

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**UPLATŇOVÁNÍ MODERNÍCH PRINCIPŮ ŘÍZENÍ  
V ČESKÉ SPORITELNĚ, A.S.**

**Autor práce: Radoslav Polák**

**Studijní obor: Regionální studia**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Vedoucí práce: Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D**

**Katedra: Katedra evropských studií a veřejné správy**

**2009**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Radoslav Polák

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D.  
za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## OBSAH

ÚVOD .....	6
<b>1 ZÁKLADNÍ PRVKY ŘÍZENÍ</b> .....	7
1.1. Zisk .....	7
<b>2 MANAŽEŘI</b> .....	7
2.1. Střední management .....	7
2.2. Rysy osobnosti .....	10
2.3. Styly řízení .....	11
2.4. Rozvoj manažera .....	12
2.5. Konflikty .....	13
2.6. Úkoly .....	13
2.7. Motivační působení úkolu .....	14
<b>3 MOTIVACE</b> .....	15
3.1. Motivace a její význam .....	15
3.2. Motivy .....	17
3.3. Hodnocení a odměňování .....	19
3.4. Osm zásad účinného odměňování .....	20
3.5. Hodnocení pracovního výkonu .....	22
3.6. Kritéria hodnocení .....	23
3.7. Motivování prodejní týmu .....	24
<b>4 TÝM</b> .....	25
4.1. Tým .....	25
4.2. Charakteristiky efektivních týmů .....	25
4.3. Jak vybírat lidi do týmu .....	26
4.4. Synergie .....	27
4.5. Diagnóza jednotlivců .....	28
<b>5 CÍL A METODIKA</b> .....	31
5.1. Obsah a cíl bakalářské práce .....	31
5.2. Sběr dat .....	31
<b>6 ČESKÁ SPORITELNA, A.S.</b> .....	32
6.1. Charakteristika České spořitelny, a.s. ....	32
<b>7 METODA MOTIVACE KE SPLNĚNÍ PLÁNU V RÁMCI ČESKÉ SPORITELNY, A.S.</b> .....	34
7.1. Základní principy bonusového odměňování .....	34
7.2. Bonus za prodej .....	34
7.3. Individuální bonus .....	35
7.4. Propočet hranice pro nárok na I-bonus .....	35
7.5. Výplata I-bonusu .....	36
7.6. Týmový bonus OP .....	36
7.7. Rozpis úkolů .....	36
7.8. Vyhodnocování plnění .....	37
7.9. Podmínky pro vyplacení T-bonusu OP .....	38
7.10. Úprava T-bonusu OP na základě koeficientu individuálního výkonu .....	40
7.11. Pravidla pro rozdělení celoročního T-bonusu OP .....	40
<b>8 PRŮZKUM INTERNÍ KOMUNIKACE NA OBLASTNÍ POBOČCE ČESKÉ SPORITELNY, A.S.</b> .....	41
8.1. Interní komunikace .....	41
8.2. Interní průzkum .....	41
8.3. Průběh průzkumu .....	42

<b>8.4 Způsob vyhodnocení</b> .....	42
<b>8.5 Vytvoření řešitelského týmu</b> .....	44
<b>8.6 Výstupy ze skupiny</b> .....	45
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	48
<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	50
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	51
<b>SEZNAM OBRAZKŮ</b> .....	51
<b>ABSTRAKT</b> .....	52
<b>ABSTRACT</b> .....	53

## ÚVOD

Řízení firmy je základní činností jejího managementu. V posledních letech 20. století se v managementu objevily některé nové myšlenky a koncepce, které reflektují jednak změny prostředí, v němž současné firmy fungují a jednak změněný celkový pohled na pracovníky. Zejména změněný pohled na pracovníky, kdy je na pracovníky pohlíženo jako na největší přínos firmy a ne jako na nákladovou položku, vyvolal změnu přístupu k jejich řízení.

Řízení lidí je jedním ze základních moderních způsobů řízení, kterým se firmy stále více a více zabývají, neboť si uvědomují, že vklad do této činnosti je pro každou firmu velmi důležitou a návratnou investicí. Hledají se příčiny nízké výkonnosti zaměstnanců, nízké motivace zaměstnanců a následně se aplikují nové efektivnější způsoby vedení lidí. Lidská část firmy je ta část organizace, která je schopna se učit, něco inovovat, něco měnit a to firmě zabezpečí to, že přežije.

V bakalářské práci na téma „Uplatňování moderních principů řízení v České spořitelně, a.s.“ jsou využity poznatky z dostupné literatury. Toto téma mne zaujalo zejména příležitostí se seznámit s názory předních autorů na téma řízení a motivace. Vzhledem k tomu, že od roku 1997 pracuji na manažerské pozici v oblastní pobočce České spořitelny, a.s. v Českých Budějovicích, uvítal jsem možnost, porovnat své vlastní zkušenosti s předními odborníky v oblasti manažerského řízení.

Bakalářská práce je rozvržena do 3 tématických celků, které jsou rozděleny do 8 kapitol.

První část bakalářské práce definuje a blíže specifikuje tři prvky manažerského řízení. Tato část se podrobněji zabývá pojmem manažer, tým a motivace.

Druhá část je zaměřena na konkrétní způsob motivování ve vybrané organizaci České spořitelny, a.s.

Třetí část je zaměřena na průzkum zaměstnanců na téma komunikace, který byl v České spořitelně, a.s. proveden a je zde uvedena další práce z výstupem z tohoto průzkumu.

Ve druhé a třetí části je čerpáno z internetových stránek České spořitelny, a.s., z interních materiálů a časopisů České spořitelny, a.s. a z informací od zaměstnanců České spořitelny, a.s.

# 1 ZÁKLADNÍ PRVKY ŘÍZENÍ

## 1.1. Zisk

Základním cílem každé organizace fungující v klasickém tržním hospodářství je dosažení zisku.

*Obvykle se definuje jako kladný rozdíl mezi celkovým hrubým příjmem a náklady firmy. Pro efektivní růst je nezbytné, aby většina firem dosahovala zisku. Zisk je vyjádřením úspěšnosti hospodářské činnosti firmy, je hlavním zdrojem dalšího rozvoje a jeho zdanění je hlavním zdrojem příjmů státního rozpočtu. Firma volí takový výstup, aby dosáhla maximálního celkového zisku. Toto se nazývá rovnováha firmy.<sup>1</sup>*

K tomu, aby firma dosáhla co největšího zisku, používá dle své velikosti, oboru podnikání a počtu zaměstnanců určitý způsob a metody řízení.

Co mají všechny firmy stejné, je právní prostředí, daňové podmínky a např. velikost trhu na kterém podnikají.

Kde se firmy mohou lišit a liší, je řízení pracovníků. Zásadními oblastmi z manažerského hlediska v této oblasti jsou pojmy **tým, motivace, manažeri**.

*S rozvojem techniky a průmyslu na přelomu 19. a 20. století se obrátil zájem podnikatelů a manažerů k rezervám ve výkonnosti lidí a efektivnosti řízení. Hledají se důvody nižší výkonnosti pracovníků, ať už je způsobena organizací práce, individuálními rozdíly nebo pracovním prostředím.<sup>2</sup>*

## 2 MANAŽEŘI

### 2.1. Střední management

Pro efektivní řízení jakékoliv organizace je důležité vedení, management. Bez kvalitního managementu na jakékoliv úrovni nelze dosahovat požadovaných výsledků.

Pro vrcholové vedení je střední management ten, který zajistí dosahování cílů, které byly tímto vedením stanoveny.

---

<sup>1</sup> FIALOVÁ, H. *Malý ekonomický výkladový slovník* [online]. I SBN 80-902514-3-9. [cit. 2009-04-01]. Dostupné na WWW: [http://www.tiscali.cz/mone/mone\\_center\\_040121.692175.html](http://www.tiscali.cz/mone/mone_center_040121.692175.html).

<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 3 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

*Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. Vlastníci nebo vrcholové vedení – ať již šlo o vedení firem či správních institucí – se proto vždycky silně zajímalo o to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost.<sup>3</sup>*

Základním pravidlem, zejména ve službách, je uvědomění si základních subjektů, které jsou pro manažera důležité.

***Majitelé** jsou jednoznačně základní skupinou pro naše úvahy. Co je manažerovi platný spokojený zákazník, pokud se vyskytuje v kombinaci s nespokojeným majitelem? Se spokojeným majitelem si ovšem také nevystačíme, maximálně u firem, které sázejí na krátkodobý zisk na úkor svého okolí. Je-li naši strategií udržet se na trhu, potřebujeme spokojeného **zákazníka**. Řetězec těchto úvah se ovšem nemůže u zákazníka zastavit. I když vím, existují i odlišné taktiky (některé firmy se pokoušejí „vyždímat“ zaměstnance a potom je nahradit čerstvými, nevysílenými, nově přijatými lidmi), obecně platí, že o zákazníka se nejlépe postará spokojený **zaměstnanec**.<sup>4</sup>*

Mezi nejdůležitější roli manažera patří personální záležitosti, řízení lidských zdrojů.

*V prudce se měnícím podnikatelském prostředí je životně důležité pečlivě identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace své vlastní a svých spolupracovníků.<sup>5</sup>*

Hlavním smyslem personální práce manažera je ovlivňování pracovního výkonu zaměstnance. Je to pochopitelné, neboť každá organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a přispívali tak k dosažení jejich cílů.

*Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst na „míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního*

---

<sup>3</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 13 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

<sup>4</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 20 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

<sup>5</sup> STEVE, P., *100 +1 Cesta k vyššímu zisku*, Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 79 s. ISBN 80-7169-312-X



*života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníka, za složku jeho výkonu, a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování. Uvedené skutečnosti jsou vlastně klíčovými principy nového přístupu k pracovnímu výkonu, tj. tzv. řízení pracovního výkonu (performance management)<sup>6</sup>*

Každý manažer by si měl uvědomit svou roli.

*Role manažer v systému firmy spočívá především v dosahování stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí.<sup>7</sup>*

Manažer by měl věnovat podstatnou část svého času řízením lidí, strategickým záležitostem a pokud možno co nejvíce činností delegovat na podřízené.

