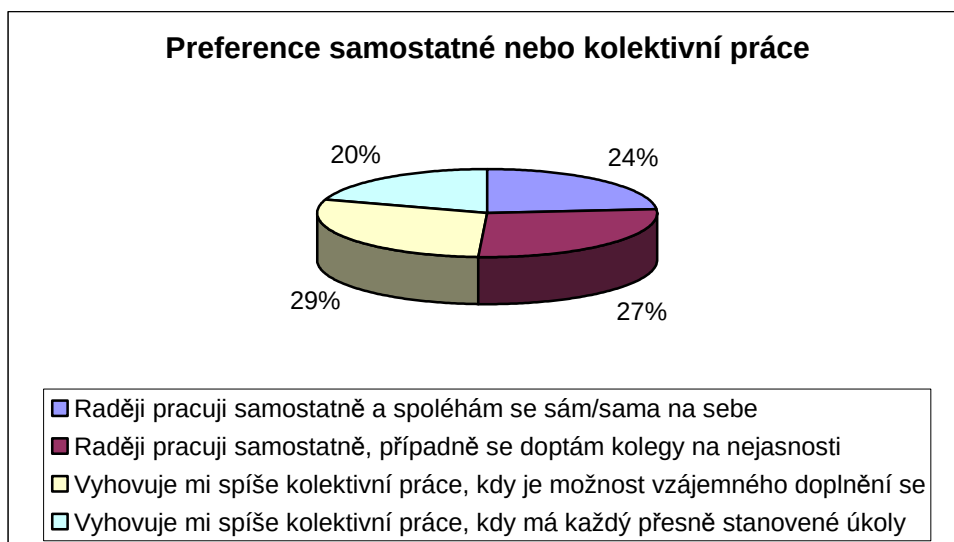
Tyto odpovědi poukazují opět na problém v komunikaci a potvrzují ho. Komunikace není otevřená, zaměstnanci se všechno plně nedozví, probíhá jednostranně ze strany vedení a zaměstnanci by ocenili otevřenější management, důvěru a vnímání jejich názorů.

Tabulka č. 14: Pracujete raději samostatně nebo dáváte přednost týmové práci

Pracujete raději samostatně nebo dáváte přednost týmové práci?	Počet	Počet (v %)
Raději pracuji samostatně a spoléhám se sám/sama na sebe	13	24
Raději pracuji samostatně, případně se doptám kolegy na nejasnosti	15	27
Vyhovuje mi spíše kolektivní práce, kdy je možnost vzájemného doplnění se	16	29
Vyhovuje mi spíše kolektivní práce, kdy má každý přesně stanovené úkoly	11	20
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12: Preference samostatné nebo kolektivní práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Z odpovídajících 24 % respondentů pracuje nejraději samostatně a spoléhá se samo na sebe, 27 % pracuje raději samostatně a v případě nejasností se doptá nebo poradí s kolegy. Kolektivní práci s možností vzájemného doplnění preferuje spíše 29 % respondentům a 20 % vyhovuje více kolektivní práce, kdy každý plní svůj stanovený úkol, práce je rozvržená tak, aby později výkon každého navazoval a byl součástí společného výsledku.

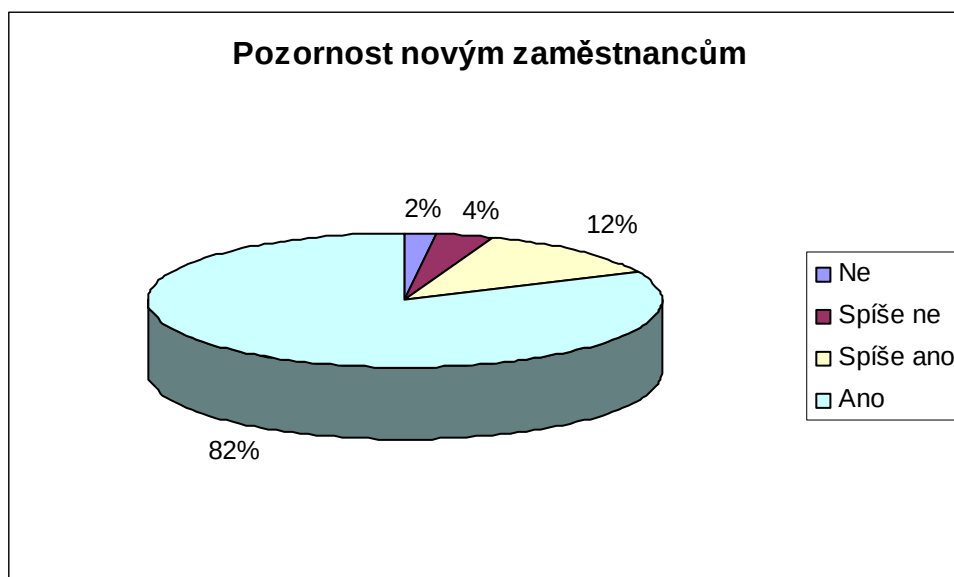
Na odpovědích na tuto otázku je vidět, že každý člověk je jedinečný a každému vyhovuje jiný způsob práce. Někteří na sebe raději berou více odpovědnosti za splnění úkoly a někteří se naopak odpovědnosti raději vyhýbají. Přesto, že jsou zaměstnanci hodnoceni týmově (za pobočky, segment apod.), tak je možné pozorovat, že více než polovina respondentů raději pracuje samostatně (dělá raději sama na sebe), zaměstnanci neumí příliš spolupracovat, ani tomu nejsou nakloněni.

Tabulka č. 15: Věnuje se nějaká zvláštní pozornost novým zaměstnancům

Věnuje se nějaká zvláštní pozornost novým zaměstnancům?	Počet	Počet (v %)
Ne	1	2
Spíše ne	2	4
Spíše ano	7	12
Ano	45	82
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 13: Pozornost novým zaměstnancům



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Respondenti ve většinovém podílu 82 % správně uvedli, že novému zaměstnanci se věnuje speciální pozornost, 12 % odpovědělo spíše ano, pouze 4 % spíše ne a jen 2 % ne. Doplnující otázka se ptala, o jakou zvláštní pozornost se jedná, většina uváděla plán rozvoje, patron, mentor nebo vedení zkušenějším kolegou.

Na otázku, zda se věnuje novým zaměstnancům nějaká zvláštní pozornost, odpověděli téměř všichni respondenti ano (94 %). Je vidět, že každý zaměstnanec prošel touto zkušeností při svém nástupu a ví, že novému zaměstnanci je věnována náležitá pozornost, aby se adaptoval jak na svou práci tak mezi kolektiv kolegů.

Tabulka č. 16: Jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným

Jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným (ředitel, vedoucí, zaměstnanec a opačně)?	Počet	Počet (v %)
Jednostranně ze strany vedení	16	29
Oboustranně s možností zaměstnanců podávat návrhy na změny, inovace a podobně	37	67
Jinak	2	4
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 14: Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Z odpovídajících zaměstnanců 67 % souhlasí s tvrzením, že komunikace mezi nadřízeným a podřízeným probíhá oboustranně s možností zaměstnanců podávat vlastní návrhy na změny, inovace a podobně. Taková komunikace je z hlediska ŘLZ považována za správnou. Z respondentů se 29% podíl ztotožňuje s odpovědí, že komunikace probíhá jednostranně ze strany vedení a 4 % se rozhodla pro odpověď jinak, kde uvedla, že komunikace probíhá oboustranně pouze s přímým nadřízeným.

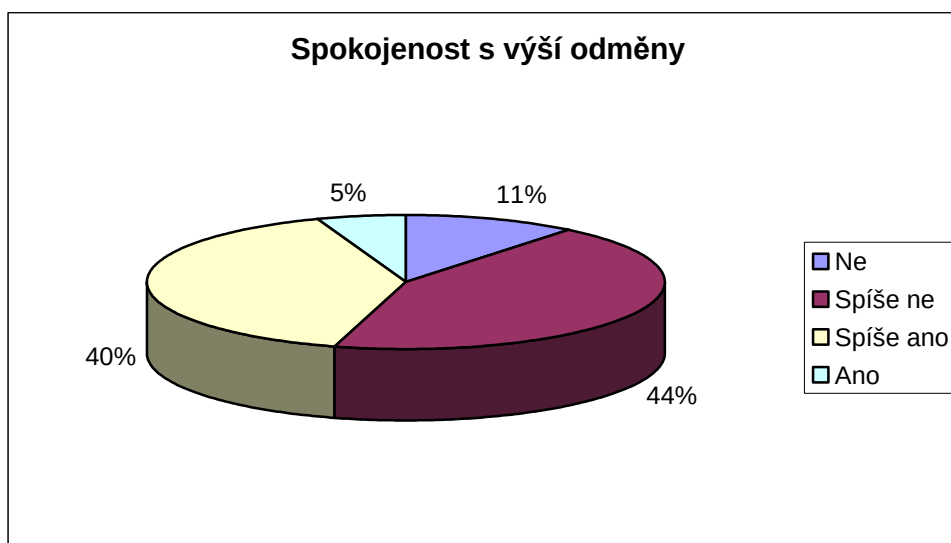
Tyto odpovědi mě však překvapily, jelikož v předchozích otázkách si respondenti na komunikaci stěžovali, zřejmě tedy oboustranně probíhá, ale není dosti otevřená nebo se neberou názory zaměstnanců vážně. Téměř 1/3 respondentů opět potvrdila jednostranně probíhající komunikaci. Zde shledávám chybu ve špatně položené otázce jen se třemi odpověďmi, proto jsou výsledky zavádějící.

Tabulka č. 17: Jste spokojen(a) s výší odměny za vykonanou práci

Jste spokojen(a) s výší odměny za vykonanou práci – odpovídá finanční ohodnocení Vašemu vzdělání, praxi, dovednostem a znalostem?	Počet	Počet (v %)
Ne	6	11
Spíše ne	24	44
Spíše ano	22	40
Ano	3	5
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 15: Spokojenost s výší odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Respondenti, kteří jsou s výší finanční odměny zcela spokojeni, tvoří 11 %, spíše spokojeno je 40 % odpovídajících, v těchto případech se jedná o zaměstnance zařazené do pracovních pozic, které je uspokojují a také mzda odpovídá jejich představám.

Nad spokojenými respondenty převažují však ti nespokojení, 44 % jich je spíše nespokojených a 11 % zcela nespokojených.

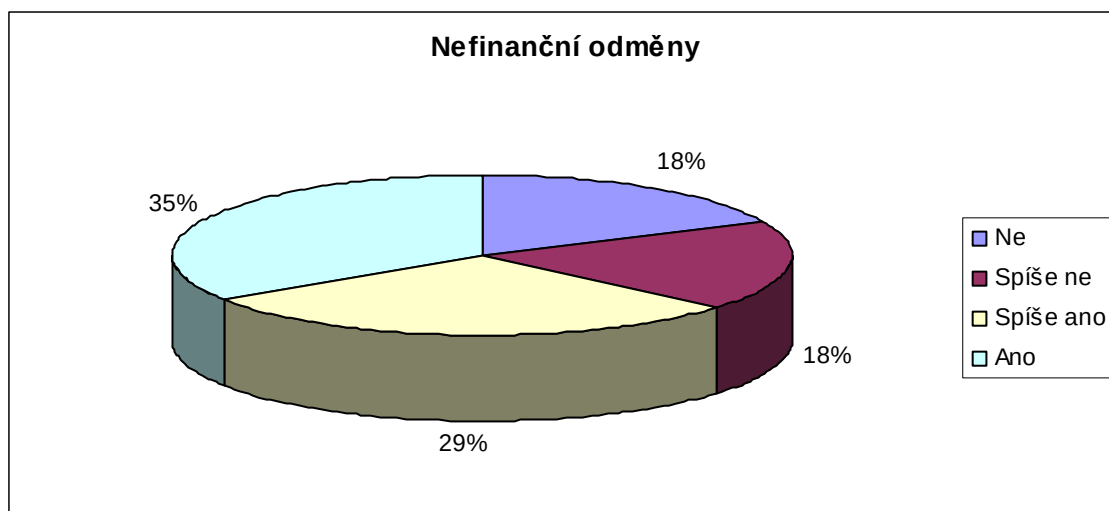
Spokojenost zaměstnanců s výší jejich odměny za vykonanou práci je velmi variabilní. Důvodem nespokojenosti nemusí být nutně nízká mzda, pouze mají zaměstnanci jinou představu. Je všeobecně známo, že většina zaměstnanců není spokojená s výší odměny a přála by si vyšší. Respondenti se z 55 % oceňují více a myslí si, že jejich znalosti nejsou dostatečně ohodnoceny. Naopak 45 % je spíše nebo zcela spokojeno.

Tabulka č. 18: Používá Váš zaměstnavatel jiný způsob odměňování než finanční

Používá Váš zaměstnavatel jiný způsob odměňování než finanční?	Počet	Počet (v %)
Ne	10	18
Spíše ne	10	18
Spíše ano	16	29
Ano	19	35
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 16: Nefinanční odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Z odpovědí na otázku, zda zaměstnavatel používá nefinanční odměňování, vznikla také různorodá množina odpovědí. Respondenti z 35 % uvádí, že jsou nefinanční odměny poskytovány, 29 % je toho názoru, že spíše ano, 18 % si myslí, že spíše ne a zbývajících 18 % označilo odpověď, že zaměstnavatel nefinanční odměny neposkytuje.

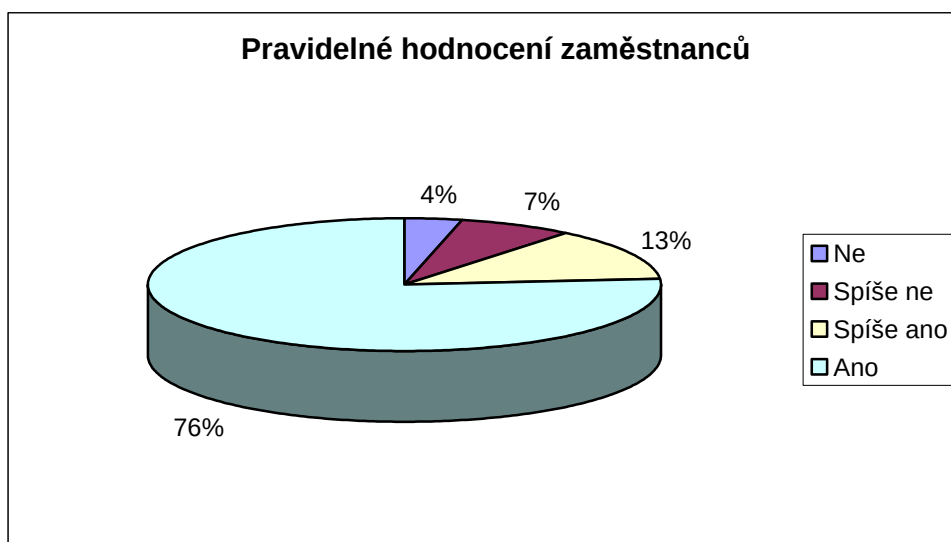
Ti, kteří uvedli, že ano nebo spíše ano (celkem 63 % respondentů), odpovídali ještě na doplňující otázku o jaké odměny se konkrétně jedná. Uvedli zejména pochvaly, benefity, na vyšších pracovních pozicích také firemní telefony či firemní auta. Zřejmě ne všichni respondenti (36 %) se setkali osobně s touto formou odměňování.

