

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Motivace a rozvoj lidských zdrojů
ve vybrané bankovní pobočce

Bakalářská práce

Autor: Jolana Pšeničková
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph. D.

Hradec Králové

Duben 2022

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

vlastnoruční podpis

V Hradci Králové dne 28.4.2022

Poděkování:

Úvodem bych ráda poděkovala doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph. D. za její ochotu, podporu a velkou míru trpělivosti projevenou v průběhu vedení mé bakalářské práce. Současně děkuji všem respondentům a konzultantům vybrané banky, kteří mi věnovali svůj čas a cenné informace k jejímu dokončení.

Anotace

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav motivování a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané bankovní pobočce a navrhnout případné zlepšení. V teoretické části je popsán dopad nejčastěji využívaných způsobů motivace a rozvoje zaměstnanců v organizacích a také role přímého nadřízeného. V praktické části jsou tato témata analyzována na pobočce jedné z největších bank v České republice skrze dotazníkové šetření. Výsledky indikují vysokou míru nespokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných oblastech a existenci bariér v komunikaci a atmosféře na pracovišti. Z polostrukturovaného rozhovoru s přímým nadřízeným dochází ke zjištění, že se zaměstnanci charakterizují nízkým zaujetím pro práci a zájmem se rozvíjet. I přesto, že přímý nadřízený vyvíjí značné snahy v rozvíjení a motivování zaměstnanců, nedostává dostatečnou podporu od ostatních vedoucích pracovníků. Návrhem práce je proto odstranění vzniklých bariér, identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců a změna přístupu ostatních vedoucích pracovníků.

Klíčová slova: Motivace, rozvoj, vzdělávání, řízení lidských zdrojů, spokojenost, banka, zaměstnanci, vedoucí pracovník

Annotation

The aim of the bachelor thesis is to evaluate the current state of motivation and development of human resources in a selected bank branch and to suggest possible improvements. The theoretical part describes the impact of the most commonly used ways of motivating and developing employees in organizations, as well as the role of the direct superior. In the practical part, these topics are analyzed at a branch of one of the largest banks in the Czech Republic through a questionnaire survey. The results indicate a high level of employee dissatisfaction in the examined areas and the existence of barriers in communication and the atmosphere at the workplace. From a semi-structured interview with a direct superior, it has been found that employees are characterized by low work commitment and interest in developing. Although the immediate superior makes considerable efforts to develop and motivate employees, he does not receive sufficient support from other managers. The proposal of this thesis is therefore the removal of barriers, identification of educational needs of employees and change of attitude of other managers.

Keywords: Motivation, development, education, human resources management, bank, satisfaction, employees, manager