*Efektivnost a práce manažerů má stále ještě řadu slabých míst. Ve srovnání s úspěšnými kolegy z některých západních zemí se zdá, že mezi největší bariéry manažerské dovednosti patří:*

- *příliš operativní přístup k problémům, snaha řešit detaily a množství každodenních, méně významných maličností, kontrolovat veškeré dění na pracovišti,*
- *nedostatečný časový prostor pro strategické rozhodování a pro uvažování o dlouhodobých záměrech, neřešení a odsouvání strategických otázek,*
- *podceňování strategického významu lidských zdrojů, malá pozornost rozvíjení pracovníků, nedůvěra vůči podřízeným a neschopnost či spíše neochota delegovat úkoly.*

*Vedoucí, kteří nedoceňují koncepční řízení, ztrácejí pak do značné míry svou autoritu a neřešením mnohých zásadních problémů si připravují obtíže do budoucna, se kterými se tak jako tak budou muset potýkat, a to znamená znovu zahlcení operativou. Řešení tohoto „bludného kruhu“ může spočívat v následnosti několika kroků řešení situace na pracovišti:*

---

<sup>6</sup> KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 17 s. ISBN 80-7261-116-X

<sup>7</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 15 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

- *rozvoj znalostí, zkušeností a dovedností pracovníků,*
- *koučování,*
- *delegování vybraných úkolů na podřízené pracovníky,*
- *soustředění na strategické úkoly.*<sup>8</sup>

## 2.2. Rysy osobnosti

Každý člověk je individualita, liší se od sebe svými vlastnostmi, zájmy, schopnosti apod. Souhrnně jsou tyto individuální stránky osobnosti nazývány rysy osobnosti.

*Byla určena řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího. Lze je rozdělit na:*

- *schopnosti,*
- *znalosti a dovednosti,*
- *vlastnosti osobnosti,*
- *postoje.*

*Schopnosti. Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Dovedeme si představit schopnosti, které jsou potřebné, aby člověk mohl řídit auto nebo ovládat jeřáb. Pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti (inteligence).*<sup>9</sup>

Znalosti jsou informace, kterým se lze naučit teoretickým studiem.<sup>10</sup>

*Dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí. U vedoucích jde zejména o:*

- *organizace práce a řízení času*
- *vedení lidí, motivování a delegování*
- *komunikační dovednosti a vyjednávání*
- *komunikování v cizích jazycích,*

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 71-72 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

<sup>9</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 14 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 14 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

- *práce s PC.*

*Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem a známe-li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to, či ono zareaguje ... prostě víme, že je takový. Úspěšný vedoucí se vyznačuje:*

- *asertivitou (zdravé sebeprosazování),*
- *citovou stabilitou (vyrovnanost, klid),*
- *komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní,*
- *vcítěním do jiných lidí,*
- *odpovědností, vytrvalostí a důsledností,*
- *pružností (připraveností přiměřeně zareagovat na neplánované změny situace),*

Další rysem jsou postoje, které postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Zvláště významné pro profesionální úspěch jsou:

- *orientace na výkon, na výsledek práce,*
- *orientace na zákazníka,*
- *orientace na tým,*
- *oddanost vůči firmě,*
- *čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám<sup>11</sup>*

### **2.3. Styly řízení**

Jak uvádí Bělohlávek, pouze rysy osobností nestojí za úspěšným či neúspěšným vedoucím. Problémy vedoucích nevyplývají ani tolik z jejich osobních rysů, jako spíše z určitých projevů, způsobů jednání. Bělohlávek uvádí, že se jedná o určitý způsob řízení resp. o určitý styl řízení.

Základním rozdělením pro styl řízení je manažerská:

- **Orientace na lidi**, kdy se jedná o snahu o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti, nebo

---

<sup>11</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 14-15 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

- **orientace na úkol**, kdy se jedná o úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.<sup>12</sup>

Určitě platí, že v některých oborech je důležitější manažer s orientací na úkol, ale převládá názor, že pro dlouhodobější motivaci pracovníků je zásadní spokojený zaměstnanec se kterým se dobře plní úkoly i provádějí zásadní firemní změny.

*Dosavadní názory na vedení lidí poněkud opomíjely citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží měnit – transformovat – firmu i okolní svět.*<sup>13</sup>

## 2.4. Rozvoj manažera

Aby byl manažer úspěšný měla by organizace mít zájem o jeho vzdělávání a měl by mít manažer sám zájem na svém vzdělání.

*Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být **anticipující** (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), **reagující** (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problému výkonu) nebo **motivační** (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry).*<sup>14</sup>

Dále Armstrong uvádí, že mezi jednotlivé cíle rozvoje manažerů by mělo patřit:

- zajistit to, aby manažeři znali svůj cíl, cestu ke splnění tohoto cíle a informaci, jak bude za splnění tohoto cíle manažer hodnocen.
- zlepšovat výkon manažerů v jejich stávajících pozicích tak, aby byli připraveni na větší odpovědnost.

<sup>12</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 14 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

<sup>13</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 18 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 489 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Vést manažery k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, a zabezpečit, aby se jim potřebného rozvoje, vzdělávání a zkušeností, které by je připravili na náročnější povinnosti dostalo.
- Zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně revidoval.<sup>15</sup>

Strategie rozvoje manažerů se v podstatě týká toho, co organizace zamýšlí udělat pro svou budoucí potřebu manažerů vyplývající z podnikových plánů.

## 2.5. Konflikty

Dalším kritériem pro posouzení úspěšnosti manažera je, aby zvládal spory, a to jak mezi podřízenými kolegy, tak mezi ním a ostatními zaměstnanci. Dobře řízený a vyřízený konflikt může být podnětem k výrazné pozitivní změně ať už v mezilidských vztazích nebo v produktové změně.

*Tam, kde není konflikt, není změna. Neměnnost znamená, alespoň ve světě živých tvorů stagnaci. Konflikt již svou existencí vytváří možnost volby. Je předpokladem změny a změna je podstatou vývoje.*<sup>16</sup>

## 2.6. Úkoly

Bělohlávek uvádí, že zadávání úkolů je zdánlivě pro manažera jednoduchá záležitost. Stačí pracovníkovi říci, co má dělat, případně mu složitější úkol vysvětlit. Zadávání úkolů provází v praxi často mnoho chyb, které mohou výrazně snížit kvalitu zadané práce:

- **úkol je nejasný**, chybí přesně stanovený cíl,
- **úkol je z hlediska možností pracovníka nesplnitelný** nebo těžko splnitelný,
- **úkol je pro pracovníka příliš snadný**, pracovník by mohl udělat mnohem víc, úkol nerozvíjí potenciál pracovníka,
- **pracovník pochopí úkol jinak**, nesprávně,

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 489 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>16</sup> PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994. 17 s. ISBN 80-85794-14-4.

- **úkol nemotivuje.**

Neexistuje návod na ideální zadávání úkolů. Schopnost přidělit úkol vyžaduje řadu dovedností: vcítit se do pracovníka, chvíli vidět věci jeho očima, přesně odhadnout jeho potenciál i jeho motivy.<sup>17</sup>

## 2.7 Motivační působení úkolu

*K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka:*

- *jedinec musí cíl **přijmout** za svůj úkol (úkol není přijat, pokud je nedosažitelný nebo jedinec v něm nevidí přínos pro svou osobu)*
- *je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat (jinak jej vzdá při své první možné překážce či problému).*

*Další podmínky se týkají spíše úkolu samotného:*

- *pravidlo SMART: specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované úkoly motivují více než takové úkoly, které pravidlo SMART nerespektují.*
- *Obtížnost: čím je úkol obtížnější, tím silnější je úsilí splnit jej. Lidé, kteří se setkávají s náročnějšími úkoly, se více angažují v analýze problému a jsou tvořivější než při úkolech jednoduchých. Nicméně úkol by měl být splnitelný. Jednoduchá práce nadaného pracovníka otravuje a vyčerpává, proto je dobré přemýšlet, jak takovou činnost obohatit o náročnější prvky.*
- *Zpětná vazba: informace o tom, jak plnění úkolu pokračuje. Zpětná vazba rovněž stimuluje k vyšším výkonům.*
- *Soutěž povzbuzuje, pokud pracovníci jsou při plnění svých úkolů relativně nezávislí (prodejci, vedoucí výrobních jednotek). Může však působit značné problémy, pokud povaha práce vyžaduje, aby lidé spolu kooperovali. Pak má spíše brzdicí charakter. Ve firmě, kde jsou k dispozici omezené zdroje některých materiálů, docházelo k nežádoucímu stahování materiálu ze skladu a ukrývání zásob pro potřeby*

---

<sup>17</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 31 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

*vlastního pracoviště, protože plat vedoucích středisek byl postaven skoro výhradně na výkonnosti střediska bez ohledu na zájmy firmy jako celku.*

- *Účast na stanovení úkolu: pokud má pracovník možnost účastnit se stanovení svého úkolu, je mnohem více motivován. Účast na stanovení úkolu vede k silnějšímu přijetí úkolu. Pracovník je pak zkompromitován podílem na stanovení úkolu a snaží se dokázat, že jeho názor byl správný.*<sup>18</sup>

### **3 MOTIVACE**

#### **3.1 Motivace a její význam**

Zásadním úkolem pro každého manažera je splnění úkolu, který mu by stanoven vrcholným vedením. Bez spolupráce a motivace se svým týmem nemůže vedoucí dosáhnout stanoveného cíle.

*Jak můžete získat více od svého personálu? Většina expertů se shoduje v tom, že toho lze dosáhnout povzbuzováním iniciativy pracovníků v jasně vymezeném rámci. Znamená to tedy také sledovat výkonnost zaměstnanců v oblastech, které považujete za klíčové. A tito zaměstnanci se musí s vytýčenými cíli náležitě identifikovat, vzít je za své. Musíte jim svěřit důležité samostatné úkoly aby je jejich práce zaujala, aby se za ni cítili odpovědní. A oni také musejí náležitě pocítit důsledky své výkonnosti. Tato zpětná vazba má různou podobu odměn i trestů, pochval i pokárání. Nikdy by v ní však neměla scházet konstruktivní diskuse, zejména zdůvodnění vaší nespokojenosti s nedostatečnou výkonností.*<sup>19</sup>

Výše uvedeného docílíme pouze za předpokladu, že naši zaměstnanci budou řádně motivováni.