Tabulka č. 19: Probíhá u Vašeho zaměstnavatele pravidelné hodnocení pracovníků

Probíhá u Vašeho zaměstnavatele pravidelné hodnocení pracovníků?	Počet	Počet (v %)
Ne	2	4
Spíše ne	4	7
Spíše ano	7	13
Ano	42	76
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 17: Pravidelné hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Jak již bylo výše uvedeno, probíhá hodnocení zaměstnanců v ČSOB průběžně, ale jednou ročně má formální charakter. Správně tedy 76 % respondentů odpovědělo, že hodnocení probíhá, 13 % si myslí, že spíše ano, 7 % spíše ne a jen 4 % ne.

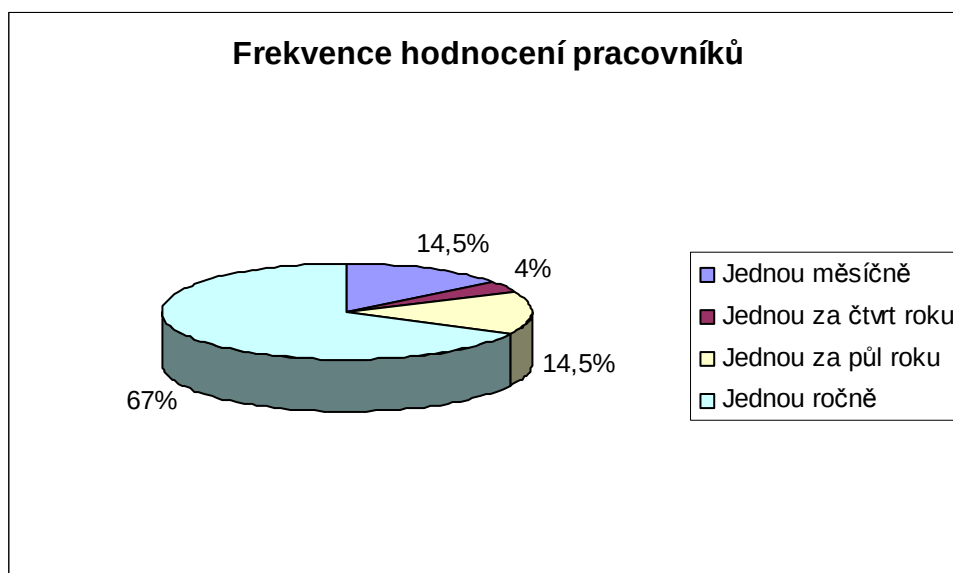
Je patrné, že mnoho zaměstnanců o hodnocení ví, a proto také správně odpovědělo, že probíhá. Spíše je zvláštní, že několik zaměstnanců si myslí, že hodnocení neprobíhá. I když by zaměstnanci měli být hodnoceni průběžně během roku, oficiálně se tak zřejmě neděje na všech pobočkách, jsou hodnoceni odlišně a v různých časových intervalech. viz také níže navazující otázka

Tabulka č. 20: Jak často probíhá hodnocení pracovníků

Jak často probíhá hodnocení pracovníků?	Počet	Počet (v %)
Jednou měsíčně	8	14,5
Jednou za čtvrt roku	2	4
Jednou za půl roku	8	14,5
Jednou ročně	37	67
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 18: Frekvence hodnocení pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejčastěji respondenti uváděli, že jsou hodnoceni v ročním intervalu (67 %), frekvenci hodnocení jednou za půl roku uvedlo 14,5 % zaměstnanců, 4 % odpověděla, že zaměstnanci jsou hodnoceni jednou za čtvrt roku a zbylých 14,5 % každý měsíc.

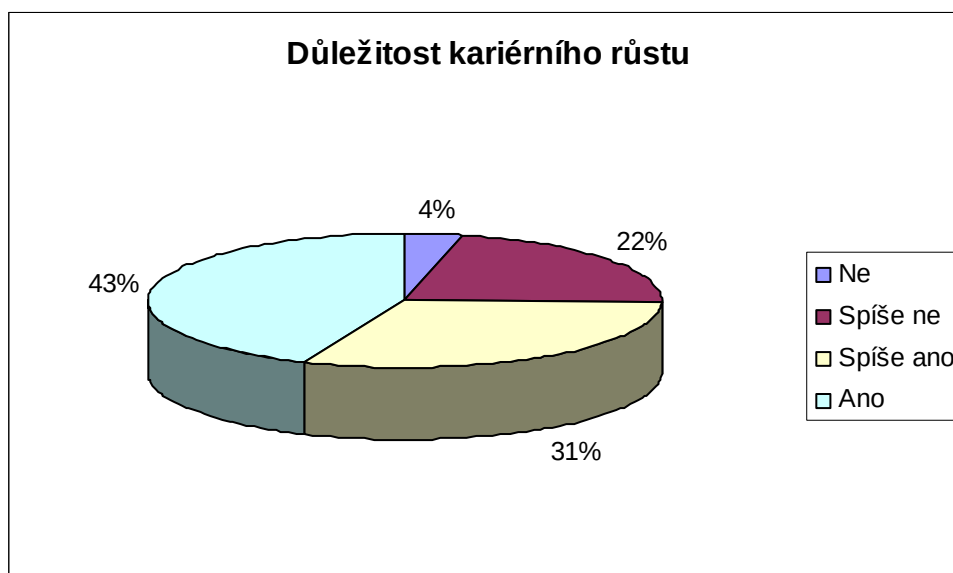
Jak jsem již uvedla, hodnocení probíhá pravidelně, ale u každého zaměstnance v individuální frekvenci, zaměstnanci jsou hodnoceny například za jednotlivé splněné dílčí úkoly, za počet získaných klientů, za výši poskytnutých úvěrů apod. Formálně hodnocení probíhá jednou ročně, formou dotazníků. I v tomto ohledu zaměstnanci nejsou příliš informovaní a schází komunikace.

Tabulka č. 21: Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu

Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?	Počet	Počet (v %)
Ne	2	4
Spíše ne	12	22
Spíše ano	17	31
Ano	24	43
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 19: Důležitost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Za důležitou možnost kariérního postupu považuje 43 % respondentů, za spíše důležitou 31 % respondentů. Zatímco 22 % odpovídajících tuto možnost spíše nepovažuje za důležitou a 4 % vůbec.

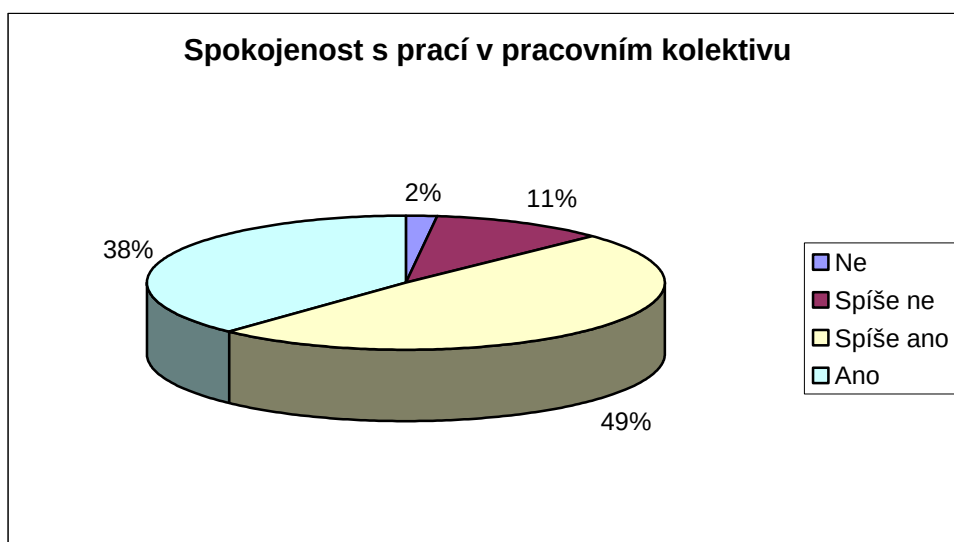
Z odpovědí vyplývá, že téměř $\frac{3}{4}$ respondentů má ambice a je pro ně důležitá možnost kariérního postupu. Respondenti z více jak $\frac{1}{4}$ uvedli, že pro ně kariérní růst není důležitý. Bojí se zřejmě kariérního postupu nebo jim na něm opravdu nezáleží (nemají ambice) a jsou spokojeni na svém stávajícím místě.

Tabulka č. 22: Vyhovuje Vám práce ve Vašem pracovním kolektivu

Vyhovuje Vám práce ve Vašem pracovním kolektivu?	Počet	Počet (v %)
Ne	1	2
Spíše ne	6	11
Spíše ano	27	49
Ano	21	38
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 20: Spokojenost s prací v pracovním kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

S pracovním kolektivem je zcela spokojeno a práce vyhovuje 38 % odpovídajících zaměstnanců, spíše vyhovuje práce v pracovním kolektivu 49 % respondentům. Respondentům z 11 % spíše práce v pracovním kolektivu nevyhovuje a vůbec nevyhovuje pouze 2 %.

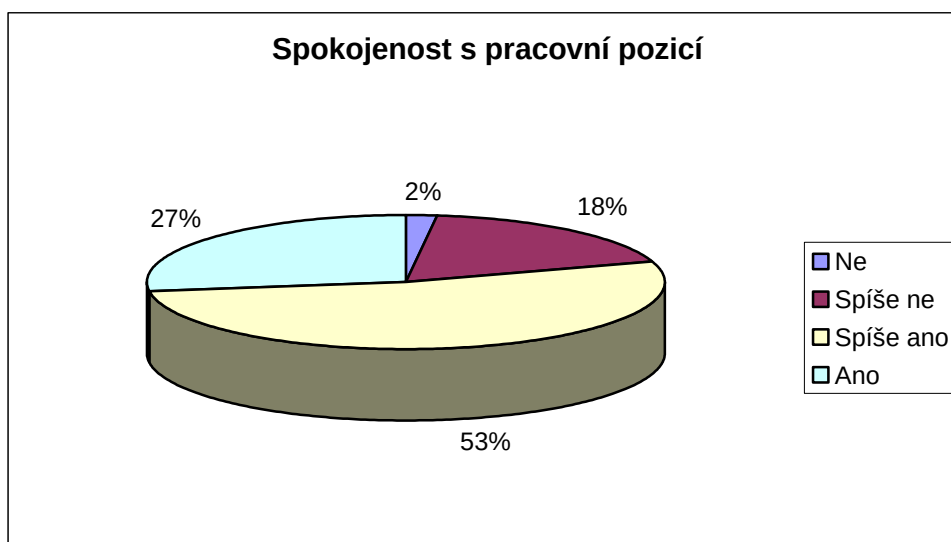
Odpovědi zaměstnanců svědčí o tom, že jsou ve svých pracovních kolektivech spokojeni, což považují za příznivý jev. Celkově 87 % respondentů je spokojeno nebo spíše spokojeno se svým pracovním kolektivem, pouze 13 % respondentů projevilo svou nespokojenost.

Tabulka č. 23: Jste spokojen(á) ve Vaší pracovní pozici

Jste spokojen(á) ve Vaší pracovní pozici?	Počet	Počet (v %)
Ne	1	2
Spíše ne	10	18
Spíše ano	29	53
Ano	15	27
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 21: Spokojenost s pracovní pozicí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Na své pracovní pozici je zcela nebo spíše spokojena nadpoloviční většina dotazovaných zaměstnanců (celkem 80 %). Pouze 18 % zaměstnanců je spíše nespokojeno a 2 % zcela.

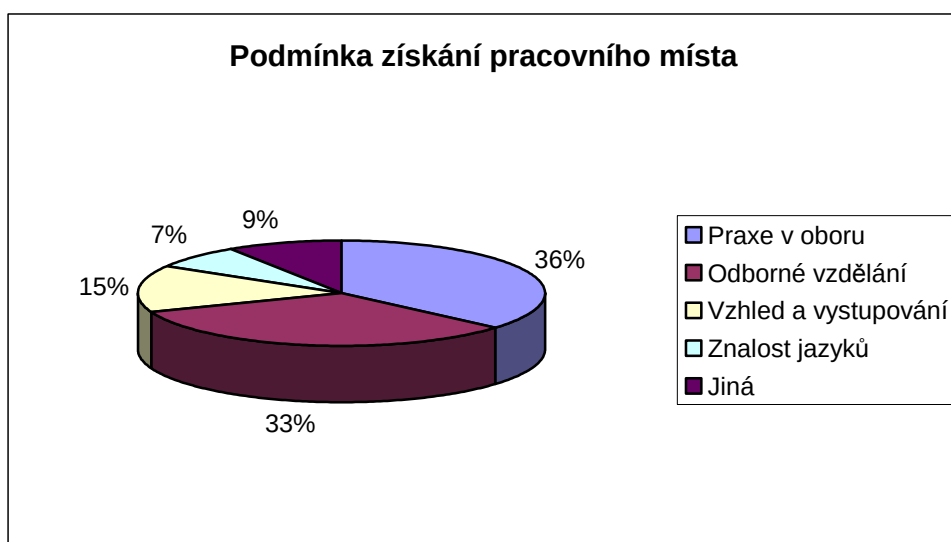
Spokojenost zaměstnanců je pozitivním jevem, protože spokojený zaměstnanec dosahuje vyšších pracovních výkonů a cítí se v práci dobře. Nespokojení zaměstnanci by měli v této situaci jednat a probrat důvody své nespokojenosti se svým přímým nadřízeným. Zde celá 1/5 respondentů potvrdila, že v tomto ohledu chybí opět komunikace.

Tabulka č. 24: Jaká byla podmínka pro získání pracovního místa

Jaká byla podmínka pro získání pracovního místa?	Počet	Počet (v %)
Praxe v oboru	20	36
Odborné vzdělání	18	33
Vzhled a vystupování	8	15
Znalost jazyků	4	7
Jiná	5	9
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 22: Podmínka získání pracovního místa



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Respondenti odpověděli, že nejčastější podmínkou získání práce byla praxe v oboru (36 %), dále 33 % dotazovaných uvedlo, že podmínkou pro získání zaměstnání bylo odborné vzdělání, 15 % si myslí, že šlo zejména o vzhled a vystupování a pouze 7 %, že znalost jazyků. Pro odpověď jiná se rozhodlo 9 % zaměstnanců.

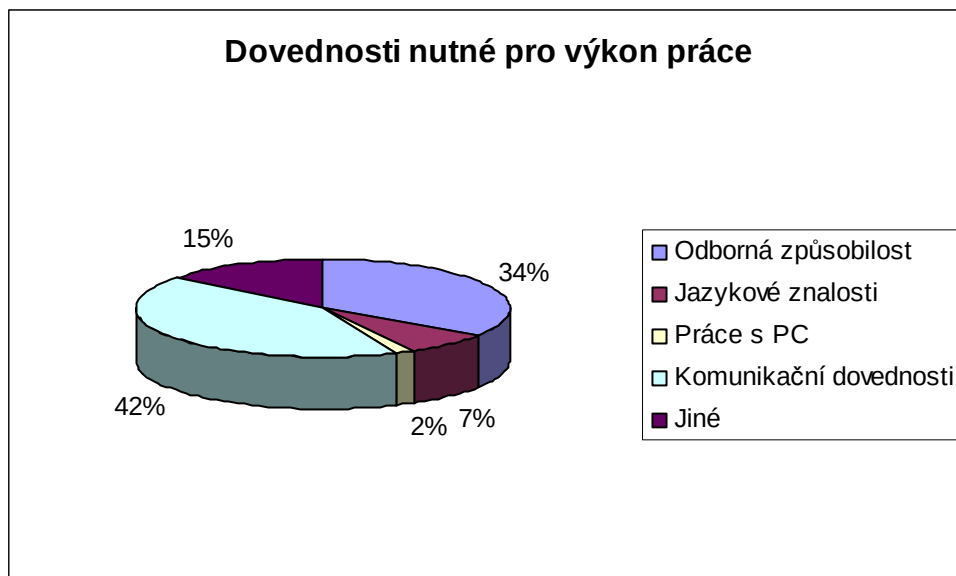
Pokud zaměstnanci odpověděli, že se jednalo o jinou podmínku, měli uvést jakou. Dvakrát se vyskytla odpověď, že kombinace všech těchto uvedených podmínek, dále šlo o komunikační dovednosti, pečlivost a vytrvalost a kombinace všech včetně zkušeností s vedením lidí. Nejvíce zastoupené podmínky pro získání zaměstnání (praxe v oboru a vzdělání) jsou stanovenými požadavky organizace, uvedlo je více než 2/3 respondentů.