OBSAH

| | |
|---|----------|
| 1. ÚVOD | 1 |
| 2. CÍL A METODIKA PRÁCE..... | 2 |
| 2.1. CÍL PRÁCE..... | 2 |
| 2.2. METODIKA PRÁCE | 2 |
| 2.2.1. Literární rešerše..... | 2 |
| 2.2.2. Sběr informací..... | 2 |
| 2.2.3. Vlastní dotazníkové šetření | 3 |
| 2.2.4. Polostrukturovaný rozhovor | 3 |
| 2.2.5. Zpracování dat..... | 3 |
| 3. TEORETICKÁ ČÁST | 4 |
| 3.1. LIDSKÉ ZDROJE | 4 |
| 3.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 4 |
| 3.2.1. Úkoly řízení lidských zdrojů | 4 |
| 3.2.2. Úloha vedoucích pracovníků..... | 5 |
| 3.2.2.1. Role manažera a jeho předpoklady pro úspěch..... | 5 |
| 3.2.2.2. Řídící styly a jejich efektivita | 6 |
| 3.2.2.3. Komunikace..... | 8 |
| 3.3. ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 9 |
| 3.3.1. Oblasti formování pracovních schopností | 10 |
| 3.3.2. Cyklus systematického vzdělávání..... | 11 |
| 3.3.3. Metody vzdělávání | 13 |
| 3.3.3.1. Metody používané na pracovišti | 13 |
| 3.3.3.2. Metody používané mimo pracoviště | 15 |
| 3.3.3.3. Speciální skupina vzdělávacích metod | 17 |
| 3.4. MOTIVACE | 18 |
| 3.4.1. Motivace a výkon..... | 19 |
| 3.4.2. Pracovní spokojenost..... | 19 |
| 3.4.3. Stimulace a stimulační prostředky..... | 20 |
| 3.4.4. Druhy motivačních faktorů..... | 21 |
| 3.4.5. Teorie motivace..... | 22 |
| 3.4.5.1. Maslowova hierarchie potřeb..... | 23 |
| 3.4.5.2. Dvou-faktorová teorie motivace | 24 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 3.4.5.3. | Teorie spravedlnosti..... | 24 |
| 3.4.6. | Hlavní typy osobní pracovní motivace | 24 |
| 3.4.7. | Motivační nástroje..... | 26 |
| 3.4.7.1. | Ekonomické nástroje..... | 27 |
| 3.4.7.2. | Neekonomické nástroje..... | 27 |
| 4. | PRAKTICKÁ ČÁST | 31 |
| 4.1. | PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ BANKY A JEJÍ POBOČKY | 31 |
| 4.1.1. | Základní údaje | 31 |
| 4.1.2. | Způsob řízení..... | 31 |
| 4.1.3. | Charakteristika pobočky..... | 32 |
| 4.2. | ANALYTICKÁ ČÁST..... | 33 |
| 4.2.1. | Oblast Motivace | 34 |
| 4.2.1.1. | Motivační prvky zaměstnanců | 34 |
| 4.2.1.2. | Odměňování..... | 35 |
| 4.2.1.3. | Zaměstnanecké benefity..... | 38 |
| 4.2.2. | Oblast Rozvoje | 39 |
| 4.2.2.1. | Rozvoj skrze kurzy a tréninky | 40 |
| 4.2.2.2. | Rozvoj od druhých a samostudium..... | 40 |
| 4.2.2.3. | Rozvoj prací..... | 41 |
| 4.2.3. | Atmosféra na pracovišti..... | 42 |
| 4.2.4. | Pracovní náplň..... | 43 |
| 4.2.5. | Komunikace | 45 |
| 4.2.6. | Team leader | 46 |
| 4.2.7. | Spokojenost | 48 |
| 4.3. | NÁVRHOVÁ ČÁST..... | 49 |
| 4.3.1. | Návrh 1 – Odstranění bariér | 49 |
| 4.3.2. | Návrh 2 – Identifikace vzdělávacích potřeb | 50 |
| 4.3.3. | Návrh 3 – Změna přístupu product ownerů..... | 51 |
| 5. | SRHNUTÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚR..... | 53 |
| | POUŽITÁ LITERATURA | 55 |
| | SEZNAM TABULEK | 58 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 58 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 58 |

1. ÚVOD

Technologický rozvoj způsobuje neustálé změny na trhu, které vyvolávají potřebu nepřetržitého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců současně se zvyšováním jejich výkonu. Aby toho však byli zaměstnanci schopni, musí vedoucí pracovníci vyvinout dostatečné úsilí a prostředky k jejich rozvoji a motivaci. Pokud budou zaměstnanci správně řízeni, lze dosáhnout nejenom vyšší výkonnosti a spokojenosti, ale i konkurenční výhody organizace na trhu. Lidé se tak stávají velice významným klíčovým faktorem určujícím úspěšnost celé organizace.

Nejdříve je však potřeba si přesněji definovat, co to lidské zdroje vlastně jsou. Teprve poté se můžeme zabírat tím, jak je efektivně řídit, motivovat a rozvíjet. Úloha vedoucích pracovníků je v tomto procesu stěžejní. Jelikož jsou to právě oni, kdo na zaměstnance dennodenně působí.

Dále se v oblasti lidských zdrojů nesmí zapomínat na rozvoj. Každý zaměstnanec má svůj soubor schopností, dovedností a osobnostních rysů. Existuje spousta metod, jak zaměstnance vzdělávat, školit nebo všeobecně rozvíjet. Jde nejen o metody používané na pracovišti, ale i mimo něj. Organizace mohou takto systematicky posouvat své pracovníky na vyšší a vyšší úroveň.