*Motivaci nazýváme vše, co přiměje člověka k činu. Motivy mohou být různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu až k nevědomí. Motivy jsou nezbytné pro vznik akce, samy o sobě však nestačí. Aby došlo k činu, musí dojít k rozhodnutí, podmíněném vůlí. Proto platí právní zásada: „Musíme soudit motivy lidí podle jejich*

---

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 33-34 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

<sup>19</sup> STEVE, P. *100 +1 cesta k vyššímu zisku*. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 77 s. ISBN 80-7169-312-X.

zjevných činů. “ Nicméně důvody, proč se do jistých akcí pouštíme, ne vždy korespondují s našimi motivy.

*Motivace také zahrnuje schopnost přimět k činu druhého člověka. Tradiční teorie cukru a biče předkládá dva „motivy“, které můžeme použít – odměnu nebo nějaké lákadlo na jedné straně a strach z následků na straně druhé. Jde o vnější stimuly, kterým zvířata zřejmě rozumějí. Jenže teorie cukru a biče funguje jen do určité míry jako analogie, o kterou se opírá. Do jisté míry jsme schopni ovládat druhé v závislosti na situaci pomocí odměn a trestů. Ale lidská přirozenost, zvláště pak naše mimořádná schopnost komunikace, otevírá i třetí možnost. Jsme totiž schopni vyvolat (stimulovat) v druhých celou řadu motivů, které budou mít pramálo společného se strachem z bolesti nebo hledáním materiálních odměn.<sup>20</sup>*

Jak uvádí Armstrong, zjistili Herzberg a kol., že existují dva typy motivace:

**Vnitřní motivace** – jsou prvky, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem. Mezi tyto prvky patří:

- Odpovědnost – pocit, že je práce důležitá
- Autonomie – možnost volně konat
- Příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti
- Příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí

**Vnější motivace** – je to, co pro zaměstnance dělá zaměstnavatel, aby je motivoval. Patří sem:

- Odměny
- Zvýšení nebo snížení platu
- Pochvala nebo pokárání (disciplinární řízení)
- Povýšení<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Přel. L. Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 21 s. ISBN 80-86851-00-1.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 221 s. ISBN 978-80-247-1407-3.



### 3.2 Motivy

Často si manažeři stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Před manažery stojí řadu důležitých problémů, které je nutno v rámci motivace řešit.

- *Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?*
- *Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?*
- *Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?*
- *Jak získat do firmy schopné odborníky?*
- *Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li to třeba?*

*Současné teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů, odbývání práce.*

*Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.<sup>22</sup>*

Motivy různých lidí se liší.

*Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.*

*Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:*

- ***Peníze** jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvlášť silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř*

---

<sup>22</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 39 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

všechno. Lidé silně motivovaní jsou pro vedoucího značným přínosem – má-li finance k dispozici, dostane z nich maximum.

- **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věci i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.

- **Pracovní výsledky, výkon** jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.

- **Přátelství.** Pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.

- **Jistota.** Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.

- **Odbornost** je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.

- **Samostatnost.** Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně udělají po svém.

- **Tvořivost (kreativita)** je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.<sup>23</sup>

Motivovaný zaměstnanec je ten, který má jasně definovaný cíl, podniká kroky od nichž očekává, že povedou k dosažení tohoto cíle.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 41-43 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 220 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

### 3.3 Hodnocení a odměňování

Odměňování by mělo, jak uvádí Josef Koubek, mít v podmínkách řízeného pracovního výkonu dvojí úlohu:

1. podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, orientovat je na budoucnost.
2. oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností, orientovat na minulost.

*V prvním případě mluvíme o **pobídkách** (udělej to a dostaneš toto), ve druhém pak o **odměnách** neboli **bonusech** (protože jsi to udělal nad očekávání, dostaneš toto).*

25

*Odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považována za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však spíše mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, musí však respektovat řadu jiných faktorů.*

*Často diskutovanou otázkou je, zda mzdu pracovníků zveřejňovat, či nikoliv. Pro obě varianty existují silné argumenty:*

- *mzda by měla být zveřejněna, protože tak se stane silným motivačním činitelem, povzbudí pracovníky, aby se pokusili dosáhnout výsledku úspěšnějších kolegů, mzdu jednotlivce se také stěží v našich podmínkách podaří utajit,*
- *mzda by měla být utajena, protože její zveřejnění vyvolává u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucím mnoho problémů.*

*Současný názor doporučuje zveřejnění výše mzdy v takových případech, kdy se lze opřít o objektivní kritéria výkonu (počet uzavřených smluv u prodejců, počet*

---

<sup>25</sup> KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 159 s. ISBN 80-7261-116-X.

*vyrobených kusů u dělníků). Ve všech ostatních případech bude lepší výši výdělku ostatních pracovníků utajit.*<sup>26</sup>

Pro zaměstnance, kteří pracují v obchodních týmech, je důležitá jak potřeba dosahovat výkonu, tak i potřeba mezilidských vztahů.

Obchodní firmy se snaží stimulovat obojí. V obchodní činnosti je možné poměrně přesně měřit výsledky pracovníka buďto na základě objemu prodeje, objemu uzavřených smluv nebo podílu na trhu. To umožňuje kladení značného důrazu na pohyblivou složku mzdy. Ať už se jedná o prémie nebo bonusy, mají obvykle velký podíl na výdělku. Jindy vstupují prodejci do obchodní činnosti jako samostatné podnikatelské subjekty a pak je jejich výdělek zcela postaven na výsledcích prodeje. Jde o silný motivační nástroj, i když srovnání na základě plnění plánu nemusí být vždy spravedlivé.<sup>27</sup>

### **3.4 Osm zásad účinného odměňování**

Finanční motivaci se připisuje největší význam. Ve většině průzkumů mezi zaměstnanci je tento druh motivace tím nejžádanějším. Jde však také o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat jiné efekty než manažer při jeho využití zamýšlel. Základním pravidlem je, mít nastaveny určitá pravidla odměňování.

Bělohlávek uvádí následujících 8 pravidel odměňování:

*1. Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy. Má-li však působit, je třeba jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno. Pokud lidé nechápou vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, účinek se ztrácí.*

*2. Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci. Mnozí manažeři nemají chuť rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, protože se obávají možných*

---

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 66-67 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 116 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

konfliktů. V lidech to pak vyvolává dojem, že je jedno zda pracují nebo nikoliv, protože to jejich mzdu stejně neovlivní.

3. Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru. Vedoucí se většinou dožadují co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, protože v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si, že zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná složka je nástrojem stability pracovníků. Ti berou pohyblivou část mzdy za něco nejistého, co v budoucnu může nebo nemusí platit v závislosti na výsledcích firmy. Stejně tak uchazeči o práci v organizaci se zajímají spíše o pevnou složku než o pohyblivou část mzdy. O co nejvyšší pevnou složku většinou bojují i odbory, protože jí pokládají za jistější z hlediska zabezpečení zaměstnanců.

4. Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku. Podporuje to týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary organizace nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních. Obchodní firma, která odměňovala vedoucí středisek pouze na základě hospodářských výsledků středisek narazila na soupeření mezi regiony, na narušování regionální příslušnosti reprezentanty, na nečisté boje o nedostatkový sortiment v centrálním skladu a následně schraňování nepotřebných zásob zboží ve vlastním středisku. Zavedením prémie za celkový výsledek firmy se situace poněkud uklidnila.

5. Čím jednodušší systém, tím silnější bude motivace. Je-li mzda stanovována na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci nesnadno orientují, motivační účinek se ztrácí.

6. Včasnost odměny posiluje motivaci. Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu, má mnohem větší sílu než odměna odložená na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.

7. Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi. Vedoucí se často domnívají, že zaměstnanec se dovítí podle výše odměny jaká je úroveň jeho výkonu. Měli by mu však vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Jinak si pracovníci hledají vlastní vysvětlení – „zasedl si na mě, potřebuje prostředky pro své oblíbenec“ atd. Nižší odměna však může být způsobena pouze menším objemem mzdových prostředků, které vedoucí dostal k dispozici.

8. *Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, vyvolává v zaměstnání pocit viny. Nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vyvolává hněv.*<sup>28</sup>

### **3.5 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovního výkonu může definovat jako formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými, jednou za určité období (ročně, pololetně), konajícími setkáními. Hodnocení pracovníků se zaměřuje spíše na minulost.<sup>29</sup>

*Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.*

*Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:*

- *Zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,*
- *Využití a rozvoji potenciálu pracovníků,*
- *Navrhování a plánování personálních záloh,*
- *Zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.*<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 51-52 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

<sup>29</sup> KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 31 s. ISBN 80-7261-116-X

<sup>30</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 59 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

### 3.6 Kritéria hodnocení

Každé hodnocení musí být řádně připraveno a musí být na něj manažer řádně připraven.

*Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Existují tři základní typy kritérií hodnocení:*

*a) ukazatele, kritéria objektivní, ukazatele, jimiž jsou:*

- *počet vyrobených výrobků (kvantita),*
- *množství nedodělků, chyb zmetků (kvalita práce),*
- *množství nehod a havárií,*
- *počet nebo objem získaných zakázek,*
- *hospodářské výsledky řízené jednotky atd.*

*Je-li to možné, dává se přednost kritériím objektivním. Ta však bývají často zkreslena řadou jiných faktorů, které nelze ovlivnit úsilím pracovníka. Bagrista podává vyšší výkon, pracuje-li v písčité půdě, než v půdě skalnaté. Prodejce, který působí v bohatším regionu, bude úspěšnější. Ředitel jednotky, která má úspornější výrobní program, má lepší výsledky, než ředitel výroby náročné na zdroje.*

*b) plnění úkolů*

*Jde zejména o úkoly, které vyplývají z předchozího hodnocení, ale mohou to být i jiné úkoly (např. zavedení nové technologie, převedení agendy do softwarové podoby atd.) Zde je nutno na začátku jasně a přesně stanovit, jaký má být očekávaný výsledek – výstup – a podle toho pak hodnotit úroveň plnění. Jde o kritérium vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti a snadno hodnotitelné.*

*c) osobní kvality,*

*kritéria subjektivní, která spočívají v hodnocení určité složky výkonu nadřazeným:*

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

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

### **3.7 Motivování prodejní týmu**

*Pro lidi, kteří pracují v obchodních týmech, je důležitá jak potřeba dosahovat výkonu, tak i potřeba mezilidských vztahů. Obchodní firmy se snaží stimulovat obojí. V obchodní činnosti je možné poměrně přesně měřit výsledky pracovníka buďto na základě objemu prodeje, objemu uzavřených smluv nebo podílů na trhu. To umožňuje kladení značného důrazu na pohyblivou složku mzdy. Ať už se jedná o prémie nebo bonusy, mají obvykle velký podíl na výdělku. Jindy vstupují prodejci do obchodní činnosti jako samostatné podnikatelské subjekty a pak je jejich výdělek zcela postaven výsledcích prodeje. Jde o silný motivační nástroj, i když srovnání na základě plnění plánů nemusí být vždy spravedlivé.*<sup>32</sup>

Jak uvádí Pipe, jeden z nejdůležitějších aspektů jakéhokoli souboru odměn pro zaměstnance nemusí firmu stát žádné finanční náklady, a to když zaměstnavatel dokáže, aby zaměstnanec měl svou práci rád. Ale jen velice málo lidí má ovšem rádo svou práci jen pro ni samu. Získávání a stabilizace těch nejlepších lidí není zadarmo. Tito zaměstnanci pocítují, že to, jak jsou placeni, jaké výhody jsou jim poskytovány, je v souladu s tím, jak se sami oceňují.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008 61-62 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

<sup>32</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 116 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

<sup>33</sup> STEVE, P. *100 +1 cesta k vyššímu zisku*. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-312-X.



## 4 TÝM

### 4.1. Tým

Jak píše Armstrong, definovali Katzenbach a Smith tým jako malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.

### 4.2. Charakteristiky efektivních týmů

- *Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.*
- *Týmová práce se uplatňuje jak v celé organizaci, tak v jednotlivých týmech. Představuje „soubor hodnot, které povzbuzují takové chování, jako je naslouchání a kooperativní odezva na názory vyjadřované ostatními, poskytování možností ostatním lidem, aby vyjádřili své pochybnosti, poskytování pomoci těm, kteří ji potřebují, a uznávání zájmů a úspěchů ostatních“.*
- *Týmy jsou vytvářeny, aktivizovány a dostává se jim energie na základě významných a náročných pracovních úkolů .*
- *Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle nebo ve velkých podnikových skupinách především tehdy, jestliže práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.*
- *Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Mohou se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než jedinci chyceni v síti rozsáhlejších podnikových celků.*
- *Vysoce výkonné týmy investují mnoho času a úsilí na zkoumání, formulování a projednávání smyslu své existence a svých úkolů, prováděných jak kolektivně, tak individuálně. Tyto týmy jsou charakteristické hlubokou oddaností svému růstu a úspěchu.<sup>34</sup>*

Základní otázkou je, koho si vybrat do týmu.

---

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 253 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Zaměstnanci bývají do týmů vybírání na základě svých odborných znalostí tak, aby bylo v rámci útvaru pokryto celé spektrum odbornosti, které jsou pro úspěšné splnění úkolů pro tým potřebné. Při sestavování týmů se nestává, že by některá odbornost zůstala nepokryta. Problémy, které se v týmech objevují, však většinou nevyplývají z nedostatku profesionality, jako spíše z nevhodné skladby osobnosti členů týmu.<sup>35</sup>

### 4.3 Jak vybírat lidi do týmu

Úspěšné fungování každého týmu je závislé na schopnostech a kvalifikaci jeho členů. Optimálních výsledků však bude dosahovat pouze pracovník, který svými znalostmi, schopnostmi a postoji odpovídá nárokům, jež na něho klade zaměstnavatel a příslušné pracovní místo

Výběr nových pracovníků je z hlediska týmu často velice závažnou záležitostí. Přes to se však mnohý vedoucí pracovník pouští do výběru sám bez náležité přípravy a bez konzultace s odborníkem. Výběrové řízení pak staví na věcech, které jsou z pohledu budoucí úspěšnosti nahodilé.

Potřebujeme-li obsadit v týmu pracovní místo, ať už odchodem dosavadního nositele, nebo vytvořením nové pozice, mělo by výběrové řízení projít několika etapami:

1. stanovení požadavků nového místa,
2. vyhledávání uchazečů,
3. zkoumání uchazečů,
4. rozhodnutí o výběru.<sup>36</sup>

*Síla týmu, pokud jde o naplnění jeho poslání, je přímo závislá na tom, jak dobře vedoucí vybere jeho členy a umožní jejich rozvoj.*<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 29 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

<sup>36</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 83 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

<sup>37</sup> ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Přel. M. Rozsíval. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 143 s. ISBN 80-85603-70-5.

#### 4.4. Synergie

Výsledek týmu není jednoduše měřitelný pouhým součtem výsledků jednotlivců. Jak uvádí Bělohávek, právě to, že lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, že dochází k doplňování jejich nedostatků schopnostmi jiných, že nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, že mezi sebou spolupracují, vytváří něco nového. Výsledek práce skupiny pak převyšuje souhrn možností jednotlivých členů. Tomu se říká synergie. Synergie u týmu je to, co dává týmová práce navíc k práci všech jednotlivců.

***Práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu,***

*Což lze „matematicky“ vyjádřit formulí:*

$$1 + 1 + 1 = 5$$

*Kde se rodí tento efekt? Z čeho vyplývá synergie? Povaha týmové práce je zřejmě spojena s přidanou hodnotou, která může být způsobena řadou skutečností:*

- *Lidé v týmu mají **rozdílné znalosti a zkušenosti**. Zejména v problémech víceoborového charakteru dochází ke sdílení znalostí z různých oblastí, což umožní komplexní řešení složitého problému. Vyšší efektivnost investice sotva vyřešíme v rámci týmu složeného pouze ze zástupců výroby, aniž bychom přizvali odborníky z oddělení nákupu, kvality a technologie.*

- *Nápady členů týmu jsou **inspirací** pro ostatní. Kreativní návrhy jiných lidí – byť nereálné, mohou podnítit spolupracovníky k hledání podobných, avšak prakticky realizovatelných řešení. Na tom je založena metoda brainstormingu, kterou budeme popisovat v dalších kapitolách.*

- *Lidé mají různý **přístup k práci** – pokud úkol sestává z několika činností, jeho kvalitní provedení potřebuje lidi kreativní, kteří vymyslí řešení, lidi komunikativní, kteří seženou zdroje a prosadí realizaci, lidi systematické, kteří efektivně zorganizují práci, lidi s přirozenou autoritou, kteří budou aktivity řídit, stejně jako precizní detailisty, kteří dosáhnou drobnosti, nebo odborníky, kteří dají řešení profesionální úroveň. Nedostatek určitého typu lidí zapříčiní překážky v průběhu práce a vady na výsledku práce.*

- *Členové týmu cítí **odpovědnost vůči spolupracovníkům** a snaží se, aby je slabým úsilím nepoškodili nebo nezklamali. Členové týmu, kterým se nedaří,*

nechtějí být outsidersy týmu. Nechtějí zůstat pozadu za ostatními, aby jimi ostatní nepohrdali, případně jim nevyčítali obchodní neúspěchy týmu.

- **Tlak spolupracovníků** povzbuzuje pracovníka ke zvýšení vlastního úsilí. Pokud ostatní vidí, že některý člen týmu podává, nižší výkon nebo zanedbává své povinnosti a nerespektuje snahu ostatních (což může mít často dopad na odměnu celku), vyvíjejí na něho nátlak, aby zvýšil výkon nebo tempo, a opozdilec se podrobuje přesile ostatních. Tak např. pracovníci na výrobní lince mohou působit na méně schopné kolegy, aby lépe kontrolovali svou práci a nesnižovali společnou odměnu týmu vytvářením nadměrné zmetkovosti.

- Tým by se měl stát **oporou** pro slabší členy a dodávat jim sílu. Lidé, kteří ztrácejí víru ve zdar svého úsilí, mohou být povzbuzováni svým okolím.

- **Prezentace** výsledků práce je lépe přijímána a je brána jako důvěryhodnější, pokud za ní stojí tým lidí, než kdyby se jednalo o výstup jednotlivce.<sup>38</sup>

#### 4.5. Diagnóza jednotlivců

Správný manažer by měl mít své kolegy vždy dle nějakých kritérií rozdělené. Velmi dobře slouží rozdělení dle schopností a postojů. Tato kritéria rozdělí lidi na čtyři typy právě podle toho, zda umí a chtějí dělat to, co se od nich očekává.

Dle níže uvedené tabulky lze zaměstnance rozdělit do následujících kvadrantů:

**Umí, ale nechce.** Nejnáléhavější problém představují schopní, ale neochotní lidé. Mohou být vzhledem k této výbušné kombinaci pro firmu nebezpeční. Ostatní lidé je pro jejich schopnosti často uznávají, mohou se proto stávat vzory chování pro své okolí, což je kvůli jejich nízké loajalitě pro firmu pochopitelně nebezpečné. Mohou se stát krystalizačními jádry, kolem kterých rostou „ostrůvky negativní deviace“.

**Chce a umí.** To je pozitivní kategorie, v ní bychom jistě měli rádi všechny své lidi. Tady bychom zřejmě hledali Ferdu Mravence. I tyto lidé mívají přirozenou autoritu a mohou se stát vzory chování, pokud tomu podmínky ve firmě přejí. Mohou kolem nich vznikat „ostrovky pozitivní deviace“, které pomáhají firmě v budování vitality.