Tabulka č. 25: Jaké dovednosti jsou nutné pro výkon Vaší práce

Jaké dovednosti jsou nutné pro výkon Vaší práce?	Počet	Počet (v %)
Odborná způsobilost	19	34
Jazykové znalosti	4	7
Práce s PC	1	2
Komunikační dovednosti	23	42
Jiné	8	15
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 23: Dovednosti nutné pro výkon práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Pro výkon práce považuje 42% podíl respondentů za nejdůležitější komunikační dovednosti, 34 % odpovědělo, že je nutná odborná způsobilost. Z respondentů 15 % uvedlo možnost jiná a konkrétně 9,1 % , že všechny uvedené dovednosti jsou třeba a 5,9 % prodejní dovednosti. Dále 7 % označilo za nutné jazykové znalosti a 2 % práci s PC.

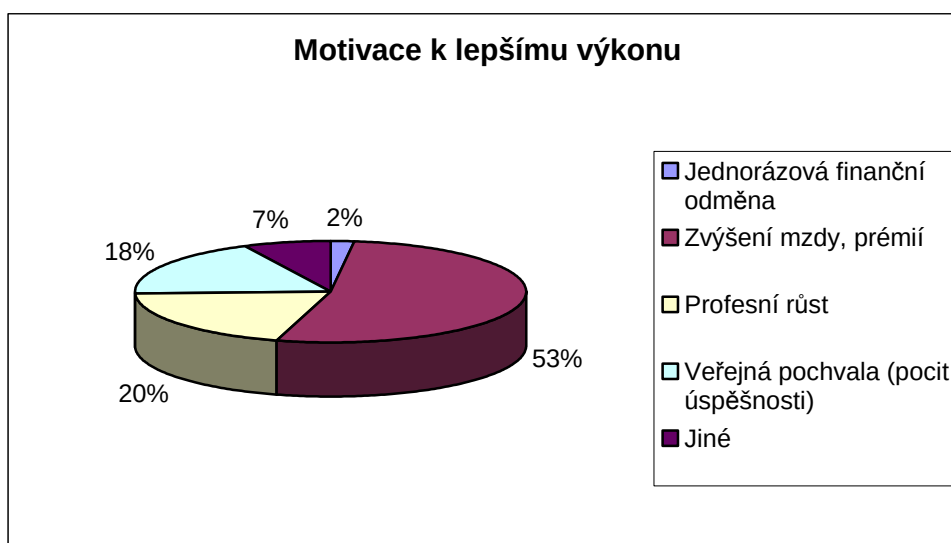
Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci považují za nejn nutnější k výkonu práce komunikační dovednosti a odbornou způsobilost. To je velmi logické, zaměstnanci musí umět komunikovat a být odborně způsobilí, aby byli schopní vyřizovat požadavky klientů. Práce s PC je nedílnou součástí administrativní práce s daty, prodejní dovednosti jsou srovnatelné s komunikačními, jazykové znalosti jsou velkou výhodou a postupem času se stanou samozřejmostí.

Tabulka č. 26: Co Vás nejvíce motivuje k lepšímu výkonu

Co Vás nejvíce motivuje k lepšímu výkonu?	Počet	Počet (v %)
Jednorázová finanční odměna	1	2
Zvýšení mzdy, prémie	29	53
Profesní růst	11	20
Veřejná pochvala (pocit úspěšnosti)	10	18
Jiné	4	7
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 24: Motivace k lepšímu výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejlepším motivačním prostředkem k lepšímu pracovnímu výkonu je zvýšení mzdy a prémie, tuto odpověď uvedlo 53 % dotazovaných. Za významný motivační prvek považuje 20 % respondentů možnost profesního růstu a 18 % veřejnou pochvalu. Z 7 % si respondenti zvolili odpověď jiné a uvedli, že nic (5 %) a peníze společně s pochvalou (2 %). Jednorázová finanční odměna motivuje k lepšímu výkonu pouze 2 % respondentů.

Výsledky potvrdily, že nejsilnějším motivačním faktorem jsou peníze, více než ½ dotazovaných uvádí jako hlavní motivátor zvýšení mzdy nebo prémie. Takový výsledek byl předpokládán, protože naše společnost je založena velmi materialisticky.

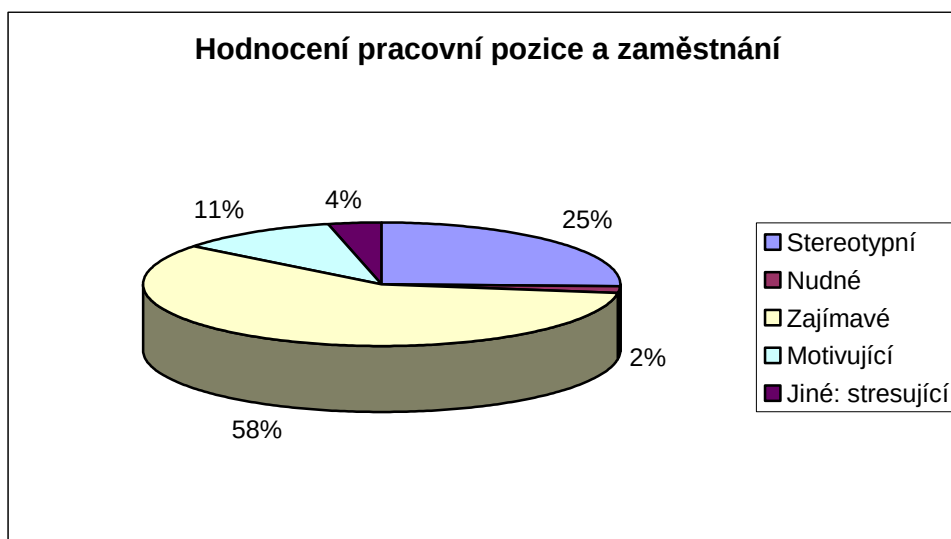
Za motivující považuje také 1/5 respondentů profesní růst a téměř 1/5 veřejnou pochvalu.

Tabulka č. 27: Jak hodnotíte Vaší pracovní pozici a zaměstnání

Jak hodnotíte Vaší pracovní pozici a zaměstnání?	Počet	Počet (v %)
Stereotypní	14	25
Nudné	1	2
Zajímavé	32	58
Motivující	6	11
Jiné: stresující	2	4
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 25: Hodnocení pracovní pozice a zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nadpoloviční většina (58 %) respondentů hodnotí svou pracovní pozici a zaměstnání jako zajímavé, což je velmi pozitivní jev. Z 25 % se respondenti přiklání k názoru, že je jejich zaměstnání stereotypní, 11% podíl uvádí, že zaměstnání je motivující, to znamená, že je stále co zlepšovat a zdokonalovat. Dotazovaní z 2 % považují zaměstnání za nudné a 4 % zvolila odpověď jiné, kde shodně uvedla, že zaměstnání je velmi stresující a tento stres později přenáší i do soukromého života, což není dobře.

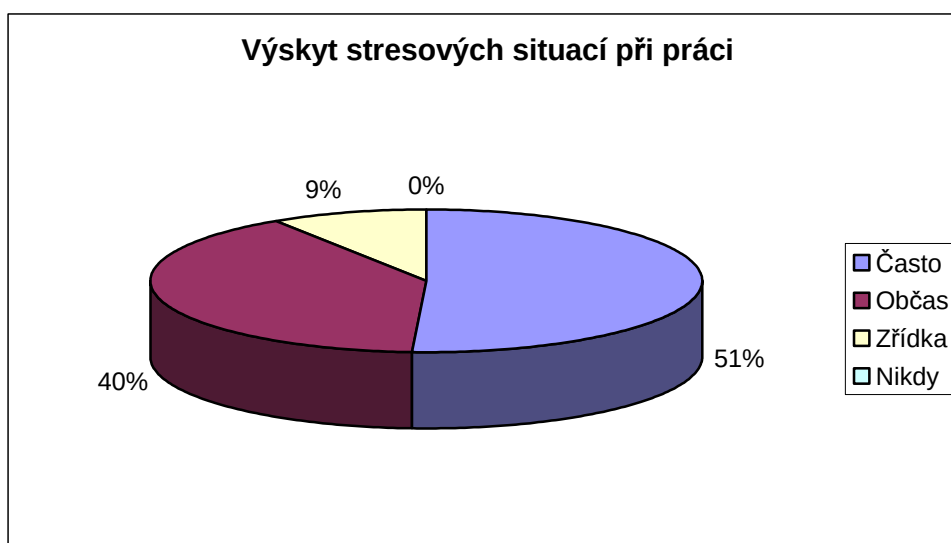
Respondenti jsou se svým zaměstnáním ve většině spokojeni, práce je baví, realizují se při ní a nadále se rozvíjí a zdokonalují. Prokazuje to vysoký podíl respondentů považující své zaměstnání za motivující nebo zajímavé. Znamená to také, že práci vykonávají dobře, což je přínosné jak pro ně tak pro jejich zaměstnavatele. Více než ¼ respondentů považuje své zaměstnání za stereotypní nebo dokonce stresující, tedy že se setkávají se stále stejnými opakujícími se činnostmi a stresem, což má demotivující účinek.

Tabulka č. 28: Jste při svém zaměstnání vystaven(a) stresovým situacím

Jste při svém zaměstnání vystaven(a) stresovým situacím?	Počet	Počet (v %)
Často	28	51
Občas	22	40
Zřídka	5	9
Nikdy	-	-
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 26: Výskyt stresových situací při práci



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Z 51 % dotazovaní uvádí, že se setkávají se stresovými situacemi při zaměstnání často, 40 % občas a 9 % zřídka, odpověď nikdy nikdo nezvolil.

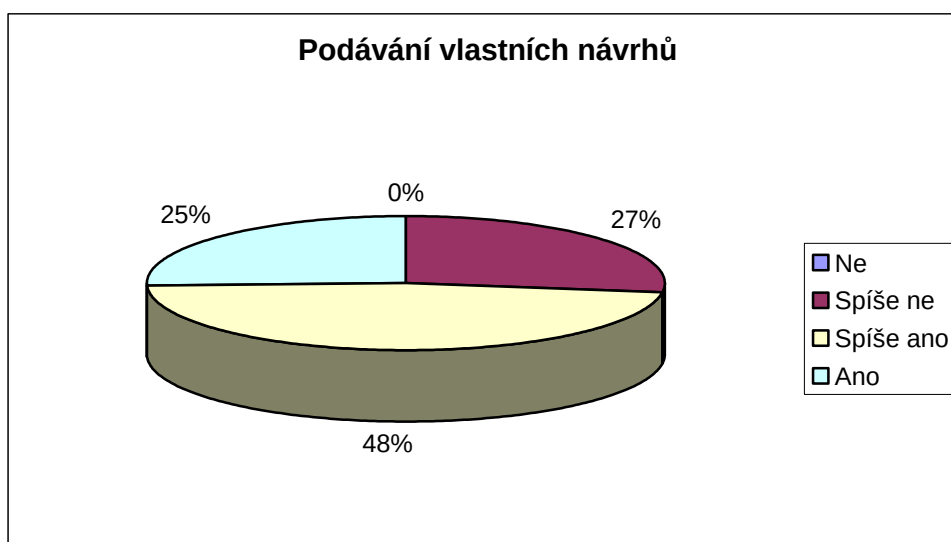
Z 91 % jsou respondenti vystaveni stresu často nebo občas. Se stresem se setkávají při styku s klienty, při komunikaci s nadřízenými nebo jinými zaměstnanci. Se stresory se člověk setkává denně nejen v zaměstnání, ale také v soukromém životě, nelze se jim vyhnout. Rozdíl je v tom, že každý si je připouští s jinou intenzitou. Každá osobnost je vůči stresu jinak odolná, s průběhem času je nutné se stresové situace naučit zvládat a nenechat se jimi příliš ovlivňovat. Zde bylo potvrzeno, že chybí opět komunikace. Její absence samozřejmě zvyšuje vliv stresu v pracovním prostředí.

Tabulka č. 29: Přispíváte ke zlepšení práce a plnění úkolů vlastními návrhy

Přispíváte ke zlepšení práce a plnění úkolů vlastními návrhy?	Počet	Počet (v %)
Ne	-	-
Spíše ne	15	27
Spíše ano	26	48
Ano	14	25
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 27: Podávání vlastních návrhů



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Vlastní návrhy ke zlepšení práce a plnění úkolů podává 25 % odpovídajících zaměstnanců. Spíše ano odpovědělo 48 % respondentů a 27 % spíše ne.

Zaměstnanci by se neměli bát podávat vlastní návrhy a naopak jejich nadřazení by je měli vyslechnout a posoudit, zda jsou vhodné či nevhodné. Odpovědi na tuto otázku opět potvrzují chybějící komunikaci na pracovišti, více jak ¼ zaměstnanců spíše návrhy nepodává. Respondenti sice ve většině odpověděli (63 %), že podávají návrhy, ale jsou pod vlivem stresu a svých obav. Od vedení se nedozvídají vše, s čím by mohli přijít, mají také strach, že pokud by jejich návrh nebyl uznán za oprávněný, mohlo by se to negativně promítnout v jejich hodnocení.

Tabulka č. 30: Vlastní návrhy na zlepšení ŘLZ

Navrhnete, co by se dle Vašeho mínění dalo zlepšit ve firmě v oblasti řízení lidských zdrojů	Počet	Počet (v %)
Bez návrhu, bez komentáře, nevím	6	11
Spokojenost, není nutné žádné zlepšení, velice dobré řízení lidských zdrojů	8	14,5
Benefity a ocenění za práci na víc	1	2
Pozitivní motivace, propracované motivační programy	2	4
Větší ohledy na názory zaměstnanců	1	2
Cílenější vzdělávání (i starší zaměstnanci), další možnosti vzdělávání a rozvoje, více školení, kurzů, odborné školení	5	9
Kvalitnější, otevřenější, lepší, častější, oboustranná komunikace, komunikace s personálními konzultanty	15	27
Individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům	1	2
Zlepšení odměňování, flexibilita odměňování	2	4
Kvalitnější, komunikativnější management	5	9
Lepší informovanost zaměstnanců o řízení lidských zdrojů	1	2
Možnost dělat vlastní projekty, vlastní práce	2	4
Nadřazení by si měli vyzkoušet práci s klienty na hale, strávit nějaký čas s pracovníky	2	4
Udržení si stávajících kvalitních zaměstnanců (odcházejí)	1	2
Zlepšení mezilidských vztahů, atmosféry, kultury	3	4,5
Celkem	55	100

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Poslední otázka marketingového výzkumu byla otevřená s možností doplnění vlastní odpovědi každého dotazovaného zaměstnance. Odpovědi byly roztrženy podle podobnosti.

Mezi nejčastější návrhy dotazovaných zaměstnanců na zlepšení ŘLZ ve firmě patřilo zejména kvalitnější, otevřenější, lepší, častější a hlavně oboustranná komunikace na všech úrovních (27 %). Dále respondenti hojně uváděli, že není nutné žádné zlepšení, že jsou spokojeni a ŘLZ je na velice dobré úrovni (14,5 %), 11 % uvedlo také bez komentáře, bez návrhu nebo že neví.