Posledním, avšak neméně významným tématem v oblasti lidských zdrojů je motivace. Je zkoumán vliv motivace jak na výkon zaměstnanců, tak na úroveň jejich pracovní spokojenosti. Lidé jsou odlišní, a proto je potřeba se zabírat otázkami, které se týkají důležitostí motivačních faktorů každého jednotlivce. Vedoucí pracovníci mají na výběr z různých druhů nástrojů, které mohou pro zvýšení motivace svých podřízených využívat.

Motivace a rozvoj zaměstnanců se v poslední době stává pro mnoho organizací stále důležitějším tématem. Záměrem práce byla analýza takové organizace, která zaměstnává velký počet zaměstnanců a zároveň se těmito tématům i více věnuje. Z toho důvodu byla vybrána jedna z největších bankovních institucí v České republice.

Cílem práce je zhodnotit současný stav motivování a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané bankovní pobočce a navrhnout případné zlepšení. Poznatky této práce mohou přispět k bližšímu vhledu do fungování motivace a rozvoje zaměstnanců ve velkých bankovních institucích.

2. CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1. Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit současný stav motivování a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané bankovní pobočce a navrhnout případné zlepšení.

Výzkumné otázky a předpoklady:

Na základě interních průzkumů společnosti se předpokládá, že:

- 1) Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni.
- 2) Přímý nadřízený projevuje zájem o své podřízené.

Výzkumné otázky:

- 1) Jsou zaměstnanci spokojeni s možnostmi vzdělávání a rozvoje?
- 2) V jaké míře využívá neekonomické motivační nástroje přímý nadřízený?
- 3) Podporuje zaměstnance pracovní atmosféra ve výkonu práce?
- 4) Dochází na pracovišti k efektivní komunikaci?

2.2. Metodika práce

Pro zpracování a dosažení stanovených cílů byla vybrána řada metod.

2.2.1. Literární rešerše

První částí metodického postupu bylo zpracování literární rešerše na téma řízení lidských zdrojů, motivace a rozvoje. Tyto poznatky pomohly k následnému zpracování celé práce.

2.2.2. Sběr informací

Informace o organizaci byly získávány především z intranetu, veřejně dostupných webových stránek a také interního průzkumu. Ten zkoumal názory na přímého nadřízeného, vedení společnosti, pracovní pozici či zjišťoval angažovanost zaměstnanců. Sloužil tak jako podklad pro zpracování výzkumných předpokladů. Současně probíhala řada konzultací s HR specialistou dané organizace a team leaderem vybrané pobočky. Na základě těchto informací bylo vytvořeno vlastní dotazníkové šetření, které rozšířilo daný výzkum.

2.2.3. Vlastní dotazníkové šetření

Metodou ke sběru dat bylo zvolené dotazníkové šetření, které probíhalo v období 23. 2. 2022 – 1. 3. 2022. Cílem bylo potvrdit či vyvrátit předpoklady, které byly stanovené na základě interního průzkumu společnosti, a odpovědět na výzkumné otázky. Zkoumaly se oblasti motivace a rozvoje společně s oblastmi, které je ovlivňují. Jednalo se tak o: *komunikaci, náplň práce, přímého nadřízeného a pracovní atmosféru.*

Dotazník obsahuje 34 uzavřených otázek. Jedná se o jednotlivá tvrzení, které respondenti hodnotí na Likertově škále. Jelikož po konzultaci s psychologem bylo zjištěno, že respondenti mají tendenci odpovídat neutrálně, byly jim na rozdíl od pilotní verze nabídnuty pouze 4 stupně postojů: *rozhodně nesouhlasím, nesouhlasím, souhlasím, rozhodně souhlasím.* Cílem bylo zjistit, ke které straně spektra se respondenti spíše přiklánějí – zda k negativní či pozitivní. Dotazník byl vytvořen přes Google formulář a jeho otázky jsou inspirované vzorovými dotazníky firmy Netquest. Jeho podobu lze nalézt v příloze. Zkoumaly se odpovědi pouze řadových zaměstnanců, nikoli nadřízených. S pomocí team leadera pobočky byl dotazník v elektronické podobě rozeslán emailem 29 zaměstnancům. Z nich odpovědělo 16 respondentů. Návratnost tak činila 56 %. Motivace k vyplnění dotazníku probíhala jak ze strany autora, tak ze strany team leadera, který za jeho vyplnění nabízel časovou kompenzaci.