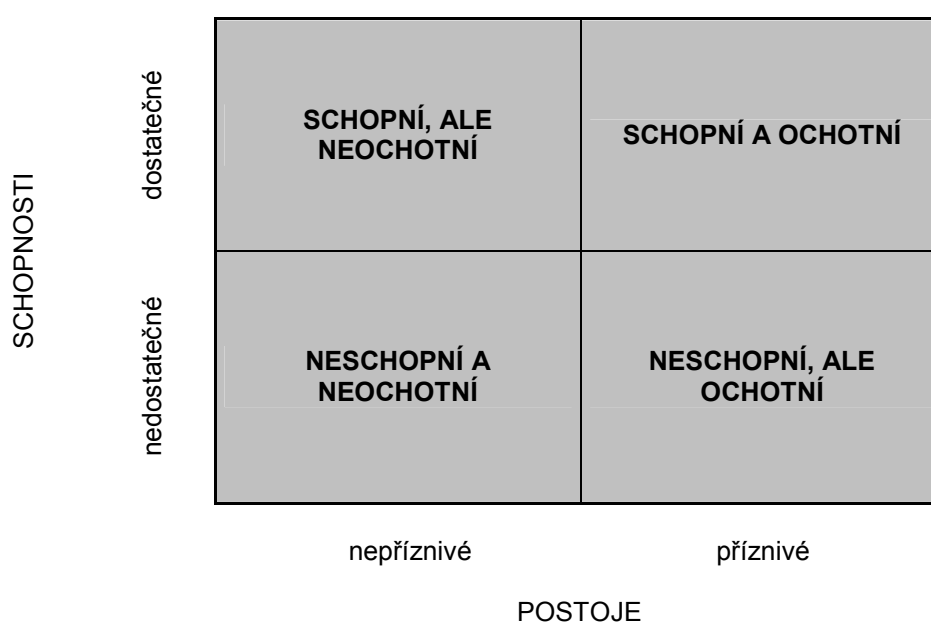
---

<sup>38</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008 13-14 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

*Chce ale neumí. V pravém dolním kvadrantu diagramu sídlí kategorie snaživých, ale nedostatečně schopných lidí. Trvale hlášen by zde byl Brouk Pytlík. Tito lidé nevyžadují péči tak naléhavě jako obě skupiny v horních kvadrantech. Také se kolem nich neseskupují houfy obdivovatelů, spíše hrozí, že jejich iniciativa nebude pro firmu vždy prospěšná.*

*Neumí a nechce. Od těchto lidí toho opravdu nemůžeme příliš čekat. Ani oni nejsou adepty napodobování, a proto nepředstavují akutní nebezpečí a naléhavou výzvu k okamžité péči. Jejich prospěšnost pro firmu je však pochopitelně problematická.<sup>39</sup>*

Tabulka č. 1: Diagram postojů a schopností <sup>40</sup>



*Lidé, kteří se nacházejí vlevo nahoře představují nebezpečí. Od nich je třeba začít, jejich přesunutí zleva doprava je nejnaléhavějším problémem. Manažer by se měl postarat o vzrůst jejich loajality, například s využitím analýzy příčin. Pokud se to v průběhu několika týdnů či měsíců nepovede, přestože manažer vyzkoušel všechny*

<sup>39</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 62 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

<sup>40</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 63 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

*relevantní postupy zmíněné v této části knihy, měl by začít uvažovat o jejich odeslání na trh práce.*

*Příslušníci pravého horního kvadrantu by měli zůstat ve svém kvadrantu. Pro manažera to znamená vytvářet trvale dobré podmínky pro jejich práci a opatrně zvažovat, zda případné změny charakteru jejich činností neohrozí jejich klasifikaci.*

*Kdo je vpravo dole, mě by se dostat nahoru. Posun nahoru znamená buď přesun na jinou, méně nebo jinak náročnou práci, nebo zajištění růstu schopností lidí v požadovaných oblastech.*

*Vraťme se ale zpět k diagramu P/s, konkrétně k lidem sídlícím vlevo dole. Jejich přesun vyžaduje obě složky: vertikální i horizontální. Z hlediska naléhavosti tato cílová skupina předstihuje Brouky Pytlíky – nezvládnutí loajality je potenciálně nebezpečnější než přehlížení neschopnosti.<sup>41</sup>*

Častou otázkou manažerů bývá: Jaký je vlastně optimální způsob vedení? Manažer by měl být flexibilní, aby uměl své styly vedení přizpůsobovat aktuální situaci v týmu, ve firmě. Určitě by měl umět být přísný, ale spravedlivý a lidsky orientovaný.

---

<sup>41</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 64 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

## **5 CÍL A METODIKA**

### **5.1 Obsah a cíl bakalářské práce**

Bakalářská práce se zabývá základními prvky principů řízení. V první části vymezuje tři základní pojmy pro řízení ve firmách, a to manažer, motivace a tým.

Bakalářská práce se dále zabývá konkretizací uplatňování moderního principu řízení, a to principem odměňování za splnění určitého týmového úkolu v České spořitelně, a.s. V další části se zaměřuje na průzkum interní komunikace v závislosti na plnění daných úkolů v daném útvaru.

Cílem bakalářské práce je vymezit tři výše uvedené základní pojmy a ukázat jejich praktické použití v praxi.

### **5.2 Sběr dat**

Informace použité v bakalářské práci jsou čerpané z uvedených odborných publikací.

Ve druhé části jsou použita data o České spořitelně, a.s. z internetových stránek České spořitelny, a.s. z interních materiálů a časopisů České spořitelny, a.s. V části, kde je popsán systém hodnocení bylo vycházeno zejména z vlastní zkušenosti tohoto systému, neboť na pobočce pracuji jako zástupce ředitele pobočky. Dále pak bylo vycházeno z vnitřních materiálů České spořitelny, a.s.

V části zabývající se interním průzkumem se vycházelo z průzkumu, který byl na pobočce České spořitelny, a.s. mikrooblasti České Budějovice-střed proveden ve dnech od 1. prosince do 15. prosince 2008. Průzkum byl proveden elektronickou formou, kdy každý zaměstnanec uvedené mikrooblasti obdržel interaktivní dotazník. Pokud došlo k vyplnění dotazníku, bylo po termínu ukončení průzkumu provedeno vyhodnocení, jehož výstup byl zaslán manažerům. Průzkum byl anonymní a manažerům uvedené oblasti byl sdělen již pouze konečný výsledek celé mikrooblasti a bylo na manažerech, jak s výsledky budou dále pracovat.

## **6 ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.**

### **6.1 Charakteristika České spořitelny, a.s.**

Kořeny České spořitelny, a.s. sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. 5,3 milionu klientů, které dnes Česká spořitelna má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu.

Od roku 2000 je Česká spořitelna členem silné středoevropské Erste Group s téměř 17 miliony klientů. V červenci roku 2001 úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Česká spořitelna kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je počtem 5,3 milionu klientů největší bankou na trhu. Česká spořitelna již vydala více než 3 mil. platebních karet, disponuje sítí zhruba 640 poboček a provozuje více než 1100 bankomatů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna mezi významné obchodníky s cennými papíry.

Česká spořitelna obhájila v sedmém ročníku soutěže MasterCard Banka 2008 roku ocenění Nejdůvěryhodnější banka roku. Od roku 2004 tak získala toto ocenění již popáté za sebou. První místo letos Finanční skupina České spořitelny obsadila i v dalších dvou kategoriích: Úvěr roku s Chytrou kartou ČS a Životním pojištěním roku.

Česká spořitelna získala také prestižní ocenění „Banka roku pro Českou republiku“ v mezinárodní soutěži časopisu The Banker: Bank of the Year 2008 konané v Londýně. Tato soutěž oceňuje působení bankovních institucí v zemích celého světa.

Česká spořitelna udržuje a rozvíjí mecenášskou tradici, která stála u samého zrodu spořitelnictví před 180 lety. Podporuje charitativní neziskové společnosti a organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy. V roce 2002 se stala zřizovatelem Nadace České spořitelny, jejímž účelem je podpora projektů v oblasti kultury, vzdělávání, vědy, veřejných a sociálních záležitostí, zdravotní péče, charity, komunálních aktivit, sportu a ekologie. Z prostředků nadace jsou finančními dary podporovány neziskové charitativní společnosti a sdružení, jako např.



Charita Česká republika, Život 90, Sananim, Nadační fond Livie a Václava Klausových, Nadace VIA nebo Nadace Partnerství. Od roku 2005 zapojuje Česká spořitelna do charitativních aktivit svoje klienty v rámci věrnostního Bonus Programu, jehož prostřednictvím mohou klienti své body za platby kartou věnovat na vybrané charitativní projekty. Od roku 2007 umožňuje Česká spořitelna všem svým zaměstnancům věnovat dva pracovní dny v roce na charitativní a obecně prospěšné účely. Svou společenskou zodpovědnost na finančním trhu prezentuje Česká spořitelna iniciativou politiky zodpovědného úvěrování. V lednu 2008 stála u zrodu Poradny při finanční tísní, nezávislé organizace, prvním svého druhu v ČR.

Jako první komerční instituce v České republice ustanovila Česká spořitelna institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty.

Česká spořitelna je transparentní a otevřenou společností. Proto již dlouhodobě veřejnost pravidelně otevřeně informujeme o aktuálním dění v bance i v dceřiných společnostech včetně finančních výsledků. Česká spořitelna tak dlouhodobě patří mezi informačně nejvstřícnější společnosti.<sup>42</sup>

Tabulka č. 2: Přehled základních údajů o České spořitelně, a.s.<sup>43</sup>

Aktiva celkem	862,2 mld. Kč
Počet klientů České spořitelny	5 293 632
Počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 199 329
Počet poboček	646
Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	10 911
Počet karet	3 304 197
Počet bankomatů	1 164

<sup>42</sup> Výroční zpráva České spořitelny, a.s., 2007 [online] [cit. 1. dubna2009]. Dostupná na WWW: <[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/VZ\\_2007.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/VZ_2007.pdf)>.