Za zmínku stojí ještě návrhy 9 % zaměstnanců, což je cílenější vzdělávání, další možnosti vzdělávání a rozvoje, více školení, kurzů apod. a také kvalitnější a komunikativnější management. 4,5 % zaměstnanců by bylo pro zlepšení mezilidských vztahů, atmosféry a kultury. Další odpovědi, které se vyskytovaly už měly malou četnost opakování, uváděli je pouze dva či jeden zaměstnanec.

Z výsledných odpovědí na tuto otázku je opět patrné, že zaměstnancům schází kvalitní komunikace. S tímto problémem souvisí nejen 27 % odpovědí respondentů, kterým chybí kvalitnější, otevřenější, lepší, častější, oboustranná komunikace, lze k tomu také přiřadit 4,5% podíl respondentů odpovídající, že by bylo nutné zlepšení mezilidských vztahů, atmosféry a kultury, ale také 9 % respondentů, kteří uvedli, že by byl lepší kvalitnější a komunikativnější management. Takže celkově na problém v komunikaci upozorňuje 40,5 % respondentů. Zároveň byl tento nedostatek potvrzen i v několika předešlých otázkách.

5. Diskuse

Z důvodu lepší návaznosti celé práce byly jednotlivé dílčí diskuse uvedeny u výsledků výzkumu v předchozí kapitole. V diplomové práci byl zkoumán systém řízení lidských zdrojů v ČSOB. V této kapitole jsou nejzásadnější zjištění shrnuty a diskutovány příčiny jejich vzniku.

Výzkumu formou dotazníku se zúčastnilo 55 zaměstnanců ČSOB spadajících do clusteru Tábor (pobočky Tábor 1, Tábor 2, Pelhřimov, Vlašim a Benešov). Z prvního okruhu otázek zaměřeného na třídění zaměstnanců vyplynulo, že většinu respondentů tvořily ženy. Práce v bankovním sektoru vyhovuje převážně ženám, protože v bance převažuje administrativní práce spojená s poskytováním finančních služeb, která vyžaduje především spolehlivost, pečlivost a není fyzicky náročná. Muži mají o tuto práci menší zájem, vystupují zde v menšinovém zastoupení a spíše v pozicích středního (vedoucí segmentu) a vyššího managementu (ředitel pobočky).

Z celkového zkoumaného vzorku 55 zaměstnanců bylo 49 řadových zaměstnanců, 4 zaměstnanci středního managementu a 2 zaměstnanci z vyššího managementu. Pouze 11 % zaměstnanců těchto poboček tvoří ti v manažerské pozici.

Více jak 1/3 respondentů je zaměstnána u ČSOB krátkodobě (1 až 5 let), více jak polovina do 10 let. Věková struktura respondentů je velice rozmanitá, nejpočetnější skupinu tvoří dotazovaní mladší 35 let, což svědčí o zájmu mladých lidí o zaměstnání v bankovním sektoru, ale také zájmu banky o mladé lidi. V rámci bankovního informačního systému často dochází ke změnám a starší zaměstnanci by mohli mít problémy s učením a ovládáním nového softwaru. Z neřízených rozhovorů také vyplynulo, že mladší zaměstnanci viděli v bankovní sféře skrytý potenciál, zejména v podobě kariérního růstu a tudíž také průběžného růstu mzdového ohodnocení.

Významnou skupinu respondentů tvoří také ¼ zaměstnanců ve věku od 46 do 55 let, které banka považuje za odborníky s bohatými zkušenostmi a praxí. Tito zaměstnanci mohou velmi efektivně zasvěcovat do kolektivu nové zaměstnance v postavení mentora či patrona.

Rozložení respondentů dle vzdělání je následující: 45 % má vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání a 55 % středoškolské s maturitou. Jak bylo potvrzeno z neřízeného rozhovoru, stoupá zájem o vysokoškolsky vzdělané uchazeče o zaměstnání. Velice kladně, proto hodnotím existenci rozvojovým programů pro absolventy vysokých škol, při jejichž absolvování se účastníci stávají řadovými zaměstnanci ČSOB s oficiální pracovní smlouvou.

Z odpovědí vyplývá, že dotazovaní zaměstnanci považují řízení lidských zdrojů spíše za personální řízení s nepatrnými prvky řízení lidských zdrojů. Neuvědomují si skutečný význam řízení lidských zdrojů, které má naplňovat nejen prvky personálního řízení, ale zároveň strategicky přistupovat k práci s lidskými zdroji a rozvíjet jejich potenciál.

Většina respondentů se přiklonila k názoru, že systém řízení lidských zdrojů je na dobré úrovni. S tím lze souhlasit, jelikož systém působí propracovaným dojmem. Respondenti, kteří hodnotí systém jako nedostačující jsou si vědomi nedostatků zejména v přístupu managementu k řadovým zaměstnancům (nedostatečná otevřenost, nedostatek informací a nedůvěra).

Zaměstnanci oceňují, že jim firma zprostředkovává možnosti vzdělávání, to prokazuje 98% podíl respondentů hodnotících vzdělávání jako nezbytné nebo velmi přínosné. Nejvíce se účastní školení tematických. Do tematických školení spadají ta zaměřená na konkrétní obor a vzdělávání v něm, na určité téma (segment) např. úvěry, pokladní činnost, poradenství, retail apod. Toto je velmi logické zjištění, protože každý ze zaměstnanců je odborníkem na jinou tematiku a dále se v ní vzdělává a rozvíjí.

Všeobecná školení popisují každodenní chování zaměstnanců a je nutné, aby jimi prošel veškerý personál, některá jsou ze zákona povinná, jde například o školení bezpečnosti a ochrany zdraví, praní špinavých peněz ad., proto 20 % respondentů odpovědělo, že se jich účastní nejčastěji.

Frekvence školení je různá, nejčastěji respondenti uváděli, že se účastní vzdělávacích akcí jednou za čtvrt roku. Četnost školení nepovažuje skoro polovina dotazovaných za dostatečnou. Zaměstnanci by proto ocenili častější frekvenci školení. Většina respondentů považuje školení a vzdělávací akce za přínosné a vedoucí k zdokonalení znalostí a zlepšení výkonu. Není pravidlem, že po absolvování kurzu se automaticky zlepší i pozice zaměstnance. Respondenti se příliš neúčastní dalších vzdělávacích aktivit ve svém soukromém volnu, pouze 1/3 se vzdělává i mimo zaměstnání, a to na kurzech jazykových nebo manažerských dovedností.

Několik otázek zodpovězených respondenty prokázalo problém v komunikaci. Vážne zde nejen komunikace, ale zaměstnanci nemají potřebné informace o řízení lidských zdrojů i přesto, že základní systém je velmi dobře nastaven. Nutné je poskytovat jim včas informace a vzdělávat je v tomto ohledu, aby se vyrovnaly rozdíly mezi nastaveným systémem a každodenní realitou. Zaměstnanci nemají pocit vzájemné důvěry ve vztahu k managementu, raději by uvítali přátelštější pracovní podmínky a pozitivní vztahy na pracovišti. Bylo zjištěno, že převládá direktivní řízení.

„Dle mého názoru je velkým trendem přesun direktivního řízení k nedirektivnímu. V dnešní době je kladen důraz na leadership, koučink a mentoring. V České republice, ale i na Slovensku je ve firmách ještě stále více zavedená direktiva. Nadnárodní společnosti se snaží měnit styly řízení a firemní kulturu na nedirektivní a úspěšně se jim to daří. Ty firmy, které pochopí, že dát lidem prostor k práci a nechat je převzít odpovědnost za výsledek je z dlouhodobého hlediska pro firmu výhodné, zvítězí. Jinou otázkou je, kolik procent zaměstnanců je ochotno přebírat odpovědnost za výsledek. Jsem optimista a věřím, že když se tato vize dobře podá, většina zaměstnanců ochotná bude (Spousta, 2011).“

Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými by měla probíhat oboustranným způsobem, to znamená, že jak ze strany managementu, tak ze strany zaměstnanců. Respondenti často uváděli, že probíhá jednostranně ze strany vedení nebo také že probíhá oboustranně pouze s přímým nadřízeným. Zaměstnanci by ocenili otevřenější komunikaci a vnímání jejich názorů.

Novému zaměstnanci je věnována náležitá pozornost v podobě plánu rozvoje a mentora. Tyto dva nástroje slouží k adaptaci na novou práci a k přijetí do kolektivu. Učení se od zkušenějších nadřízených a kolegů velmi napomáhá přizpůsobení novému prostředí.

Ve většině jsou dotazovaní zaměstnanci spokojeni s vykonávanou prací i kolektivem naopak, ale soudí, že by si za svůj výkon zasloužili vyšší odměnu.

Spokojenost zaměstnanců je pozitivním jevem, protože spokojený zaměstnanec dosahuje vyšších pracovních výkonů a cítí se v práci dobře. Nespokojení zaměstnanci by měli v této situaci jednat a probrat důvody své nespokojenosti se svým přímým nadřízeným. Zaměstnanci práci baví, realizují se při ní a nadále se rozvíjí a zdokonalují. Jejich práce je založená na komunikaci s klienty, a proto jí nelze označit jako stereotypní. Prokazuje to vysoký podíl respondentů považující své zaměstnání za motivující nebo zajímavé.

Zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni a z tohoto hodnocení mají i později zpětnou vazbu. Přesto, že jsou zaměstnanci hodnoceni nejen jednotlivě, ale také týmově (za pobočky, segment apod.), tak je možné pozorovat, že více než polovina respondentů raději pracuje samostatně. To znamená, že zaměstnanci neumí příliš spolupracovat, ani tomu nejsou nakloněni. I když by zaměstnanci měli být hodnoceni průběžně během roku, oficiálně se tak zřejmě neděje na všech pobočkách, jsou hodnoceni odlišně a v různých časových intervalech. Výhodou ročního hodnocení je zajisté možnost vyjádření svých představ ve vzdělání a kariérním růstu.

Nejlepším motivačním prostředkem je zvýšení mzdy nebo prémie. Nejdůležitější dovednosti nutné pro výkon práce jsou odborná způsobilost a komunikační dovednosti. Respondenti potvrdili, že zaměstnavatel užívá jako motivačních prostředků také nefinanční ohodnocení v podobě pochval a benefitů, na vyšších pracovních pozicích také poskytuje firemní telefony či firemní auta.

„Spolupracovníci by měli být hrdí na svůj podnik, a jejich šéfové a vedoucí musí svůj tým uznávat. Zvýšení platu není pocíťováno jako výraz uznání déle než šest měsíců. Peníze nejsou zdaleka tak důležité jako pochvala a respekt. Manažeři by proto měli zaměstnance spíše chválit než kritizovat, aby bylo možné navodit přátelštější atmosféru a důvěru na pracovišti (Asgodomová, 2010).“

Pro $\frac{3}{4}$ respondentů je důležitá možnost kariérního růstu. Nejdůležitějšími podmínkami pro získání pracovního místa byly praxe v oboru a odborné vzdělání. Při práci jsou zaměstnanci často vystaveni stresovým situacím, a proto by se měli naučit stres zvládat a nenechat se jím zbytečně ovlivnit. Stres je často narušitelem pracovního výkonu, a proto by bylo vhodné mezi řadu školení, kterých se mohou zaměstnanci ČSOB účastnit, zařadit také některé zaměřené na zvládání stresu.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení řízení lidských zdrojů se zaměřením na rozvoj intelektuálního kapitálu v konkrétní organizaci. Do dílčích cílů spadala charakteristika vybrané společnosti, jejího historického vývoje se zaměřením na zmapování útvaru řízení lidských zdrojů, dále provedení a vyhodnocení výzkumu mezi zaměstnanci zaměřeného na zjištění funkčnosti řízení lidských zdrojů v organizaci, analýza získaných dat i informací a celkové zhodnocení současných přístupů k řízení lidských zdrojů a práci s intelektuálním kapitálem v organizaci a nakonec posouzení současného stavu a možností zlepšení, formulace vlastních návrhů a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů.

Naplnění cílů předcházelo studium odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na rozvoj intelektuálního kapitálu, na jehož podkladě byla sestavena literární rešerše. Stávající úroveň systému řízení lidských zdrojů v ČSOB byla hodnocena z poskytnutých vnitropodnikových materiálů, internetových a intranetových stránek subjektu a neřízených rozhovorů se zaměstnanci. Na základě těchto podkladů byl vytvořen dotazník a data z něho získaná byla doplněna o pozorování. Jádro výsledkové části tvoří zhodnocení odpovědí zaměstnanců, jejich interpretace, porovnání s nastaveným systémem a jejich dílčí diskuse.

Z mého pohledu byly veškeré uvedené cíle naplněny, současný stav byl zhodnocen a prodiskutován v předchozí kapitole. V tomto závěrečném shrnutí jsou vyvráceny či potvrzeny stanovené hypotézy uvedené v metodice práce a formulovány vlastní návrhy sloužící ke zlepšení současného stavu.

Cílem každé organizace by mělo být získání a začlenění schopných a ochotných pracovníků do svých pracovních týmů. Těchto skutečností je si ČSOB vědoma a snaží se je naplňovat. Má k tomu k dispozici propracovaný systém řízení lidských zdrojů a používá nejnovější technologie k získávání informací o nejnovějších trendech v tomto oboru.

„Organizace nejsou budovány na síle, nýbrž na důvěře (Drucker, 2007).“

Uvedená citace poukazuje na skutečnost, že vztah zaměstnanců a managementu by měl být budován na důvěře a ne síle. Jejich spokojenost zásadně ovlivňuje jejich pracovní život. Tento stav by měl přispívat i k vzájemné pohodě na pracovišti, jeho budování však vyžaduje mnoho času a úsilí, proto by měli být zaměstnanci managementu v tomto směru velmi trpěliví. Ideálním výsledkem komunikačního a motivačního procesu mezi zaměstnanci je spatřování v osobnosti svého přímého nadřízeného vlastní vzor chování.

První hypotéza byla částečně potvrzena. Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí podniku, vede ke zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity podniku, zkvalitnění pracovní síly, vztahů na pracovišti, snazší identifikaci, adaptaci, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Nedostatky byly identifikovány v komunikaci, a proto by se mělo začít pracovat na jejím zlepšování.

Management i zaměstnanci by měli rozvíjet otevřenější komunikaci. Zaměstnanci mají obavy ze sdělování svých kritických názorů, jelikož si myslí, že by se to obrátilo v jejich neprospěch v podobě negativního hodnocení. Každý zaměstnanec by měl mít právo být vyslyšen a svoje názory a připomínky by se neměl bát vedení sdělovat. Prioritou by měla být změna přístupu managementu i zaměstnanců, snaha o nastavení atmosféry důvěry, přátelštějších vztahů a pracovních podmínek. Z hlediska řízení lidských zdrojů je považována za správnou oboustranná komunikace, na které by se měli podílet zaměstnanci všech pozic.

Druhá hypotéza byla potvrzena zcela bez výhrad. Zaměstnanci se stále průběžně vzdělávají a rozvíjejí, jsou si vědomi toho, že je to pro jejich kariérní růst a pro jejich osobnostní rozvoj důležitým procesem. Přistupují ke vzdělávání pozitivně.

Třetí hypotéza: nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců, probíhá také v praxi a je velmi důležitým motivačním prostředkem, byla potvrzena s několika výhradami. Na některých pobočkách vzdělávání neprobíhá pravidelně, bylo by přínosné sjednocení frekvence a seznámení zaměstnanců se všemi kritérii hodnocení.