2.2.4. Polostrukturovaný rozhovor

Po zpracování výsledků dotazníkového šetření proběhl polostrukturovaný rozhovor s team leaderem pobočky, který byl iniciován právě jím. Prokazuje to tak jeho proaktivní zájem o tým. Na setkání se hovořilo o celkových výsledcích a o možnostech nápravy. Byly tak zjištěny dodatečné informace a získán jedinečný vhled přímého nadřízeného na celou situaci.

2.2.5. Zpracování dat

Získaná data z vytvořeného dotazníku byla následně zpracována do grafů a slovně interpretována. Grafy jsou rozdělené do zkoumaných oblastí na: *základní údaje zaměstnanců, motivace, rozvoj, spokojenost, atmosféra na pracovišti, komunikace, pracovní náplň, přímý nadřízený.* Údaje v grafech jsou uváděné v počtech respondentů, nikoli v procentech.

3. TEORETICKÁ ČÁST

3.1. LIDSKÉ ZDROJE

Přidanou hodnotu lidí si v posledních desetiletích uvědomuje stále více organizací. Lidé dnes už nebývají považováni za pouhou pracovní sílu nezbytnou k fungování organizace, ale za významný organizační zdroj, který jim zajišťuje jejich jedinečnost a úspěšnost na trhu. Lidé jsou tak považováni za tzv. *lidský zdroj*, který napomáhá organizacím plnit své úkoly a dosahovat stanovených cílů (Mateiciuc, 2011).

Jejich význam spočívá v uvádění ostatních zdrojů do pohybu. Bez jejich působnosti by ostatní zdroje zůstaly nevyužité (Koubek, 1997). Jsou proto považovány za hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné (Wright et. al., 1994). V zájmu organizace je tedy zaměstnávat schopné a motivované lidi, jelikož právě tyto atributy určují výkonost a také konkurenci-schopnost organizace (Šikýř, 2014). To z nich dělá ten nejcennější a nejdražší zdroj organizace a jejich řízení se tak stává tou nejdůležitější oblastí (Koubek, 1997).

3.2.ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ (Armstrong et. al., 2015, s. 47)

Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi činnostmi, které se týkají zaměstnávání a řízení lidí. Jestliže organizace propojí podnikové strategie s řízením lidí, vytvoří takové postupy, které ji pomohou dosáhnout stanovených cílů a konkurenční výhody. Té lze dosáhnout skrze zabezpečování kvalifikovaných, oddaných a motivovaných pracovníků. Proto by se měla snažit vytvořit takovou kulturu, kde bude podpora a motivace jejich pracovníků na prvním místě. Tím poskytne pracovníkům možnost dosáhnout toho nejlepšího výkonu, produktivity a podpoří je ve flexibilitě a schopnosti inovovat. Organizace tak zvýší svoji celkovou úroveň a získá takovou výhodu, kterou jejich konkurence jen těžko napodobí (Armstrong, 2002).