<sup>43</sup> Profil České spořitelny, a.s., [online] [cit. 1. dubna2009]. Dostupný na WWW: <[http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10002\\_profil\\_0](http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10002_profil_0)>.

## **7 METODA MOTIVACE KE SPLNĚNÍ PLÁNU V RÁMCI ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S.**

### **7.1 Základní principy bonusového odměňování**

V České spořitelně má celková peněžní odměna pro zaměstnance poboček tyto složky:

Základní mzdu a bonus.

Tato část práce se věnuje pouze bonusové složce, která dělí se na část vyplácenou měsíčně, čtvrtletně, pololetně a část vyplácenou po skončení roku (tzv. celorok). Práce se bude věnovat pouze části, která je stanovena na obchodní pozice.

Důraz je kladen na týmovou i individuální odměnu a to v rámci mikrooblasti i celé oblastní pobočky. Česká spořitelna a.s. je rozdělena v rámci České republiky na několik oblastí (kopírují přibližně krajské uspořádání) a ty jsou rozděleny na několik mikrobolastí. Tam, kde je potřeba spolupráce s další distribuční cestou (externí prodej), může být motivace nastavena křížově tak, aby bylo dosaženo optimálního výsledku pro klienta a ČS.

Jako základní klíč při rozdělení bonusu na oblastní pobočky a mikrooblasti se u některých bonusových složek používá tzv. příslib. V případech, kdyby skutečná částka, která je k dispozici na bonusy pro pobočkovou síť, byla nižší než součet jednotlivých příslibů oblastních poboček, sníží se všem plnícím oblastním pobočkám jejich původně vypočtený bonus přímo úměrně tak, aby vždy byla vyplacena maximálně ta částka, která byla za hodnocené období (čtvrtletí nebo celorok) na bonusy k dispozici.

Bonus je vyplácen za splnění plánu prodeje určitých produktů, tzv. prodej klíčových produktů.

Role vedoucích zaměstnanců spočívá ve vedení podřízených zaměstnanců tj. v řízení, kontrole a hodnocení jimi dosahovaných pracovních výsledků a jejich výkonnosti a v co nejlepší organizaci práce podřízených zaměstnanců.

### **7.2 Bonus za prodej**

Roční plánovací cyklus je při současné rychlosti vývoje trhu dlouhý. Prodejní cíle nejsou proto stanovovány pouze na celý rok ale čtvrtletně. To umožní dávat důraz na jednotlivé produkty pružněji podle potřeby.

Bonusy za prodej jsou:

- Individuální bonus (I-bonus)
- Týmový bonus oblastní pobočky (T-bonus OP)
- Týmový bonus mikrooblasti (T-bonus MOO)

V závislosti na typu pracovní pozice a příslušnosti k mikrooblasti v rámci OP přísluší jednotlivci určité typy bonusu.

### **7.3 Individuální bonus**

I-bonus obdrží zaměstnanec za svůj individuální přínos k plnění plánu klíčových produktů. Hodnocen je absolutní výkon zaměstnance.

I-bonus se vyplácí nezávisle na výsledcích oblastní pobočky a výsledcích mikrooblasti. Každý obchodník si předem může spočítat, kolik za výsledky své práce obdrží.

Pravidla pro zařazení pracovních pozic:

Na úrovni každé OP jsou obchodníci rozděleni do čtyřech skupin:

- Pokladníci
- Poradci
- Privátní poradci
- Firemní poradci

Kritériem je výše individuálního plánu: Obchodník je přiřazen do té skupiny, která má průměrným plánem nejbližší k individuálnímu plánu poradce.

### **7.4 Propočet hranice pro nárok na I-bonus**

Oblastní pobočky rozepíší plán klíčových produktů na jednotlivce v bodech. Propočet vychází z průměrného plánu jednotlivců v rámci skupiny za každou OP. Hranice je nastavena jednotným procentem v rámci celé ČS z průměrného plánu skupiny v konkrétní oblastní pobočce. V absolutním vyjádření tak zohledňuje odlišnosti v jednotlivých oblastních pobočkách. Hranice se v jednotlivých měsících čtvrtletí může měnit.

U všech zaměstnanců ve skupinách se snižuje hranice pro nárok na bonus v rozsahu pracovního úvazku. Příklad: pro zaměstnance s úvazkem 0,5 se hranice nároku na I-bonus násobí koeficientem 0,5.

V případě souběhu koeficientu 0,7 s koeficientem za rozsah pracovního úvazku se použijí oba koeficienty.

### **7.5 Výplata I-bonusu**

I-bonus obdrží každý obchodník zařazený v průběhu hodnoceného období do skupiny, který překročí stanovenou hranici pro nárok. Při dosažení hranice obdrží částku Kč 300,- a další výše vyplaceného bonusu se stanoví jako součin dosažených bodů nad stanovenou hranici pro nárok a pevně stanoveného ocenění bodu v korunovém vyjádření.

### **7.6 Týmový bonus OP**

Je určen následujícím obchodním pozicím pokladníci, poradci, privátní poradci, poradci specialisté, firemní poradci, poradci pro svobodná povolání, poradce pro hypotéky, privátní bankéři,

Týmový bonus je vyplácen čtvrtletně a ročně.

Hodnocených období je během roku celkem pět : jednotlivá čtvrtletí a odděleně splnění plánu za celý rok. Účelem je dosáhnout rovnoměrnějšího plnění plánu. Není možné vyplatit zpětně odměnu i za čtvrtletí, která nebyla splněna, ale na druhou stranu má i tak cenu snažit se dosáhnout odměny za splnění celého roku.

### **7.7 Rozpis úkolů**

Pro mikrooblasti v rámci OP rozepisuje čtvrtletní úkoly (písemná forma je zde závazná) ředitel příslušné OP. Součet plánů za jednotlivé mikrooblasti musí být roven plánu celé OP. Je nepřipustné rozepisovat mikrooblastem vyšší plán než je plán OP.

Manažer mikrooblasti rozepíše plán mikrooblasti na jednotlivé zaměstnance. Pro funkce zaměřené na prodej jen několika produktů, může zvýraznit důležitost těchto produktů vypuštěním ostatních z individuálního úkolu pro tyto funkce. Úkol celé mikrooblasti se tak skládá z různých individuálních úkolů jednotlivých zaměstnanců. Součet plánů za jednotlivé zaměstnance musí být roven plánu celé MOO.

Zaměstnancům je možno rozepisovat vyšší plán než je plán MOO a to pouze z důvodu duplicitního zadávání produkce u investičních specialistu a privátních poradců a kusové produkce v případě přesměrování od pokladníků.

#### Příslib bonusu

Výše bonusu v korunách za splnění úkolu bude oblastním pobočkám stanovena jako příslib na první čtyři z pěti hodnocených období.

Veškerý příslíbený bonus rozepíše ředitel OP mikrooblastem podle součtu tzv. podílů funkcí plánovaných počtů zaměstnanců k prvnímu dni hodnoceného čtvrtletí.

Příslib bonusu pro každou mikrooblast v rámci OP je tak dán součtem podílů zaměstnanců konkrétní mikrooblasti .

Jeden podíl má stejnou peněžní hodnotu pro všechny zaměstnance dané OP. Vypočte se tak, že se sečtou podíly všech zaměstnanců OP a výsledkem se podělí příslib pro OP.

Příslušníci jednotlivých pracovních funkcí na pobočce se liší ve výši příslibu bonusu podle charakteru své práce. To je vyjádřeno počtem tzv. podílů . O zařazení rozhoduje manažer mikrooblasti, případně ředitel OP podle zaměstnancem vykonávané činnosti.

### **7.8 Vyhodnocování plnění**

Plnění je hodnoceno čtvrtletně ( bez možnosti zohledňování kumulativního plnění v průběhu roku) a navíc jednou za celoročně. Je prováděno na úrovni OP, jednotlivých mikrooblastí v rámci OP a u zaměstnanců v jednotlivých mikrooblastech. Hodnocení za OP je prováděno měsíčně, v rámci OP minimálně 1x týdně na jednotlivé mikrooblasti.

U vybraných klíčových produktů či mikroklíčových produktů je nastavena minimální hodnota plnění plánu. V případě, že této hodnoty nebude dosaženo, nezapočítává se dosažená produkce do celkového plnění hodnoceného celku – OP, mikrooblast. (Příklad: Splnění plánu konkrétní mikro nebo makro klíčovky v rámci mikrooblasti na 74 % - do plnění mikrooblasti se započítá 0 ale dosažená produkce se započte do součtu produkce za všechny mikrooblasti v rámci OP. Na úrovni OP je pak opětovně proveden test překročení minimálního plnění plánu).

## 7.9. Podmínky pro vyplacení T-bonusu OP

Přiznání T-bonusu OP bude probíhat podle níže stanovených kritérií:

Plnění se zaokrouhluje na celá procenta podle běžných pravidel (tj. nahoru v případě je-li část za desetinnou čárkou větší nebo rovna 0,5);

Pokud OP dosáhne čtvrtletního výsledku plnění pod 75 procentních bodů (tzv. minimální plnění ), OP neobdrží žádný bonus;

Pokud OP dosáhne alespoň minimálního plnění, řídí se výše bonusu hodnotami v následující tabulce:

Tabulka č. 3: Výše bonusu v závislosti na plnění plánu

Plnění %	bonus	Plnění %	bonus	Plnění %	bonus
75	50 %	93	75 %	111	144 %
76	51 %	94	78 %	112	146 %
77	52 %	95	81 %	113	148 %
78	53 %	96	84 %	114	150 %
79	54 %	97	88 %	115	152 %
80	55 %	98	92 %	116	154 %
81	56 %	99	96 %	117	156 %
82	57 %	100	100 %	118	158 %
83	58 %	101	105 %	119	160 %
84	59 %	102	110 %	120	162 %
85	60 %	103	115 %	121	164 %
86	61 %	104	120 %	122	166 %
87	62 %	105	125 %	123	168 %
88	64 %	106	130 %	124	170 %
89	66 %	107	133 %	125	172 %
90	68 %	108	136 %		
91	70 %	109	139 %		
92	72 %	110	142 %		

Překročení maximálního plnění i když neovlivňuje přímo výplatu bonusu, má svůj význam, protože ovlivňuje celoroční výsledky, za které je možno získat bonus a v některých případech může přispívat k plnění i dalších složek bonusového systému.