Osobnost manažera a jeho chování má zásadní vliv na chování podřízených pracovníků, důležitá je zde oboustranná komunikace, která zde probíhá pouze částečně nebo mezi zaměstnanci a jejich přímým nadřízeným. Zaměstnanci managementu by měli do svých podřízených vkládat důvěru, nechat je samostatně pracovat a převzít odpovědnost za výsledek své práce. Přínosem by byl rozvoj nedirektivního řízení lidí.

Poslední čtvrtou potvrzenou hypotézou je, že podkladem pro správné řízení lidských zdrojů je dobře nastavená podniková kultura, na kterou se zaměstnanci snadno adaptují a postupem času se s ní identifikují. Jedná se o nastavené pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, normy chování a oblékání apod. Zde v praktickém srovnání s nastaveným systémem řízení lidských zdrojů nebyly shledány významné nedostatky.

Výsledky výzkumu prokázaly, že se zaměstnanci při své práci často dostávají do stresových situací, a proto by se měli naučit stres zvládat a nenechat se jím příliš ovlivnit. Stres je totiž rušivým elementem práce a ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců, a proto by bylo žádoucí zavést mezi řadu vzdělávacích programů ČSOB také školení zaměřené na odbourávání a zvládání stresu.

Vysoká míra zastoupení mladých zaměstnanců prokázaná průzkumem je pozitivním jevem. ČSOB těmto zaměstnancům přikládá náležitou pozornost, vidí v nich nadané a tvárné talenty, kteří jsou zdrojem intelektuálního kapitálu, jehož složkami jsou lidský, společenský a organizační kapitál. Jde o jedince, kteří uchovávají a užívají svých znalostí (lidský kapitál), tyto znalosti obohacují a rozšiřují svou vzájemnou spolupráci (společenský kapitál) za účelem generování institucionalizovaných znalostí organizace (organizační kapitál).

K jejich rozvoji slouží vzdělávací a rozvojové programy banky, po jejichž absolvování by měli být schopni plného využití svého potenciálu. Cíleným rozvojem intelektuálního kapitálu získává ČSOB významnou konkurenční výhodu.

Myšlenky autorů citovaných v literární rešerši se ve většině potvrdily i v praxi. ČSOB má propracovaný systém řízení lidských zdrojů od získávání, přes vzdělávání, motivaci, odměňování, hodnocení až po specifické rozvojové programy (zabývající se jak rozvojem znalostí a dovedností, tak rozvojem celkového potenciálu lidského zdroje). Nejen, že ČSOB záleží na odborném vzdělání, ale také na osobnostním rozvoji zaměstnanců, proto lze konstatovat, že současný systém řízení lidských zdrojů je kvalitním nástrojem budování intelektuálního kapitálu.

Problémové oblasti se objevují v aplikaci systému řízení lidských zdrojů, a to v určitém směru komunikace mezi zaměstnanci. Je žádoucí změnit přístup a chování lidí v pracovním kolektivu, aby dobře nastavený systém řízení lidských zdrojů také efektivně fungoval.

Sumarizace uvedených návrhů:

- sjednocení frekvence hodnocení zaměstnanců na všech pobočkách,
- seznámení zaměstnanců se všemi konkrétními kritérii jejich hodnocení,
- budování atmosféry důvěry a přátelštějších vztahů,
- podpora nedirektivního způsobu řízení,
- častější frekvence školení,
- zařazení více školení zaměřených na osobnostní rozvoj,
- zařazení školení na odbourání a zvládání stresových situací,
- rozvoj týmové spolupráce a otevřenější komunikace zaměstnanců na všech pracovních úrovních.

Výsledky této práce by mohly být prakticky použity k vylepšení systému řízení lidských zdrojů v ČSOB. Jeho úprava o formulované návrhy by prospěla jeho lepší každodenní aplikaci.

7. Summary

Human resource management in the selected organization

The theme of my thesis was Human resource management in the selected organization. I chose the CSOB. In the theoretical part, I wrote about the important definitions associated with this topic. For example, human resource management, human resources, intellectual capital, human capital, knowledge organization, knowledge worker, culture, corporate culture, training and staff employees, the role of the HRM manager.

The main objective was to evaluate human resource management with a focus on developing intellectual capital in a particular organization. Partial objectives was: characteristics of the selected company, its historical development, targeting and mapping of the human resources department, design and evaluation of the research staff focused on the functionality of human resources in the organization, analysis of data and information, and an overall assessment of current approaches to managing human resources and intellectual capital to work with the selected organization and assessment of current situation and possibilities for improvement and formulation of its own proposals and measures in the field of human resources.

The practical part of my work I have a stock of internal materials the HRM system in CSOB, I conducted research among employees. Next, I evaluated the results of research and presented in the form of tables and graphs. The data analysis revealed that employees are most satisfied with the HRM system, I see only a lack of communication and access management company. Solution is open communication, improved access to management start, unification of the frequency ratings and evaluation criteria, atmosphere of trust in the workplace, increased frequency of training and the inclusion of training at the managing of stress situations.

Key words: human resources, human resource management, intellectual capital, human capital, knowledge organization

8. Přehled použité literatury

1. ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ASGODOMOVÁ, Sabine. *Jak motivovat zaměstnance*. Nový profit. Odborný časopis. 2010, roč. 21, č. 44, s. 24. ISSN 0423-1605.
5. BUHLER, P. *Human resource management. All the information you need to manager your start and meet your business objektives*. USA: Adams media, 2002. 367 s. ISBN 978-1-58062-699-6.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
8. DRUCKER, P. *The Practice of Management*. UK: Elsevier Ltd., 2007. 355 s. ISBN 978-0-7506-8504-7.
9. FRANCÍRKOVÁ, Larisa. *Jak (pro)dávat více*. Výběr. Časopis managementu obchodu. 2011, roč. 14, č. 161, s. 20 - 21. ISSN 146-1C5.
10. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
11. KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál: Úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
12. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.

15. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
16. MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. USA: Thomson Higher Education, 2008. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.
17. MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
18. MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1. vydání. České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta Jihočeské univerzity, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8.
19. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press, 2006. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
20. SPOUSTA, Miroslav. *Ke změně potřebujete hlavu*. Výběr. Časopis managementu obchodu. 2011, roč. 14, č. 161, s. 22 - 25. ISSN 146-1C5.
21. TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. Praha: Ediční oddělení VŠE fakulta podnikohospodářská, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9.
22. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
23. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
24. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
25. VAVERČÁKOVÁ, M. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity, 2006. 91 s. ISBN 80-8082-088-0.

Další zdroje:

1. Interní materiály firmy ČSOB, a. s.
2. Vlastní výzkum a pozorování
3. Neřízené rozhovory se zaměstnanci ČSOB, a. s.
4. Internetové stránky ČSOB, a.s. [online]. c. 2011, [cit.2011-02-20]. Dostupné z: < <http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx> >

Seznam grafů

Graf č. 1: Co si představujete pod pojmem řízení lidských zdrojů.....	71
Graf č. 2: Úroveň ŘLZ.....	73
Graf č. 3: Vzdělání v rámci zaměstnavatele	74
Graf č. 4: Frekvence školení a dalších vzdělávacích akcí	75
Graf č. 5: Dostatečnost četnosti školení.....	76
Graf č. 6: Druhy školení	77
Graf č. 7: Zdokonalení znalostí a zlepšení pracovního výkonu	79
Graf č. 8: Zlepšení pozice po absolvování vzdělávacího kurzu	80
Graf č. 9: Účast na mimopodnikových vzdělávacích kurzech.....	81
Graf č. 10: Možnosti zvýšení úrovně ŘLZ	82
Graf č. 11: Podniková kultura.....	84
Graf č. 12: Preference samostatné nebo kolektivní práce.....	85
Graf č. 13: Pozornost novým zaměstnancům	86
Graf č. 14: Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným	87
Graf č. 15: Spokojenost s výši odměny	88
Graf č. 16: Nefinanční odměny.....	89
Graf č. 17: Pravidelné hodnocení zaměstnanců.....	90
Graf č. 18: Frekvence hodnocení pracovníků	91
Graf č. 19: Důležitost kariérního růstu	92
Graf č. 20: Spokojenost s prací v pracovním kolektivu.....	93
Graf č. 21: Spokojenost s pracovní pozicí	94
Graf č. 22: Podmínka získání pracovního místa	95
Graf č. 23: Dovednosti nutné pro výkon práce.....	97
Graf č. 24: Motivace k lepšímu výkonu	98
Graf č. 25: Hodnocení pracovní pozice a zaměstnání	99
Graf č. 26: Výskyt stresových situací při práci.....	100
Graf č. 27: Podávání vlastních návrhů.....	101

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: ČSOB v číslech (k 30. září 2010)	38
Tabulka č. 2: Doba zaměstnání, nejvyšší dosažené vzdělání a věková kategorie zaměstnanců.....	69
Tabulka č. 3: Co si představujete pod pojmem řízení lidských zdrojů.....	71
Tabulka č. 4: Jak byste ohodnotil/a úroveň ŘLZ u Vašeho zaměstnavatele	72
Tabulka č. 5: Považujete vzdělávání v rámci zaměstnavatele za	74
Tabulka č. 6: Jak často se účastníte školení nebo jiných rozvojových a vzdělávacích akcí v rámci zaměstnavatele	75
Tabulka č. 7: Považujete četnost školení a dalších vzdělávacích akcí za dostatečnou...	76
Tabulka č. 8: Jakých školení se nejčastěji účastníte	77
Tabulka č. 9: Myslíte, že další školení a vzdělávací akce vedou ke zdokonalení Vašich znalostí a zlepšení pracovního výkonu	78
Tabulka č. 10: Zlepšila se Vaše pozice ve firmě po vzdělávacím kurzu	79
Tabulka č. 11: Účastníte se dobrovolně dalších mimopodnikových vzdělávacích kurzů ve svém volné čase	81
Tabulka č. 12: Co by podle Vás mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů.	82
Tabulka č. 13: Co si myslíte o podnikové kultuře	83
Tabulka č. 14: Pracujete raději samostatně nebo dáváte přednost týmové práci.....	84
Tabulka č. 15: Věnuje se nějaká zvláštní pozornost novým zaměstnancům	86
Tabulka č. 16: Jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.....	87
Tabulka č. 17: Jste spokojen(a) s výší odměny za vykonanou práci	88
Tabulka č. 18: Používá Váš zaměstnavatel jiný způsob odměňování než finanční.....	89
Tabulka č. 19: Probíhá u Vašeho zaměstnavatele pravidelné hodnocení pracovníků	90
Tabulka č. 20: Jak často probíhá hodnocení pracovníků	91
Tabulka č. 21: Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu	92
Tabulka č. 22: Vyhovuje Vám práce ve Vašem pracovním kolektivu	93
Tabulka č. 23: Jste spokojen(á) ve Vaší pracovní pozici.....	94
Tabulka č. 24: Jaká byla podmínka pro získání pracovního místa	95
Tabulka č. 25: Jaké dovednosti jsou nutné pro výkon Vaší práce.....	96

Tabulka č. 26: Co Vás nejvíce motivuje k lepšímu výkonu	98
Tabulka č. 27: Jak hodnotíte Vaší pracovní pozici a zaměstnání	99
Tabulka č. 28: Jste při svém zaměstnání vystaven(a) stresovým situacím	100
Tabulka č. 29: Přispíváte ke zlepšení práce a plnění úkolů vlastními návrhy	101
Tabulka č. 30: Vlastní návrhy na zlepšení ŘLZ	102

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Řízení lidských zdrojů na úrovních mikro-,mezo- a makroprostoru	5
Obr. č. 2: Aktivita řízení lidských zdrojů	10
Obr. č. 3: Externí a interní faktory řízení lidských zdrojů	11
Obr. č. 4: Struktura jednotlivých oblastí podnikové vzdělávání	24
Obr. č. 5: Výběr metod vzdělávání a jejich stručná charakteristika	25
Obr. č. 6: Skupina ČSOB	39
Obr. č. 7: Organizační struktura ČSOB (k 1. březnu 2011)	40
Obr. č. 8: Cyklus ŘLZ	41
Obr. č. 9: Hodnocení zaměstnance	48
Obr. č. 10: Hodnocení manažera tzv. Leadership model	49
Obr. č. 11: Přehled kurzů ČSOB	55
Obr. č. 12: Přehled rozvojových programů	57

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník
Příloha č. 2: Přehled základních povinností manažera ČSOB pro oblast Řízení lidských zdrojů
Příloha č. 3: Žádost o zabezpečení tuzemské externí vzdělávací akce
Příloha č. 4: Žádost zaměstnance o dlouhodobé studium při zaměstnání
Příloha č. 5: Adaptační dotazník pro nového zaměstnance
Příloha č. 6: Etický kodex skupiny ČSOB

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník: „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“

Jmenuji se Lenka Pospíšilová a zpracovávám diplomovou práci na téma: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci** – Československá obchodní banka, a. s. Nyní studuji posledním 5. rokem na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích studijní program Ekonomika a management, obor Obchodní podnikání. **Účelem tohoto anonymního dotazníku je zmapování řízení lidských zdrojů v ČSOB, a. s. a zjištění povědomí zaměstnanců o jeho fungování a jejich zapojení do vzdělávacích programů a dalších činností spojených s řízením lidských zdrojů.** Následně budou informace vyhodnoceny a využity pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku!

Pokyny pro vyplnění:

Odpovídejte na otázku vždy zakřížkováním rámečku u odpovědi, která nejlépe vystihuje Váš názor, případně pokud by se jednalo o jinou odpověď, doplňte na místo tomu vymezené vlastní odpověď.

A) Třídící otázky:

1) Pohlaví:

☐ muž ☐ žena

2) Jsem zaměstnaný na pozici:

☐ zaměstnanec
☐ střední management
☐ vyšší management

3) Doba zaměstnání:

☐ 1-5 let
☐ 6-10 let
☐ 11-15 let
☐ 16-20 let
☐ 20 a více let

4) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

☐ základní
☐ odborné bez maturity
☐ středoškolské s maturitou
☐ vyšší odborné
☐ vysokoškolské

5) Věková kategorie:

- ☐ do 25
- ☐ 26 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 - 55
- ☐ nad 55

B) Všeobecná část dotazníku týkající se řízení lidských zdrojů:

6) Co si představujete pod pojmem řízení lidských zdrojů?

- ☐ přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí
- ☐ strategický přístup k práci s lidskými zdroji v hlavním smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu
- ☐ jedna z forem personálního řízení, která se zabývá zejména získáváním, rozvojem, vzděláváním, motivací, odměňováním, vztahy a komunikací pracovníků

7) Jak byste ohodnotil/a úroveň řízení lidských zdrojů u Vašeho zaměstnavatele?

- ☐ výborná
- ☐ dobrá
- ☐ průměrná
- ☐ dostačující
- ☐ nedostačující

8) Považujete vzdělávání v rámci zaměstnavatele za:

- ☐ nezbytné pro vykonávanou práci
- ☐ velmi přínosné
- ☐ nepotřebné
- ☐ nedostačující

9) Jak často se účastníte školení nebo jiných rozvojových a vzdělávacích akcí v rámci zaměstnavatele?

- ☐ jednou měsíčně
- ☐ jednou za čtvrt roku
- ☐ jednou za půl roku
- ☐ jednou ročně

10) Považujete četnost školení a dalších vzdělávacích akcí za dostatečnou?

- ☐ ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ ano

11) Jakých školení se nejčastěji účastníte?