3.2.1. Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zvyšování výkonnosti organizace. Té dosáhne skrze zlepšování svých zdrojů. Tedy přes neustálý rozvoj schopností svých pracovníků. Zlepšovat by měl podnik i ostatní zdroje, kterými disponuje – materiální,

finanční, informační. Pozornost je však směřována k lidským zdrojům, jelikož právě oni rozhodují o využití těch ostatních. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů se řadí (Koubek, 1997):

- a) *Zařazování správných pracovníků na správné místo*
- b) *Optimální využívání jejich schopností*
- c) *Formování týmů, efektivní styl řízení a zdravé mezilidské vztahy*
- d) *Personální a sociální rozvíjení pracovníků*
- e) *Dodržování zákonů v oblasti lidských práv, práce, zaměstnávání lidí a vytváření dobré pověsti organizace*

Mezi konkrétní činnosti lidských zdrojů patří například: *vytváření a analýza pracovních míst; plánování; hodnocení; odměňování; vzdělávání; rozvoj; péče o zaměstnance* a další. Skrze činnosti lidských zdrojů je organizace schopna získávat, rozvíjet a motivovat své pracovníky a zároveň dosahovat stanovených strategických cílů (Šikýř, 2014). Proto mají v této roli významný vliv právě vedoucí pracovníci.

3.2.2. Úloha vedoucích pracovníků

Činnosti řízení lidských zdrojů spadají do působnosti všech vedoucích pracovníků organizace. Každý je vykonává v jiné míře v závislosti na organizaci. Je však potřeba, aby si každý vedoucí pracovník osvojil dovednosti a znalosti s tím spojené. I tyto činnosti musí někdo usměrňovat, řídit či zajišťovat jejich odbornost. Proto existují ve větších firmách odborní specialisté. V menších firmách, kde nemají dostatek prostředků a lidských zdrojů, zastává tuto roli buď majitel, nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Obecně lze však říct, že v praxi vykonávají činnosti řízení lidských zdrojů převážně manažeři (Koubek, 1997).

3.2.2.1. Role manažera a jeho předpoklady pro úspěch

Náplní manažera je dosahovat cílů a poslání organizace tím nejefektivnějším způsobem. Tak, aby organizace dokázala fungovat a zároveň se rozvíjet v často turbulentním prostředí (Mateiciuc, 2011). Obecně můžeme říct, že cílem manažerova působení jsou lidé, jejichž jednání dennodenně ovlivňuje na pracovišti k tomu, aby dosahovali lepších výkonů – a to s ohledem na jejich spokojenost a osobní rozvoj (Bedrnová et. al., 2012). Jeho základní funkce v organizaci proto jsou: *plánování; organizování; vedení; kontrolování*.

To, do jaké míry se jim daří těchto cílů dosahovat, ovlivňuje několik faktorů. Především osobnostní a odborné předpoklady manažera, ale i vnější prostředí (Bedrnová et. al., 2012). Dá se tedy říct, že úspěšnost organizace závisí na manažerské roli. Jaký by však manažer měl být, aby byl úspěšný?

Mezi příklady předpokladů úspěšného manažera Bedrnová et. al. (2012) zmiňuje:

- *pracovní, osobní a sociální kompetence*
- *pozitivní uvažování a proaktivní jednání*
- *pracovní ochota a výkonová motivace*
- *vyšší hladina aspirací a úsilí*
- *schopnost sebekontroly a sebeřízení*
- *empatie a tolerance druhých lidí*

I přes všechny tyto dovednosti, schopnosti a vlastnosti, se manažeři dopouštějí chyb, které jim brání v tom být úspěšným manažerem. Průša (2020) uvádí ty nejčastější chyby, kterých se dopouští: *neumějí si udělat čas na sebe a své zaměstnance; zabývají se příliš operativou a nemají tak čas na práci a rozvoj svých zaměstnanců*. Podle Termanna (2021) se potom objevují v začarovaném kruhu. Tím, že nemají čas na plánování, motivování, rozvoj, řízení a komunikaci se zaměstnanci, jim vzniká ještě více operativy – tedy méně času. Tyto nedostatky vyúsťují v nekvalitní řízení lidských zdrojů. Dále poukazuje na problematiku technické stránky manažerů, které věnují velkou část svého času. Mnoho manažerů se na svou pozici dostalo právě kvůli své největší odbornosti v oboru. Neuvědomují si však, že práce manažera není o tom vykonávat technickou část práce, ale věnovat se spíše svým podřízeným – tedy práci s lidmi. Nedelegují dostatečně úkoly a tím nerozvíjejí své pracovníky (Termann, 2021).