Mohou nastat čtyři situace podle toho, dosáhla-li OP resp. mikroblast minimálního plnění. Z těchto čtyř situací pouze jedna může vést k výplatě T-bonusu OP pro konkrétní mikroblast v rámci OP.

Tabulka č. 4: Čtyři varianty plnění plánu s vazbou na výplatu bonusu

		OP jako celek	
		splnila	nesplnila
Mikroblast v rámci OP	splnila	výplata bonusu	0
	nesplnila	0	0

U každé z mikroblastí se vypočte podle jejího plnění výše bonusu. OP může rozdělit na bonusech jednotlivým mikroblastem maximálně tolik peněz, kolik dostala z centrály.

Je-li skutečná částka, kterou na bonusy obdržela OP vyšší/nížší než součet jednotlivých příslibů mikroblastí, které dosáhly minimálního plnění, zvýší/sníží se všem plnicím mikroblastem jejich původně vypočtený bonus přímo úměrně s použitím tzv. koeficientu úspěšnosti (viz příklad dále). Příslib bonusu neplnicích mikroblastí je tak rozdělen v rámci OP těm mikroblastem, které dosáhly alespoň minimálního plnění.

Koeficient úspěšnosti se tedy použije na výpočet výsledného bonusu každé mikroblasti.

Celý výsledný bonus oblastní pobočky vypočtený předcházejícím postupem musí být rozdělen mezi její zaměstnance. Klíčem pro rozdělení bonusu na jednotlivé zaměstnance v rámci mikroblastí počet tzv. podílů použitý při výpočtu příslibu. Kromě toho se pracovní funkce liší možnostmi přiznání bonusu za individuální prodejní výkon. Záměrem pro praxi je co nejspravedlivěji ohodnotit individuální výkon podle charakteru skutečně vykonávaných činností .

## 7.10 Úprava T-bonusu OP na základě koeficientu individuálního výkonu

Ředitel OP a manažer mikrooblasti může, podle podílu jednotlivých zaměstnanců na splnění obchodních i neobchodních úkolů v rámci mikrooblasti, jejich podíl na T-bonusu vynásobit koeficientem ze stupnice od 0 (neuspokojivý výkon) do 2 (vynikající výkon) se stupňováním minimálně po jedné desetině (příklad: 0 - 0,1 - 0,2 - ....1.....- 1,9 - 2).

## 7.11 Pravidla pro rozdělení celoročního T-bonusu OP

Prodej klíčových produktů za celý rok se vyhodnocuje analogicky jako za čtvrtletí ovšem bez zaokrouhlení výsledku procentního plnění na celá čísla. Plnění je v tomto případě ale porovnáváno s ročním plánem. Rozdíl oproti čtvrtletnímu hodnocení klíčových produktů spočívá v uplatnění tzv. EXTRA, resp. MÍNUS bonusu. Pro pět prvních OP (řazeno sestupně podle procenta plnění celoročního úkolu v prodeji klíčových produktů), které dosáhly minimálního plnění, bude tato část bonusu zvýšena (EXTRA bonus) a naopak pro pět posledních OP, které dosáhly minimálního plnění, bude tato část bonusu snížena (MÍNUS bonus). Procento, o které se zvýší (resp. sníží) vypočtený bonus podle umístění od začátku (resp. od konce) žebříčku OP je v následující tabulce:

Tabulka č. 5: Procentní navýšení celoročního bonusu pro prvních 5 poboček v rámci celé České spořitelny, a.s.<sup>44</sup>

Umístění od začátku/konce	% navýšení/snížení
1.	100
2.	80
3.	60
4.	40
5.	20

Pokud při součtu základních, EXTRA a MÍNUS bonusů bude celkový vypočtený objem peněz vyšší než ten, který je skutečně k dispozici, bude tato složka bonusu přímo úměrně zkrácena zbývajícím oblastním pobočkám (které nepobírají

<sup>44</sup> Vnitřní materiály České spořitelny, a.s.



EXTRA ani MÍNUS BONUS) o chybějící částku tak, aby byl rozdělen právě celý objem peněz, který je k dispozici.<sup>45</sup>

## **8 PRŮZKUM INTERNÍ KOMUNIKACE NA OBLASTNÍ POBOČCE ČESKÉ SPOŘITELNY, A.S.**

### **8.1 Interní komunikace**

Česká spořitelna, a.s. je od vstupu svého majoritního vlastníka významným přispěvatelem do zisku celé skupiny Erste. Každoroční úkoly jsou velmi náročné a jejich splnění by nebylo možné bez účasti všech zaměstnanců České spořitelny, a.s. S každoročním nárůstem obchodních plánů je nutné v rámci týmu aktivně komunikovat a manažeři musí být přesvědčeni, že pro kvalitní komunikaci udělali maximum.

### **8.2 Interní průzkum**

V rámci tohoto průzkumu, který proběhl v elektronické podobě v rámci vnitřní pobočkové sítě naší mikrooblasti České Budějovice střed (pobočka u Černé Věže 1 a pobočka City u Zimního stadionu) jsme zaměstnancům na obchodních pozicích položili několik otázek souvisejících zejména s interní komunikací.

Vyhodnocení proběhlo anonymně, vyplnění dotazníků nebylo povinné a na vyplnění dotazníku měl každý pracovník 14 dnů, a to od 1. prosince do 15. prosince 2008.

V rámci tohoto průzkumu mohl každý pracovník odpovědět na níže uvedené otázky jednou ze čtyřech možností.

1. souhlasím
2. spíše souhlasím
3. spíše nesouhlasím
4. nesouhlasím

---

<sup>45</sup> Vnitřní materiály České spořitelny, a.s.

### 8.3 Průběh průzkumu

Otázky na které kolegové odpovídali:

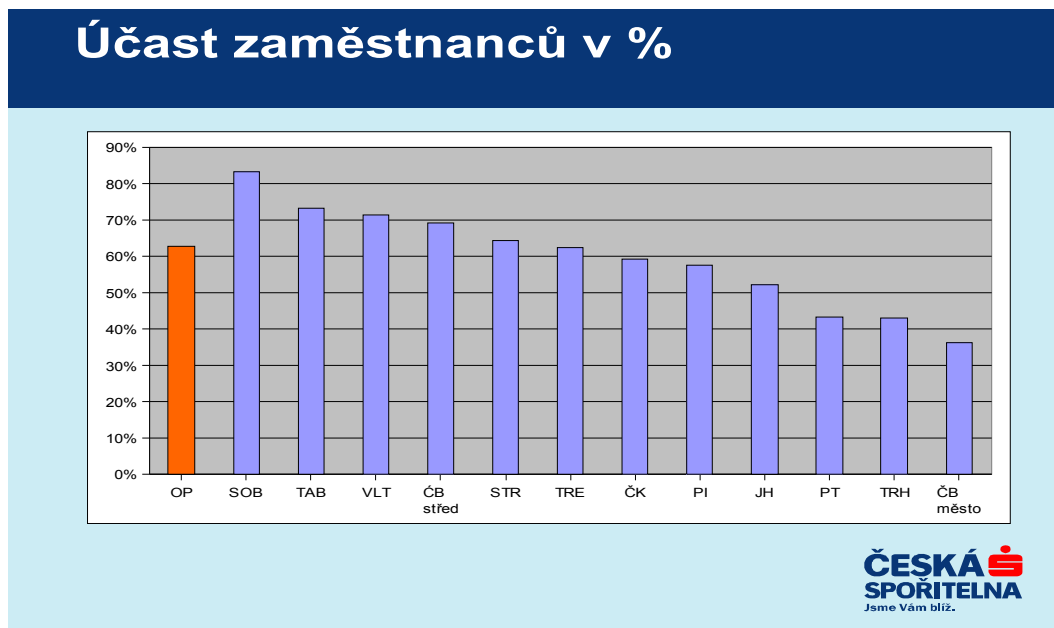
- Jsem dostatečně informován o dění v OP?
- O změnách v ČS a.s. jsem informován rychle a informace se ke mně dostávají bez zpoždění?
- Dostáváme vždy vhodné vysvětlení, proč děláme věci tak, jak je děláme ?
- Cíle naší mikroblasti jsou mi řádně vysvětlovány, vím co se po mě v daný okamžik chce?
- Informace, které dostávám od svých nadřízených na poradách MO jsou mi srozumitelné?
- Probíhá zde průběžná výměna informací o cílech, problémech a výsledcích?
- Pracovní komunikace mezi pracovníky je dostatečná a na dobré úrovni?
- V mém okolí je kladen důraz na předávání best praktis mezi pracovníky?
- Máme možnost zpětně reagovat na informace, které dostáváme (vyjádřit se k nim, zeptat se na ně)?
- Nemám strach otevřeně říci co mě pálí?
- Mám možnost vyjádřit se k mým pracovním problémům?
- Mám pocit, že je s připomínkami pracováno?
- Moji nadřízení mi dokáží pomoci?
- Komunikaci a řízení mikroblasti vnímám jako optimální?
- Myslím si, že moje mikroblast funguje lépe než ostatní v rámci OP?

### 8.4 Způsob vyhodnocení

Vyhodnocení jsme obdrželi v elektronické podobě a kolegům jsme zjištěné zobecněné poznatky odprezentovali na poradě.

Zásadní pro nás byla míra účasti, tedy to jestli kolegové mají zájem výše uvedená témata řešit. Jak uvádí níže uvedená část prezentace, účast 70% v naší mikroblasti byla dostatečná a my jsme průzkum vyhodnotili jako manažery závazný.

Obrázek č. 1: Část prezentace, která znázorňuje procentní účast zaměstnanců OP České spořitelny, a.s. na prováděném průzkumu rozdělený dle mikrooblastí.<sup>46</sup>



Vysvětlivka:

Osa vlevo – procento účasti zaměstnanců, kteří se účastnili průzkumu

Osa dole – označení mikrooblastí. OP – Oblastní pobočka, ČB- střed – mikrooblast, kde pracuji

Jako další krok jsme si stanovili oblasti, kde celkový výsledek odpovědí byl v průměru 2,5 a výše, tedy více než polovina kolegů-respondentů odpověděla na otázku spíše nesouhlasím či nesouhlasím.