- ☐ tématických (zaměřené na odbornost, na určité téma, např. úvěry, pokladní činnost, poradenství)
- ☐ počítačových (práce s PC a ovládání různých programů)
- ☐ všeobecných (pro každého zaměstnance, ze zákona povinná školení např. bezpečnost a zdraví, praní špinavých peněz)
- ☐ jazykových
- ☐ jiných:.....

12) Myslíte, že další školení a vzdělávací akce vedou ke zdokonalení Vašich znalostí a zlepšení pracovního výkonu?

- ☐ ne
 - ☐ spíše ne
 - ☐ spíše ano
 - ☐ ano
- Jak?.....

13) Zlepšila se Vaše pozice ve firmě po vzdělávacím kurzu? (povýšení, vyšší mzda apod.)

- ☐ ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ ano

14) Účastníte se dobrovolně dalších mimopodnikových vzdělávacích kurzů ve svém volném čase (cizí jazyky, kurzy komunikace, psychologie, manažerské kurzy apod.)?

- ☐ ne
 - ☐ spíše ne
 - ☐ spíše ano
 - ☐ ano
- Prosím uveďte konkrétně

15) Co by, podle Vás, mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů?

- ☐ oboustranná komunikace na všech pracovních úrovních
- ☐ motivační programy (výkon -> odměna)
- ☐ častější povyšování či přidávání odměn
- ☐ častější vzdělávací a rozvojové programy
- ☐ uvolněnější podniková kultura a atmosféra důvěry
- ☐ přátelštější pracovní podmínky a vztahy

C) Pracovní prostředí a podmínky:

16) Co si myslíte o podnikové kultuře – symbolech, pravidlech pracovního a sociálního chování, hodnotách a postojích zavedených u Vašeho zaměstnavatele ?

- ☐ standardy mi vyhovují
- ☐ byl(a) bych pro uvolněnější pravidla oblékání (neformální oděv)
- ☐ byl(a) bych pro otevřenější komunikaci na všech úrovních
- ☐ mám jiný názor – jaký

17) Pracujete raději samostatně nebo dáváte přednost týmové práci?

- ☐ Raději pracuji samostatně a spoléhám se sám/sama na sebe.
- ☐ Raději pracuji samostatně, případně se doptám kolegy na nejasnosti.
- ☐ Vyhovuje mi spíše kolektivní práce, kdy je možnost vzájemného doplnění se.
- ☐ Vyhovuje mi kolektivní práce, kdy má každý přesně vymezené své úkoly.

18) Věnuje se nějaká zvláštní pozornost novým zaměstnancům?

- ☐ ne
 - ☐ spíše ne
 - ☐ spíše ano
 - ☐ ano (zácvik, zaškolení, patron)
- Jaká?.....

19) Jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným (vedoucí, ředitel, zaměstnanec a opačně)?

- ☐ jednostranně ze strany vedení
 - ☐ oboustranně, s možností zaměstnanců podávat návrhy na změny, inovace apod.
 - ☐ jinak
- Jak?.....

20) Jste spokojen(a) s výší odměny za vykonanou práci – odpovídá finanční ohodnocení Vašemu vzdělání, praxi, dovednostem a znalostem?

- ☐ ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ ano

21) Používá Vás zaměstnavatel jiný způsob odměňování než-li finanční?

- ☐ ne
 - ☐ spíše ne
 - ☐ spíše ano
 - ☐ ano
- Jaký?.....

22) Probíhá u Vašeho zaměstnavatele pravidelné hodnocení pracovníků?

- ☐ ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ ano

23) Pokud probíhá pravidelné hodnocení pracovníků tak jak často?

- ☐ jednou měsíčně
- ☐ jednou za čtvrt roku
- ☐ jednou za půl roku
- ☐ jednou ročně

24) Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?

- ☐ ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ ano

25) Vyhovuje Vám práce ve Vašem pracovním kolektivu?

- ☐ ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ ano

26) Jste spokojen(á) ve Vaší pracovní pozici?

- ☐ ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ ano

27) Jaká byla hlavní podmínka pro získání pracovního místa?

- ☐ praxe v oboru
- ☐ odborné vzdělání
- ☐ vzhled a vystupování
- ☐ znalost jazyků
- ☐ jiné.....

28) Jaké dovednosti jsou nutné pro výkon Vaší práce?

- ☐ odborná způsobilost
- ☐ jazykové znalosti
- ☐ práce s PC
- ☐ komunikační dovednosti
- ☐ jiné.....

29) Co Vás nejvíce motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

- ☐ jednorázová finanční odměna
- ☐ zvýšení mzdy, prémie
- ☐ profesní růst
- ☐ veřejná pochvala (pocit úspěšnosti)
- ☐

jiné.....

30) Jak hodnotíte Vaši pracovní pozici a zaměstnání?

- ☐ stereotypní
- ☐ nudné
- ☐ zajímavé
- ☐ motivující
- ☐

jiné.....

31) Jste při svém zaměstnání vystaven(a) stresovým situacím?

- ☐ často
- ☐ občas
- ☐ zřídka
- ☐ nikdy

32) Přispíváte ke zlepšení práce a plnění úkolů vlastními návrhy?

- ☐ ne
- ☐ spíše ne
- ☐ spíše ano
- ☐ ano

33) Navrhněte, co by se dle Vašeho mínění dalo zlepšit ve firmě v oblasti řízení lidských zdrojů (další možnosti rozvoje, vzdělávání, kvalitnější management, atd...):

.....

.....

.....

.....

.....

Příloha č. 2: Přehled základních povinností manažera ČSOB pro oblast ŘLZ

Přehled základních povinností manažera ČSOB pro oblast Řízení lidských zdrojů

Aktivita	Četnost	Kdo iniciuje / kdo zajišťuje?	Kdo v této agendě spolupracuje	Termín
1. Nábor a výběr zaměstnance				
Nábor zaměstnance	Dle potřeby	Iniciuje manažer, zajišťuje recruiter	HR - Získávání zaměstnanců	Co nejdříve, avšak vždy s přihlédnutím na volné místo v systemizaci útvaru
Aktivita související s přijetím nového zaměstnance (Přijímací proces) - získání, ověření a předání dokumentů potřebných k nástupu zaměstnance, návrh na zařazení na konkr. pracovní pozici, včetně návrhu mzdy	Dle potřeby	Spolupráce manažera a HR (zejm. PK), návrh podává manažer formou el. Work-flow	HR - Personální konzultant	10 dnů před nástupem
Stanovení popisu práce pro jednotlivé zaměstnance	Dle potřeby	Iniciuje manažer	HR - Personální a mzdová administrativa	Při nástupu nového zaměstnance, nebo při změně pracovního zařazení
Správa přístupových oprávnění zaměstnanců do IT systémů banky - při nástupu, změně nebo ukončení pracovního poměru	Dle potřeby	Iniciuje manažer	ICT	V předstihu...
Zajištění proškolení zaměstnanců - řidičů manažerských nebo referentských vozidel	1x/dva roky	Iniciuje manažer, zajišťuje manažer	Centrální služby - Bezpečnost	Dle termínu posledního školení
Zajištění proškolení zaměstnanců o bezpečnosti práce a požární ochraně	1x/dva roky	Iniciuje manažer, zajišťuje manažer	Centrální služby - Bezpečnost	Dle termínu posledního školení
Nastavení cílů - na zkušební dobu (dobu adaptace), + na 1. rok působení, včetně určení patrona	Dle potřeby	Iniciuje manažer	HR - Rozvoj kariéry	Okamžitě po nástupu zaměstnance
Adaptační rozhovor	Dle potřeby	Iniciuje manažer	HR - Personální konzultant	Během třetího měsíce působení zaměstnance v ČSOB
2. Pravidelná měsíční agenda				
Zpracování a odeslání měsíčního přehledu docházky zaměstnanců (příp.výkazu příplatků)	1x/měsíc	Osoba pověřená manažerem, příp. manažer	HR - Mzdová účtárna	Do posledního dne v měsíci
Schválení žádosti zaměstnance o pracovní volno (dovolená, ostatní omluvené překážky v práci)	Dle potřeby	Iniciuje zaměstnanec	HR - Mzdová účtárna	V předstihu před zahájením čerpání volna
Schválení služební cesty	Dle potřeby	Iniciuje manažer		V předstihu před zahájením služební cesty
Nařízení práce přesčas	Dle potřeby	Iniciuje manažer	HR - Mzdová účtárna	Před zahájením práce přesčas
Nařízení pracovní pohotovosti	Dle potřeby	Iniciuje manažer	HR - Mzdová účtárna	Před zahájením pracovní pohotovosti
3. Dlouhodobější HR činnosti				
Hodnocení zaměstnanců, včetně nominací do talentových / rozvojových programů a nastavení ročních cílů	1x/rok	Spolupráce manažera a HR (zejm. PK), termíny dle aktuálního kalendáře HR	HR - Rozvoj kariéry	Duben, vyhodnocení průběžně
Plošná úprava mzdy	1x/rok	Realizuje manažer dle stávajících pravidel, v případě dotazů se obrací na PK	HR - Řízení výkonu	Květen
Přerozdělení ročních individuálních bonusů	1x/rok	Realizuje manažer dle stávajících pravidel, v případě dotazů se obrací na PK	HR - Řízení výkonu	Duben
Přerozdělení týmových bonusů	1-4x ročně	Realizuje manažer dle stávajících pravidel, v případě dotazů se obrací na PK	HR - Řízení výkonu	1-4x ročně v závislosti na bonusové schéma pro daný business stream
IPPR - plánování, objednávání a schvalování vzdělávacích aktivit zaměstnanců	1x/čtvrtletí	Plánuje manažer se zaměstnancem, přihlašuje se zaměstnanec, objednává HR, schvaluje manažer	HR - Řízení znalostí, Rozvoj kariéry	Požadavek na externí vzdělávací akci: 21 dnů před konáním
Plán dovolených	1x/rok	Iniciuje manažer	HR - Osobní oddělení	
4. Změna pracovní-právních záležitostí				
Změna / úprava mzdových záležitostí zaměstnance	Dle potřeby	Iniciuje manažer (viz. elektronické work-flow)	HR - Personální konzultant / HR osobní oddělení	10 dnů před platností
Návrh na výplatu z B / A - fondu	Dle potřeby	Iniciuje manažer	HR - Mzdová účtárna	Co nejdříve, max. však 10 dnů před platností
Změna / úprava pracovních právních záležitostí zaměstnance	Dle potřeby	Iniciuje manažer (viz. elektronické work-flow, případně konzultace s PK)	HR - Personální konzultant / HR osobní oddělení	10 dnů před platností
Aktivita související s neplněním pracovních povinností (Bad Performance / výtka zaměstnanci)	Dle potřeby	Manažer informuje personálního konzultanta, následně probíhá spolupráce	HR - Personální konzultant	Bezprostředně po zjištění neplnění pracovních povinností
Schválení pracovní angažovanost zaměstnance mimo pracovní poměr	Dle potřeby	Iniciuje zaměstnanec	HR - Personální konzultant / HR osobní oddělení	Před podepsáním pracovní smlouvy, nebo při změně angažovanosti
Zajištění sepsání dohody o hmotné odpovědnosti zaměstnance	Dle potřeby	Iniciuje manažer	Přímý nadřízený	Před převzetím odpovědnosti za cokoliv
Zajištění vyhotovení dohody o náhradě škody zaměstnance	Dle potřeby	Iniciuje manažer	Přímý nadřízený, případně konzultace s Právním útvarem, nebo s právníkem HR (zprostředkováno PK)	Před případným ukončením pracovního poměru
5. Ukončení spolupráce				
Aktivita související s ukončením pracovního poměru zaměstnance	Dle potřeby	Manažer informuje personálního konzultanta, ten následně agendu přebírá	HR - Personální konzultant / HR osobní oddělení	Závisí na druhu ukončení - vždy v dostatečném předstihu
Vyrovnání závazků - při ukončení pracovního poměru (vrácení všech zapůjčených předmětů)	Vždy při ukončení pp	Iniciuje manažer, odpovídá manažer	Ostatní útvary, které předměty zapůjčili	Před ukončením pracovního poměru

ŽÁDOST O ZABEZPEČENÍ TUZEMSKÉ EXTERNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE



Údaje o účastníkovi vzdělávací akce

jméno, příjmení, titul
útvár/pracovní zařazení
telefon
e-mail

osobní číslo
CC/číslo zakázky

Údaje o vzdělávací akci

název
termín

místo konání

cena za kurz bez DPH

DPH 0,00 Kč

cena příručky bez DPH

DPH 0,00 Kč

(uveďte v případě, pokud je účtována zvlášť, tj. není zahrnuta již v ceně kurzu)

Proč byl vybrán právě tento kurz/dodavatel

Fakturační údaje o dodavateli

název dodavatele (podle obchodního rejstříku - vč. právní formy):

fakturační adresa (pokud je jiná než adresa sídla dodavatele):

IČO
číslo účtu

DIČ
www

Uplatňovaná sleva

typ slevy

(např. množstevní sleva, za tzv. včasné přihlášení, za členství v zájmových organizacích, za předplatné časopisů, sleva stanovená uzavřenou smlouvou, sleva na základě speciální nabídky školení na míru, sleva v důsledku čerpání různých bodových karet, vzdělávacích balíčků, voucherů ...)

Zpětná vazba – informace o kvalitě absolvované vzdělávací akce

Účastník vzdělávací akce poskytne útvaru Školici středisko **písemnou** zpětnou vazbu k absolvovanému tréninku zejména v případě, že by akce mohla být užitečná pro širší okruh zaměstnanců, nebo v případě, že nesplní předpokládaný cíl (rozpor reality s nabídkou).

Účast na vzdělávací akci

Účastník vzdělávací akce se zavazuje zúčastnit se objednané vzdělávací akce. Případnou neúčast neprodleně oznámí útvaru Školici středisko.

Jméno a příjmení nadřízeného manažera

datum

ŽÁDOST ZAMĚSTNANCE O DLOUHODOBÉ STUDIUM PŘI ZAMĚSTNÁNÍ



Osobní údaje

jméno a příjmení

osobní číslo

pracovní pozice

číslo útvaru

nákladové středisko

stávající stupeň dosaženého vzdělání

Údaje o požadovaném studiu

škola, fakulta

obor studia

datum zahájení studia

dd/mm/rrrr

datum ukončení studia

dd/mm/rrrr

typ požadovaného studia ^{xx/}

středoškolské

žádám o ^{xi/}:

- úhradu školného ve výši Kč za celé studium (rozpis školného na jednotlivé semestry uveden v příloze). O úhradu školného lze žádat pouze v případě, že studium je v souladu s předmětem činnosti zaměstnavatele.
- pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu pouze dní za školní rok. (V případě diferencovaného požadavku uveden v příloze počet dní za jednotlivé školní roky). ^{xxx/}
- pracovní volno s náhradou mzdy v rozsahu stanoveném zákoníkem práce, tedy celkem dní za celou dobu studia ^{xxx/}
- cestovní náhrady v celkové výši Kč za celé studium ^{xxxx/}

V případě schválení této mé žádosti budu souhlasit s uzavřením kvalifikační dohody podle § 234 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, a platného interního předpisu ČSOB (Instrukce „Zásady plánování a organizace vzdělávání zaměstnanců ČSOB“).

Ano

podpis žadatele/žadatelky o studium

datum

Zdůvodnění návrhu žadatelem, žadatelkou

Příloha: materiály školy charakterizující podmínky studia
(studijní plán, profil absolventa zvoleného oboru, potvrzení o přijetí ke studiu, kopie smlouvy o studiu – pokud existuje)

^{xi/} Nehodící se škrtněte

^{xx/} Současně lze žádat pouze o jeden typ, úroveň studia

^{xxx/} Týká se pouze případů „zvyšování kvalifikace“

^{xxxx/} Týká se pouze případů „prohlubování kvalifikace“

Zdůvodnění návrhu – přímý nadřízený

(Uvést **proč** podporovat zvyšování/prohlubování kvalifikace a jak bude získaná kvalifikace využita; uvést, jaké jsou záměry dalšího kariérového růstu zaměstnance.)