3.2.2.2. Řídící styly a jejich efektivita

„Vést lidi znamená cíleně na ně působit a ovlivňovat je tak, aby dosahovali vytyčených cílů a přispívali tím k dosažení cílů organizace.“ (Mateiciuc 2011, s. 152)

Vedení je považováno jako jedna z hlavních manažerských funkcí (Mateiciuc, 2011). Cílem vedení není pouze dosahovat stanovených cílů, ale zároveň se starat o spokojenost pracovníků. Má totiž vliv nejen na funkčnost organizace, ale zároveň na rozvoj jejího potenciálu. Pokud je vedení adekvátní, poskytuje prostor a motivuje pracovníky k osobnímu

růstu a rozvoji (Bednář, 2014). To následně zapříčiňuje jejich vysoké výkony (Mateiciuc, 2011). Někteří manažeři uplatňují tzv. **osobnostní styl** řízení, který využívají neměně za každé situace. Rozlišuje se na: *direktivní, liberální a demokratický styl* (Urban, 2017).

a) **Direktivní styl**

U tohoto stylu řízení manažer předpokládá, že lidé musí být k práci nuceni. Proto rozhoduje sám a nedává možnost ke konzultaci svým podřízeným. Termann (2021) tvrdí, že by se měl používat pouze v krizi, jinak působí na podřízené demotivačně – přijdou si neinformovaní a nedůležití.

b) **Liberální styl**

Tento styl řízení dává pracovníkům volnost či je vůbec neřídí. Problém nastává, když vedení není z důvodu zneprátení podřízených důsledné a dostává manažera do pozice, kdy je lehce zneužitelný. Může být uplatňován například u manažerů s nedostatečně kvalifikovanou dovedností řízení.

c) **Demokratický styl**

Pracovníci vedení tímto stylem řízení mají možnost podílet se na rozhodnutí jejich manažera. Tento styl je nejproduktivnější, jelikož v předchozích stylech nedochází k předávání znalostí. Skoludova a Brodsky (2015) uvádí, že právě demokratický styl vedení používá v České republice většina organizací.

Mateiciuc (2011) zmiňuje, že jaký řídicí styl si daný manažer vybere, závisí na jeho osobnosti. Jeho vybraný řídicí styl však nemusí vyhovovat všem pracovníkům. Proto je vhodnější **situační řízení**, kdy se manažer přizpůsobí potřebám daného pracovníka. Rozlišuje pak svůj styl řízení na základě míry usměrňování a motivační podpory, které pracovníci vyžadují, na: *přímé řízení; koučování; podporování a delegování* (Urban, 2017).

a) **Přímé řízení – vysoká míra přímého usměrňování, malá motivační podpora**

Využívá se v případě nového zaměstnance či při zadávání nového úkolu. Pro vysvětlení postupu je zde zapotřebí přímého vedení, motivace však plyne ze samotných úkolů. Termann (2021) upozorňuje, že je možné tento styl využívat pouze u neznalého či na základě zájmu, jinak v daném pracovníkovi vyvolá pocit méněcennosti.

b) **Koučování** – vyšší míra usměrňování, vyšší míra motivační podpory

Tento styl usměrňuje méně než předešlý a zároveň je využíván nepřímo. Využívá se u pracovníků, kteří danou činnost ovládají, ale pouze se v určitém bodě zasekli – ať už nevědí, jak dál či ztratili motivaci. Tento styl proto spočívá v navádění sebe (manažera) a podřízeného skrze otázky, za účelem objasnění situace pro obě strany. Tím zaměstnance rozvíjí a podporuje partnerský přístup, který zvyšuje motivaci (Termann, 2021).

c) **Podporování** – nízká míra usměrňování, vysoká míra motivační podpory

Tato forma řízení podporuje pracovníky, kteří ovládají danou pracovní činnost, ale chybí jim dostatečná sebedůvěra.

d) **Delegování** – omezené usměrňování, malá motivační podpora

Delegování se využívá u pracovníků, kteří jsou zkušení a mají dostatečnou sebedůvěru. Nepotřebují proto dozor, jsou výkonní a úkoly plní včas. Toto je proto ideální fáze, do které by měl chtít každý manažer svého zaměstnance dovést.