V níže uvedené části prezentace jsou uvedeny oblasti, kde kolegové odpověděli výše uvedeným způsobem.

<sup>46</sup> Vnitřní materiály České spořitelny, a.s.

Obrázek č. 2 : Část prezentace, která znázorňuje otázky na které zaměstnanci MO České Budějovice odpověděli spíše nesouhlasím nebo nesouhlasím.<sup>47</sup>

## Oblasti kde začít

- Jsem dostatečně informován o dění na OP.
- O změnách v ČS a.s. jsem informován rychle a informace se ke mně dostávají bez zpoždění.
- Dostáváme vždy vhodné vysvětlení, proč děláme věci tak jak je děláme.
- V mém okolí je kladen důraz na předávání best praktis mezi pracovníky
- Máme možnost zpětně reagovat na informace, které dostáváme (vyjádřit se k nim, zeptat se na ně)
- Nemám strach otevřeně říci co mě pálí
- Mám pocit, že je s připomínkami pracováno
- Komunikaci a řízení mikrooblasti vnímám jako optimální .
- Myslím si ,že moje mikrooblast funguje lépe než ostatní v rámci OP.

**ČESKÁ**  
**SPORITELNA**  
Jsme Vám blíž.

### 8.5 Vytvoření řešitelského týmu

Dalším krokem byl vznik týmu, který obsahoval zástupce každé obchodní pozice (pokladník, poradce, privátní poradce, firemní poradce) + 2 manažery, celkem tedy 6 lidí.

Domnívali jsme se, že pokud máme změnit názor na některá výše uvedená témata v rámci naší pobočky je nutné v této oblasti získat informace od kolegů a souhlas s přijatými změnami od neformálních autorit.

V rámci první schůzky jsem si stanovili následující pravidla:

- Termíny setkání
- Prioritu témat
- Průběh setkání
- Informování ostatních kolegů

<sup>47</sup> Vnitřní materiály České spořitelny, a.s.

Každých 14 dní probíhá setkání tohoto týmu, kde se řeší témata spojená s vnitřní komunikací. Schůzky tohoto týmu pomohly pochopit manažerům některé oprávněné výtky ohledně komunikace, kdy jsme se domnívali, že už více nelze komunikovat a naopak kolegům poskytujeme více informací o tom, jak probíhá celkový proces informování.

## **8.6 Výstupy ze skupiny**

Mezi první úspěšné výstupy týmu patří:

- Upřesnění pravidla o informování všech pracovníků o schválených personálních záležitostech.
- Pravidlo o předávání informací z manažerských porad.
- Pravidlo o informování neobchodních pozic.

Na podzim roku 2009 bude tento průzkum zopakován a doufám, že přinese stoupající tendenci v názoru kolegů na pozitivní komunikaci, která u úspěšného prodejního týmu musí existovat.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vymezit tři základní pojmy, manažer, motivace a tým a ukázat jejich praktické použití v praxi.

Na základě studia odborné literatury se potvrdilo, že základním cílem každé organizace fungující v klasickém tržním hospodářství je dosažení zisku. Prostředky k dosažení tohoto cíle jsou u každé firmy jiné. Základní cíle pro firmu stanovují její majitelé resp. vrcholový management. Cíl, dosažení zisku, se pravděpodobně nebude v budoucnu měnit. Mezi další cíle firem patří přežití na trhu, expanze, ale poslední dobou se výrazným strategickým cílem pro každou firmu stává řízení lidských zdrojů.

V dobách aktuální hospodářské světové krize je řízení firem ještě složitější než dříve. Manažeři se setkávají se situacemi, jako je hromadné propouštění, snižování produkce, a proto se řízení firem stalo ještě složitějším.

V první části bakalářské práce byly definovány tři základní složky řízení firmy. Manažer, tým a motivace. Manažer, který je pověřen vedením určité skupiny zaměstnanců, by měl mít určité schopnosti, znalosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti a postoje. Základním předpokladem úspěšného manažera je jeho osobní rozvoj, zvládání konfliktů a motivační zadávání úkolu. Základní manažerskou povinností je motivování, hodnocení, odměňování.

Manažer, který nedokáže motivovat svůj tým, nebude úspěšný. Tým, který nebude mít motivovaného manažera, nebude znát své cíle a cestu k těmto cílům. Pouze manažer, který má motivovaný tým, může s týmem dokázat splnit náročné úkoly a naopak platí, že tým, který má schopného, motivovaného manažera si své úkoly plní. Ve správně nastaveném odměňovacím systému, musí plnění úkolu generovat motivační odměnu a tím i spokojenost všech členů týmu.

Druhá část bakalářské práce obsahuje seznámení s motivačním systémem České spořitelny, a.s. V České spořitelně, a.s. je vyplácena základní mzda + nadstavbová bonusová složka, která není nároková. Na výplatu tohoto bonusu má nárok ten, kdo splní přesně daná kritéria a výše odměny je také přesně daná. Pravidla jsou aktualizována vždy před hodnoceným obdobím a změny nejsou zpravidla prováděny. Lze konstatovat, že tento systém je spravedlivý a měl by generovat určitou spokojenost a motivaci zaměstnanců České spořitelny, a.s.

Na druhou část navazuje průzkum interní komunikace a práce s výsledky z průzkumu. Vzhledem k rostoucím úkolům je nutné vést se zaměstnanci otevřenou komunikaci a je nutné provádět podobné průzkumy, neboť pomocí těchto průzkumů

dostanou manažeři zpětnou vazbu o problémech svých firem, útvarů, poboček. Pokud se, byť i k negativním výsledkům, postaví manažeři se snahou problémy, pokud možno ve skupinovém spojení řešit, dostaví se pozitivní výsledky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje:

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Přel. L. Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Přel. M. Rozsival. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 109 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
6. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
7. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
8. PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vyd. Praha: Argo, 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4.
9. STEVE, P. *100 +1 cesta k vyššímu zisku*. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 109 s. ISBN 80-7169-312-X.
10. *Vnitřní materiály České spořitelny, a.s.*



### **Elektronické zdroje:**

1. FIALOVÁ, H. *Malý ekonomický výkladový slovník* [online]. ISBN 80-902514-3-9. [ cit. 2009-04-01]. Dostupné na WWW:  
<[http://www.tiscali.cz/mone/mone\\_center\\_040121.692175.html](http://www.tiscali.cz/mone/mone_center_040121.692175.html)>.
2. *Profil České spořitelny, a.s.*, [online] [cit. 1. dubna2009]. Dostupný na WWW:  
<[http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10002\\_profil\\_0](http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav10002_profil_0)>.
3. *Výroční zpráva České spořitelny, a.s., 2007* [online] [cit. 1. dubna 2009].  
Dostupná na WWW:  
<[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/VZ\\_2007.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/VZ_2007.pdf)>.

## **SEZNAM ZKRATEK**

ČS – Česká spořitelna, a.s.

MOO, MO – Mikrooblast

I bonus – Individuální bonus

MOO, MO – Mikrooblast

OP – Oblastní pobočka

T bonus – Týmový bonus

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Diagram postojů a schopností .....	29
Tabulka č. 2: Přehled základních údajů o České spořitelně, a.s .....	33
Tabulka č. 3: Výše bonusu v závislosti na plnění plánu .....	38
Tabulka č. 4: Čtyři varianty plnění plánu s vazbou na výplatu bonusu .....	39
Tabulka č. 5: Procentní navýšení celoročního bonusu pro prvních 5 poboček v rámci celé České spořitelny, a.s. ....	40

## **SEZNAM OBRAZKŮ**

Obrázek č. 1: Část prezentace, která znázorňuje procentní účast zaměstnanců OP České spořitelny, a.s. na prováděném průzkumu rozdělený dle mikrooblastí. ..	43
Obrázek č. 2 : Část prezentace, která znázorňuje otázky na které zaměstnanci MO České Budějovice odpověděli spíše nesouhlasím nebo nesouhlasím. ....	44

## ABSTRAKT

POLÁK, R. *Uplatnění moderních principů řízení v České spořitelně, a.s. Bakalářská práce.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2009. 53 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.

**Klíčové pojmy:** manažer, tým, motivace, rysy osobnosti, rozvoj manažera, úkoly, druhy motivace, zaměstnanec, odměňování, hodnocení, efektivní tým, bonus, klíčové produkty, týmový bonus, individuální bonus, komunikace, Česká spořitelna, a.s.

Bakalářská práce se zabývá vybranými prvky řízení firmy s následnou konkretizací firemního nadstavbového odměňování v České spořitelně, a.s.

V první části vymezuje tři základní pojmy pro řízení ve firmách, a to manažer, motivace a tým. Bakalářská práce se v dalších částech zabývá konkretizací uplatňování moderního principu řízení, a to principem odměňování za splnění určitého týmového úkolu v České spořitelně, a.s. V další části se zaměřuje na průzkum interní komunikace v závislosti na plnění daných úkolů v daném útvaru.

## **ABSTRACT**

POLÁK, R. *Modern management principles in Czech Saving Bank ,Inc. Bachelor Thesis.* České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o.p.s., 2009 53 p. Tutor Ing. Skořepa Ladislav, Ph.D.

**Key terms:** manager, team, motivation, character traits, manager's development, tasks, types of motivation, employee, remuneration, evaluation, effective team, bonus, key products, team bonus, individual bonus, communication, Czech Saving Bank, Inc.

This bachelor thesis is engaged in selected elements of managing firm with subsequent concretization of firm superstructure remuneration in Czech Saving Bank, Inc.

In the first part there are three management key terms set, i.e. manager, motivation and team. Thesis then mentions concretization of modern management principle – remuneration after accomplishing a certain team task in Czech Saving Bank, Inc. Following part concentrates on survey of internal communication in dependence on accomplishing given tasks in certain department.