Nadřízený dále doplní kariérní plán

(popište kariérní plán žadatele, na jakou pozici a kdy předpokládáte, že bude růst a zda je zaměstnanec aktuálně zařazen v jedné z kategorií: Top Talents, Experts, absolvent Hawks, Eagles, Pikes)

Jméno, příjmení a podpis přímého nadřízeného

datum

Poznámka:

V případě souhlasu se žádostí nelze zaměstnanci u zvyšování kvalifikace požadovaný rozsah pracovního volna s náhradou mzdy snížit.

Souhlas nadřízeného úrovně B-2 a B-1

Jméno, příjmení a podpis

datum

Poznámky útvaru HR Distribuce

Ano/Ne	Checklist	Ano/Ne	Checklist
	<i>seznámení se zákonnými podmínkami</i>		<i>v ČSOB minimálně 1 rok</i>
	<i>pásma I. nebo II. hodnocení</i>		<i>potenciál ke kariérnímu růstu</i>
	<i>ke dni zahájení studia je smlouva na dobu neurčitou</i>		<i>v souladu s činností banky</i>
			<i>informován o způsobu alokování nákladů</i>

Jméno, příjmení a podpis příslušného HR Business partnera, HR konzultanta

datum

Poznámky útvaru Vzdělávání a rozvoj

Podpis (manažer útvaru)

datum

Vyjádření výkonného ředitele Řízení lidských zdrojů ČSOB

Podpis

datum

Originál schválené žádosti zaslat útvaru Školící středisko, U Průhonu 1099/56, Praha 7, 170 00. Adresát: Podpora studia

Doplňující informace k žádosti o dlouhodobé studium

1. Podmínky pro podání žádosti:

- Zaměstnanec má pracovní poměr v ČSOB na dobu neurčitou a ke dni zahájení studia pracovní poměr trvá nejméně 1 rok.
- Studium je v souladu s předmětem činnosti zaměstnavatele.
- Studium je v souladu s potřebou zaměstnavatele, jde nejen o obory bankovních a finančních služeb, ale i ekonomické obory, účetnictví apod.
- Studium je podporováno nadřízeným zaměstnancem.
- Není umístěn v pásmu III. Hodnocení.
- Kariérní ambice, tj. reálná možnost a motivace k posunu na komplexnější a zodpovědnější pozici (konzultováno s HR Business partnerem, HR konzultantem).

Žádosti se předkládají obvykle v období od 1.4. do 25.9. kalendářního roku.

Zaměstnanec přiloží k žádosti o dlouhodobé studium studijní plán, potvrzení o přijetí ke studiu (potvrzení o studiu), kopii smlouvy o studiu (pokud existuje) a profil absolventa zvoleného oboru.

2. Podpora banky při studiu:

Zaměstnanec může požádat banku o podporu při studiu ve formě:

- a) poskytování pracovního volna s náhradou mzdy (tzv. studijní volno), pokud půjde o zvyšování kvalifikace
- b) nebo uhrazení školného po dobu studia
- c) respektive může požádat o obojí v případě zvyšování kvalifikace.

Pokud je žádost o studium schválena a jde o zvyšování kvalifikace, má zaměstnanec ze zákona nárok na pracovní volno s náhradou mzdy. Nárok na počet dní volna je dán zákoníkem práce, § 232.

Náhrady mzdy nepřísluší za pracovní volno poskytnuté k vykonání přijímací zkoušky, opravné zkoušky, k účasti na promoci či podobném ceremoniálu. Z provozních či jiných důvodů je možné žádat o nižší počet dní volna v jednotlivých rocích studia.

Pokud je zaměstnanci schválena podpora ve formě úhrady školného, je nutné, aby informoval vysokou školu, že školné za jeho studium bude hradit banka a fakturu je nutno zaslat bance jako plátcí a na adresu banky. Současně informuje útvar Rozvoj kompetencí o výši školného a způsobu jeho úhrady.

3. Podmínky kvalifikační dohody:

- Pokud předpokládané náklady studia (tj. úhrada školného a náhrada mzdy za čerpání pracovního volna s náhradou mzdy ke studiu) překročí částku 50.000,- Kč u zvyšování kvalifikace a 75.000,- Kč (úhrada školného, kurzovního) u prohlubování kvalifikace, uzavře banka se zaměstnancem kvalifikační dohodu.
- Výše náhrady mzdy za čerpání pracovního volna s náhradou mzdy ke studiu se vypočítává podle vzorce: průměrná denní mzda, k níž se připočítá 9% odvod na zdravotní pojištění a 25% odvod na sociální pojištění x požadovaný počet dní pracovního volna ke studiu.
- Kvalifikační dohoda znamená závazek banky umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace (tj. poskytnout pracovní volno s náhradou mzdy ke studiu, příp. uhradit školné) nebo prohloubení kvalifikace (tj. úhrada školného, kurzovního, příp. úhrada cestovních nákladů) a závazek zaměstnance setrvat v bance v pracovním poměru po sjednanou dobu (tato doba začíná běžet od zvýšení/prohloubení kvalifikace, tj. od doby ukončení studia) nebo uhradit bance náklady spojené se zvýšením/prohloubením kvalifikace, které banka vynaložila, a to i tehdy, pokud pracovní poměr skončí zaměstnanec před zvýšením/prohloubením kvalifikace.
- Doba, po kterou se zaměstnanec v případě uzavření kvalifikační dohody zaváže setrvat v pracovním poměru v bance po ukončení studia, je stanovena následovně:
Výše nákladů
 - od 50.000,- do 100.000,- Kč u zvýšení kvalifikace a od 75.000,- do 100.000,- Kč u prohloubení kvalifikace = 1 rok
 - od 100.001,- do 200.000,- Kč = 2 roky
 - od 200.001,- do 300.000,- Kč = 3 roky
 - od 300.001,- do 400.000,- Kč = 4 roky
 - od 400.001 výše = 5 roků

4. FAQ

- Podle uzavřené kvalifikační dohody je zaměstnanec povinen informovat přímého nadřízeného a útvar Rozvoj kompetencí o případných změnách ve studiu, přerušení studia, prodloužení schválené doby studia, nedokončení studia.
- Do doby plnění závazku z kvalifikační doby se započítává doba mateřské dovolené, nezapočítává se doba rodičovské dovolené.
- Banka započítává do doby plnění závazku z kvalifikační dohody dobu:
 - kdy zaměstnankyně na rodičovské dovolené pracuje v bance v rámci „programu maminky“,
 - kdy zaměstnanec čerpá v bance neplacené volno z důvodu práce ve společnostech Skupiny KBC.
- Pokud zaměstnanec v průběhu studia změní svoji pracovní pozici a přejde do jiného útvaru, je povinen při projednávání této změny pracovního zařazení informovat nového nadřízeného o tom, že studuje s podporou banky a co z toho vyplývá pro nový útvar (náklady školného, čerpání pracovního volna ke studiu).

Příloha č. 5: Adaptační dotazník pro nového zaměstnance

Verze:

14



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

Způsob záznamu:

Do sloupce **Hodnota** vložte známku od 0 do 3, podle stupně spokojenosti s daným faktorem. Vyjimečně lze použít hodnotu "X", pokud pracovník nemá s danou oblastí doposud zkušenost.

Popisy hodnot: 3 - úplná spokojenost s danou oblastí, 2 - téměř úplná spokojenost, ale prostor pro zlepšení, 1 - spíše nespokojenost, problematická oblast, 0 - výrazná nespokojenost.

3 - určitě ano 2 - spíše ano 1 - spíše ne 0 - výrazná nespokojenost X - nelze hodnotit

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

1. Nakolik splňuje nová pracovní pozice Vaše očekávání a představy? (V případě dílčí nespokojenosti - vidíte způsob, jak situaci řešit?)	Hodnota
2. Jak se Vám spolupracovalo s Vaším patronem? Koho dalšího byste doporučil/a z Vašeho útvaru a proč?	Hodnota

3. Jak vnímáte komunikaci s ostatními útvary, se kterými spolupracujete? Co byste navrhoval/a zlepšit?	Hodnota
4. Jak hodnotíte svůj dosavadní pracovní výkon? Existuje něco, co byste potřeboval/a nebo uvítal/a k tomu, abyste mohl/a lépe vykonávat svou práci?	Hodnota
5. Kterou z oblastí Vaší pracovní náplně vnímáte doposud jako obtížnou. Popište ji, prosím. Jakým způsobem byste navrhoval/a ji řešit či rozvíjet?	Hodnota
6. Jak se Vám spolupracuje s kolegy ve Vašem útvaru/týmu? S kým se Vám nejlépe spolupracuje a proč? (V případě úplné spokojenosti s mezilidskými vztahy zvolte hodnotu 3)	Hodnota
7. Vidíte svou další profesní kariéru u nás ve společnosti? Prosím, popište Vaše představy.	Hodnota
Hodnota celkem	0



Etický kodex zaměstnanců skupiny ČSOB, člena skupiny KBC



Společnost, pro kterou jsou na prvním místě lidé, svou činnost staví na několika hodnotách. Ve skupině KBC jsou tyto hodnoty základním měřítkem pro naše každodenní myšlení a jednání. Tyto hodnoty vyjadřujeme zkratkou PRO, která znamená profesionalitu, respekt a otevřenost. Jsou to tři hodnoty společně vytvářející jeden celek, v němž jsou na sobě zcela závislé.

Jejich nedílnou součástí jsou vlastnosti jako přívětivost k zákazníkům, efektivita, podnikatelský duch a schopnost inovací tak, jak jsou výslovně uvedeny ve vymezení poslání skupiny KBC.

Hodnoty PRO jsou východiskem pro hodnoty skupiny ČSOB, které jsou popsány v Leadership modelu pro zaměstnance a manažery.

1. Závaznost Etického kodexu

Tento Etický kodex zavazuje všechny zaměstnance skupiny KBC. Skupina KBC zahrnuje všechny společnosti, sdružení a jiné subjekty, jež jsou v nejširším významu členy skupiny, a to jak ve svém celku, tak i každé jednotlivě (dále jen „skupina KBC“).

Tento Etický kodex tvoří minimální soubor směrnic skupiny KBC. Kodex může být vypracován i podrobněji, ale není dovoleno ustupovat z jeho základních zásad.

Dodržování Etického kodexu sledují vedoucí zaměstnanci skupiny, kteří pravidelně hodnotí chování jednotlivých zaměstnanců ve vztahu k hodnotám skupiny. Nedodržování Etického kodexu může vést k uplatnění sankcí, které dovolují příslušné místně platné pracovněprávní předpisy. Případné sankce budou uplatněny po nezávislém, citlivém a spravedlivém šetření.

Etický kodex je obecný dokument vycházející z hodnot skupiny a tvoří základ pro tvorbu zvláštních kodexů pro konkrétní cílové skupiny, pro tvorbu směrnic skupiny pro dodržování předpisů a nařízení, pro tvorbu norem skupiny atd.

2. Zaměření na zákazníka

Protože cílem skupiny KBC je vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky, je její přístup profesionální, s dostatečnými schopnostmi a know-how a je charakterizovaný otevřeností a úctou k ostatním. Jednání v souladu s těmito hodnotami skupiny KBC a s Leadership modelem ČSOB se očekává od každého zaměstnance.

Cílem skupiny KBC je jednat se zákazníkem poctivě, a to ve všech oblastech vztahu mezi skupinou KBC a zákazníkem. Proto mají zákazníci k dispozici úplné a přesné faktické údaje: náležitě informace o podmínkách a rizicích spojených se závazky, do kterých vstupují.

Skupina KBC vždy dbá na to, aby podmínky a jednání, jež se týkají vztahů se zákazníky, byly vždy pro zákazníka transparentní a srozumitelné. Zároveň přihlíží k úrovni znalostí zákazníka

a jeho schopnosti porozumět dané problematice a nabízí zákazníkovi pouze takové služby, které odpovídají jeho situaci a požadavkům, a které jsou zároveň ve shodě se zájmy skupiny.

Za žádných okolností zaměstnanci nesmí klientům nabízet služby, rady nebo spolupráci, jež by mohly vést k porušení nebo obcházení regulačních, daňových či jiných závazků vyplývajících z příslušných zákonů a předpisů.

3. Profesionální přístup

3.1 Dobrá pověst skupiny KBC

Vnímání skupiny KBC veřejností je do určité míry dané chováním zaměstnanců skupiny. Uplatňování profesionálního přístupu ve všech činnostech vyjadřuje úctu k dobrému jménu skupiny KBC jako finanční skupiny.

Zaměstnanci nesmí zneužívat dobrého jména skupiny KBC ani svého postavení ve skupině k prosazování svých soukromých zájmů, názorů nebo zájmů třetích stran.

3.2 Vnímání skupiny KBC veřejností

Vnímání skupiny KBC veřejností je silně ovlivněno sdělovacími prostředky.

Při veřejném vyjadřování názorů a při komunikaci se sdělovacími prostředky musí být respektovány hodnoty skupiny. „Sdělovacími prostředky“ se rozumí tradiční média (rozhlas, televize, tisk atd.) i nová a sociální média (např. textové zprávy, internet, chat, blogy, diskusní fóra, virtuální svět „druhý život“ – Second Life – a sociální sítě, jako je Facebook, Netlog a další).

Vydávat tiskové zprávy jménem skupiny KBC mohou pouze oprávněná

oddělení či osoby; kontakt s médii je vyhrazen kompetentním osobám. Jiné osoby mohou být pro komunikaci s tiskem oprávněny pouze za výslovně uvedených, výjimečných podmínek.

3.3 Hospodářská soutěž

Skupina KBC je vázána přísnými pravidly vytvořenými k zajištění svobodné soutěže na trhu (např. zákaz nekalé soutěže, kartelových dohod a nekalých obchodních praktik, jako je zavádějící nebo negativní reklama). Proto je třeba pravidla hospodářské soutěže dodržovat ve všech oblastech naší práce a vyvarovat se takového jednání, které by ze strany skupiny KBC představovalo jejich porušení.

3.4 Využívání pracovní doby

Dlouhodobý úspěch skupiny KBC spočívá zejména ve vysoké efektivitě práce zaměstnanců. Skupina KBC pro své zaměstnance vytváří takové podmínky, aby mohli v pracovní době řádně vykonávat svou práci.

Pracovní dobu musí zaměstnanci využívat efektivně; je možné vykonávat pouze činnosti, které jsou pro zaměstnavatele přínosem. Tyto činnosti jsou stanoveny pracovními právními a vnitřními předpisy.

3.5 Soukromé podnikání mimo pracovní dobu

Skupina KBC respektuje soukromou činnost zaměstnanců mimo pracovní dobu. Je však možné, že subjekty, v nichž budou zaměstnanci angažováni, budou v takovém obchodním vztahu se skupinou KBC, který představuje střet zájmů.

Proto musí být podnikatelská činnost provozovaná mimo pracovní poměr k zaměstnavateli v souladu s obecně závaznými právními předpisy, pracovní smlouvou a vnitřními předpisy zaměstnavatele. Zaměstnancům není umožněna taková podnikatelská činnost, jež by vedla či mohla vést ke střetu osobních zájmů a zájmů skupiny.

3.6 Hospodaření s osobními financemi

Dobré hospodaření s osobními financemi je jedním z nejlepších způsobů zaručení nezávislosti a morální integrity. Proto je třeba s osobními financemi nakládat s náležitou opatrností. Za žádných okolností nelze osobní finanční nezávislost ohrožit půjčkami od zákazníků, dodavatelů či jiných obchodních partnerů. V případě, že se zaměstnanec z jakéhokoli důvodu ocitne v neudržitelné finanční situaci, se důrazně doporučuje, aby se obrátil na útvar Řízení lidských zdrojů.

3.7 Standardy oblékání

Jedním z pilířů důvěry a spokojenosti zákazníků, a tedy i obchodního úspěchu skupiny KBC, je profesionální přístup, jehož součástí jsou i standardy oblékání.

Skupina KBC klade velký důraz na upravený vzhled zaměstnanců, který odpovídá obecným normám na vkusné a elegantní pracovní oblečení.

Pro schůzky s třetími stranami nebo vyžaduje-li to daná situace, je žádoucí formálnější oblečení.

3.8 Drogy a jiné návykové látky

Užívání drog nebo návykových látek v pracovní době může vést k podstatnému poškození dobrého jména skupiny KBC či k výrazné finanční škodě.

Zaměstnanci nesmí pracovat pod vlivem omamných, psychotropních a jiných návykových látek či alkoholu.

3.9 Dary a úplatky

Skupina KBC klade velký důraz na transparentnost vztahů mezi zaměstnanci a třetími stranami a zejména na morální integritu svých zaměstnanců.

Přijímání, nabízení nebo zprostředkování úplatků třetím stranám je nepřipustné. V souvislosti s výkonem práce zaměstnanci nesmí přijímat či poskytovat dary vyjma okolností stanovených ve vnitřních předpisech skupiny KBC v souladu s dokumentem „Politika ČSOB – Nepřijímání darů“.

Dokumentem „Politika skupiny KBC proti korupci a úplatkářství“ skupina KBC odmítá veškeré formy úplatkářství a korupce.

3.10 Praní špinavých peněz a financování terorismu

Praní špinavých peněz a financování terorismu jsou trestné činy a skupina KBC je ze zákona povinna proti této činnosti bojovat. Cílem preventivních opatření uplatňovaných skupinou KBC je v tomto ohledu ochrana dobré pověsti.

Za účelem ochrany zaměstnavatele i jejích zaměstnanců před činností související s uvedenými trestnými činy jsou zaměstnanci povinni důsledně zpracovávat a nakládat s daty o zákaznících a náležitě je vyhodnocovat.

V případě pochybností jsou zaměstnanci povinni kontaktovat příslušného zaměstnance útvaru Compliance.

3.11 Daňová právní úprava

Dodržování právní úpravy v daňové oblasti je pro dobré jméno skupiny KBC zásadní. Skupina KBC je odpovědným daňovým poplatníkem a zakládá si na profesionálním dodržování daňových zákonů a na daňovém plánování v souladu se zákonem, podporovaným oprávněnými obchodními cíli.

Zaměstnanci tedy nesmí poskytovat zákazníkům rady, které by je mohly vést k porušování daňové právní

úpravy. Je zakázáno vytvářet mechanismy, jež by odporovaly obvyklým postupům a zřetelně podporovaly zákazníky v daňových podvodech nebo k takovým podvodům vedly. Je zakázáno poskytovat jakoukoli podporu či pomoc při transakcích, jejichž cílem by bylo získání nezákonného daňového prospěchu pro zákazníka.

Při zavádění nových produktů na trh nebo při pronikání na nový trh je třeba zohledňovat příslušné daňové požadavky.

V případě pochybností jsou zaměstnanci povinni spojit se s příslušným daňovým koordinátorem.

3.12 Dodržování svěřených pravomocí a mandátů

V obchodních vztazích je skupina KBC vždy zastoupena konkrétním zaměstnancem, který přímo jedná se zákazníkem a vytváří s ním dlouhodobé obchodní vztahy.

Je nutné dodržovat veškerá podpisová, rozhodovací či schvalovací oprávnění a limity pro obchodování. Zaměstnanec smí jménem skupiny KBC uzavírat, rozhodovat či schvalovat pouze takové závazky, pro něž mu byly uděleny schvalovací pravomoci.

Přijme-li zaměstnanec na žádost skupiny KBC mandát v jiné společnosti nebo u jiné právnické osoby,

musí dodržovat veškeré příslušné předpisy a nařízení včetně předpisů o odměňování mandátu (který se obvykle vykonává bezúplatně).

3.13 Ochrana dat a důvěrné informace

Vztah se zákazníkem je založen na vzájemné důvěře a zachovávaní důvěrnosti. Činnost skupiny KBC je zčásti založena na ochraně důvěrných údajů o zákaznících. Rozhodování probíhá na základě úplných a pravdivých údajů.

Na veškeré informace o zákaznících nebo obchodních partnerech skupiny KBC získaných při výkonu činnosti se vztahuje povinnost ml-

čenlivosti. S takovými informacemi se zachází jako s důvěrnými. Veškeré vnitřní informace a údaje o zákaznících a obchodních partnerech musí zaměstnanci chránit proti neoprávněnému použití, zveřejnění, pozměnění či zničení. Tyto údaje smí být použity pouze za účelem, pro který byly získány. Ochrana důvěrných údajů se týká veškerých datových nosičů bez ohledu na jejich podobu.

Zaměstnanci nesmí do informačních systémů skupiny KBC vkládat chybné nebo zkreslené údaje a nesmí zatajovat žádné údaje důležité pro rozhodování.

Zaměstnanci nesmí umožnit neoprávněným osobám přístup do pro-

stor společnosti nebo informačních systémů.

Zaměstnanci musí dodržovat právní i vnitřní předpisy o důvěrnosti osobních dat, o nakládání s nimi a o jejich zpracování.

Skupina KBC chrání veškerá data a osobní údaje o svých zaměstnancích v souladu s příslušnými právními a regulačními předpisy.

3.14 Ochrana investorů a kapitálové trhy

Vzhledem k tomu, že zneužívání trhu – tj. zneužívání znalosti důvěrných informací a manipulace s trhem (manipulace s cenami, šíření

nepravdivých údajů) – je považováno za jedno z nejvážnějších porušení etických pravidel v obchodním styku, skupina KBC pečlivě sleduje dodržování předpisů souvisejících s obchodováním na kapitálovém trhu a nedovoluje obchodování na základě důvěrných informací nebo operací, které představují střet zájmů.

Zaměstnanci nesmí provádět žádnou činnost, jež by zkreslovala tržní cenu obchodovatelných finančních nástrojů nebo uměle zvyšovala objem obchodování s nimi, s cílem vytvořit na trhu zavádějící informace.

Veškeré důvěrné vnitřní údaje o skupině KBC, jejích zákaznících a obchodních partnerech, jež byly

zaměstnancům zpřístupněny při výkonu práce, jsou zaměstnanci povinni chránit a nesmí je využít k osobnímu prospěchu nebo prospěchu jiných osob. Zaměstnanci musí dodržovat všechny příslušné předpisy v této oblasti.

3.15 Střet zájmů

Skupina KBC od svých zaměstnanců očekává, že budou schopni jasně rozlišovat hranici mezi svým profesním a soukromým životem a že budou vždy jednat tak, aby si zachovali nezávislost a vyhnuli se střetu zájmů.

Zaměstnanci nesmí provádět obchody či transakce, na nichž jsou přímo

či nepřímo osobně zainteresováni, a které by tak mohly vést ke střetu zájmů.

Zaměstnanci jsou povinni odmítnout jakýkoliv zásah, nátlak, ovlivňování, přání nebo žádost, které by mohly ohrozit nestrannost rozhodování ve věcech zákazníků nebo obchodních partnerů.

Zaměstnanci nesmí poskytovat zákazníkům zvýhodněné sazby či jiné výhody než ty, jež jsou v souladu s platnými podmínkami a vnitřními předpisy. Je nepřipustné ohrozit svou osobní nezávislost přijetím půjčky od klientů, dodavatelů či obchodních partnerů nebo jím půjčku poskytnout jako soukromá osoba.

Zaměstnanci nesmí, s výjimkami stanovenými vnitřními předpisy zaměstnavatele, disponovat plnou mocí k veškerým účtům nebo bezpečnostním schránkám klientů skupiny KBC.

Jakýkoliv jiný než ryze pracovní vztah mezi zaměstnanci nesmí narušit normální pracovní výkon zaměstnance či týmu.

3.16 Dodržování pravidel

Pravidla, která upravují oblast jejího podnikání, může skupina KBC dodržovat pouze tehdy, pokud se její zaměstnanci řídí pravidly, která upravují jejich práci.

Skupina KBC požaduje dodržování všech obecně závazných právních i vnitřních pracovních předpisů. Toto dodržování průběžně kontroluje.

Zaměstnavatel seznamuje zaměstnance s platnými vnitřními předpisy a umožňuje jim nahlížet do těchto i jiných předpisů, například na intranetu.

4. Úcta

4.1 Rovné zacházení

Skupina KBC se snaží zabránit jakékoli formě diskriminace nebo nerovného zacházení se zaměstnanci či zákazníky podle rasy, pohlaví, sociálního nebo fyzického handicapu, původu, náboženství atd.

4.2 Potřeby zaměstnanců a profesní rozvoj

Skupina KBC chápe, že motivace jejích zaměstnanců je mimo jiné dána tím, nakolik naplňuje jejich individuální potřeby a požadavky. Prostřednictvím svých vedoucích zaměstnanců si skupina KBC těchto potřeb a požadavků všímá, nabízí zaměstnancům možnost profesního rozvoje a snaží se naplňovat jejich přiměřená přání, s přihlédnutím k povaze práce, technickým a provozním podmínkám, aby zaměstnanci mohli podávat kvalitní pracovní výkon.

4.3 Týmový duch

Úspěch skupiny KBC jako celku je do značné míry podmíněn kvalitou a úrovní komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci.

Skupina KBC od svých zaměstnanců očekává přátelský a otevřený přístup ke kolegům, úctu a budování týmového ducha. Je nezbytné sdělovat veškeré informace, které by mohly být důležité pro ostatní.

Skupina KBC podporuje iniciativu jednotlivců ve směru jejich dalšího rozvoje a nabízí zaměstnancům příležitost získat všechny znalosti, které potřebují k výkonu práce.

4.4 Etické chování

Řádné a etické chování každého zaměstnance má dopad na pověst celé skupiny KBC. Spoluvytváří firemní kulturu a ovlivňuje osobní motivaci a výkonnost zaměstnanců.

V souladu se zákonem a vnitřními předpisy o prevenci a intervenci zaměstnanci nesmí za žádných okolností vykonávat nepřiměřený tlak či vliv na morální integritu svých kolegů, vyjadřovat se o ní nemístnými poznámkami, jednat způsobem, který by ji podkopával, šikanovat kolegy nebo je sexuálně obtěžovat. Zaměstnanci nesmí ve styku s kolegy zneužívat svého postavení.

4.5 Podnikatelské jednání

Aby byla skupina KBC ve svém podnikání úspěšná, v rámci celé skupiny vytváří a podporuje silného podnikatelského ducha. Skupina KBC rovněž podporuje a oceňuje tvořivost a iniciativu.

Zaměstnanci tedy musí své jednání stavět na zdravém podnikatelském myšlení a jednat tak, jako by sami byli vlastníky firmy. Takové jednání přinese maximální dlouhodobý finanční efekt skupině KBC i jejím akcionářům.

4.6 Ochrana majetku skupiny KBC

Nestanoví-li vnitřní předpisy jinak, majetek skupiny KBC lze použít pouze pro pracovní účely; poskytované zdroje lze používat pouze v souladu se zákonem. Všichni zaměstnanci jsou povinni udržovat své pracoviště a jeho okolí v pořádku.

4.7 Slušnost

Skupina KBC klade velký důraz na slušné chování. Chování na pracovišti nesmí znepříjemňovat situaci ostatních ani ohrožovat jejich zdraví a bezpečnost.

4.8 Činnost mimo skupinu KBC

Skupina KBC vítá, když se její zaměstnanci ve svém volném čase věnují sportu, kultuře, vědeckému výzkumu, činnosti v zájmových organizacích apod. Při takové činnosti ovšem pracovníci nesmí za žádných okolností vystupovat jako zaměstnanci skupiny KBC.

Skupina KBC není zastáncem politické, náboženské ani jiné ideové agitace na pracovišti ani směrem k zákazníkům.

4.9 Firemní společenská odpovědnost

Skupina KBC podporuje zásady firemní společenské odpovědnosti, zveřejněné na internetových stránkách. Vždy je nutné uplatňovat zásady a prohlášení skupiny v oblasti korupce, ochrany lidských práv a ochrany životního prostředí.

V souladu se svými „Zásadami ochrany lidských práv“ skupina KBC respektuje, podporuje a v rámci celé skupiny uplatňuje principy, na nichž stojí všeobecná lidská práva.

5. Otevřenost

5.1 Iniciativa

Ke svému úspěchu na konkurenčním trhu potřebuje mít skupina KBC zavedeny vysoce efektivní a účinné procesy. Proto skupina KBC uplatňuje proaktivní přístup k návrhům na zlepšení stávajících pracovních procesů. Nové myšlenky podporují změny.

Všichni zaměstnanci skupiny KBC mohou své názory otevřeně vyjadřovat a názory druhých mají svou váhu.

5.2 Etické zásady skupiny a zásady pro řešení podvodného jednání

V neustále proměnlivém prostředí nebo v důsledku vnitřního a vnějšího tlaku může docházet k chybám nebo k porušení pravidel a předpisů, ať už záměrně nebo z nedbalosti.

V souladu se svými etickými zásadami a zásadami pro řešení podvodného jednání skupina KBC uplatňuje vůči podvodům nulovou toleranci. Skupina KBC od zaměstnanců očekává, že se budou při výkonu práce řídit zavedenými pravidly a budou hájit zájmy skupiny, že budou všímaví vůči známým případného trestného jednání, vážného porušení pravidel či předpisů nebo jiných

případů nekalých praktik ze strany kolegů či zákazníků. Je základní morální povinností zaměstnanců jakékoli podezření na takové jednání hlásit. Podrobnosti jsou uvedeny v dokumentu „Politika ČSOB – Oznamování škodlivého jednání (Whistle Blowing)“ a v jiných dokumentech.

Skupina KBC od svých zaměstnanců očekává, že veškeré případy porušení předpisů či zásad, neobvyklé operace a neobvyklé jednání či chování neprodleně ohlásí svému nadřízenému nebo jiné příslušné osobě či oddělení. Jak je uvedeno v dokumentu „Politika ČSOB – Oznamování škodlivého jednání (Whistle Blowing)“, skupina KBC chrání totožnost těchto osob a dbá na to, aby nebyly vystaveny negativním

následkům jen proto, že nahlásily podezření v dobré víře a v souladu s postupy podle vnitřních předpisů. V souladu s uvedenými normami skupina KBC rovněž chrání a respektuje práva té osoby, která je předmětem hlášení.

Chyby se nesmějí zakrývat a veškeré předpisy a pravidla musí být dodržovány.

Skupina KBC očekává, že si její zaměstnanci uvědomují potřebu interních i externích kontrol a že se je nebudou snažit obcházet. Proto je nařízeno minimální čerpání po sobě jdoucích dnů dovolené v roce (14 po sobě jdoucích dnů).

Od zaměstnanců se očekává, že si budou vědomi toho a budou respektovat, že určitá specializovaná oddělení (např. oddělení auditu, inspekce, compliance, bezpečnosti) jsou oprávněna k provádění auditů, inspekci a kontrol, včetně dotazování zaměstnanců. Zaměstnanci jsou povinni poskytnout při takových inspekci a kontrolách plnou součinnost a spolupracovat při jejich provádění, tvorbě a zlepšování.