Podle Deiblové (2005) je týmově orientovaný řídicí styl manažerů základní předpoklad pro spokojenost a motivaci zaměstnanců. Zároveň by měl manažer: *umět vyjádřit chválu a uznání; poskytovat zpětnou vazbu; zajímat se i o osobní záležitosti spolupracovníků a vyslechnout jejich frustrace*. Tedy zacházet s nimi jako s lidmi nýbrž jako s roboty (Deiblová, 2005).

3.2.2.3. Komunikace

„Nejdůležitějším nástrojem manažera je však jeho komunikace s pracovníky, (...)“ (Bedrnová et. al. 2012, s. 418)

Prostřednictvím komunikace plní manažer své role – využívá ji až v 90 % svého času (Mikuláščík, 2015). Z toho důvodu je zodpovědný za efektivní komunikování. Jak své vlastní, tak svých podřízených. Opačný jev by mohl mít nepříznivý vliv na výkon zaměstnanců (Jones et. al. 1998). Svůj význam má v případě řízení změn či jako prostředek pro zvyšování angažovanosti a důvěry (Armstrong, 2015). Zajistit efektivní komunikaci není lehkou záležitostí. Bariéry mohou vznikat na obou stranách – od příjemce i sdělovatele. Nejčastěji se objevují kvůli nejasnému sdělení, nevhodnému předávání zpráv, bez možnosti zpětné

vazby, jiným hodnotám, nepozornosti, neochotě, předsudkům, stereotypům atd. (Mateiciuc, 2011). Aby takovým bariérám mohl manažer alespoň z části předcházet, měl by umět ovládat 3 důležité komunikační dovednosti: *být pozorný; dobrý naslouchatel; empatický* (Jones et al., 1998).

Mezi komunikační prostředky patří (Armstrong, 2015): *komunikace tváří v tvář; intranet; týmové brífinky; nástěnky; speak-up programy; časopisy* a další.

Správné řízení lidských zdrojů s použitím efektivní komunikace je klíč k rozvoji a motivaci lidských zdrojů. Bez kvalitního řízení by pracovníci nevyužili svůj potenciál a neměli prostor pro rozvíjení svých schopností. V první řadě je však důležité si uvědomovat přidanou hodnotu lidských zdrojů.

3.3.ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě rozvojem jejich potenciálu jakožto nejobecnějšího vyjádření toho, čeho jsou členové organizace schopni.“ (Mateiciuc, 2008, s. 86)

Časy, kdy zaměstnancům vystačily k jejich výkonu práce pouze informace získané ze zaškolení, jsou dávno pryč. V dnešním světě, který je stále rychlejší a méně předvídatelný, je tento přístup již nedostačující. Intenzivní technologický rozvoj a rychle se měnící požadavky na trhu zapříčiňují potřebu neustálého vzdělávání a rozvoje. Flexibilita a připravenost na změny se tak stává základním zákonem podnikání (Koubek, 1997). Pokud se organizace zaměří na odborný růst, osobní rozvoj a prosperitu svých zaměstnanců, získá tím vyšší úroveň jejich odborného potenciálu, odhodlanosti a motivovanosti k vykonávání pracovních úkolů (Mateiciuc, 2011). Čímžlepší jejich pracovní výkon, produktivitu, flexibilitu a schopnost inovovat. Investice do jejich rozvoje se proto stává klíčem ke konkurenceschopnosti celé organizace (Cimbálníková, 2013). Z hlediska organizační strategie proto patří rozvoj lidských zdrojů mezi velice důležité činnosti řízení lidských zdrojů (Mateiciuc, 2011). Aby však organizace získávala a udržovala talentované pracovníky (*schopné, motivované, oddané, vytrvalé*) je důležité, aby efektivně fungovaly i ostatní činnosti řízení lidských zdrojů: *výběr; odměňování; hodnocení; vzdělávání* a další (Šikýř, 2014).

3.3.1. Oblasti formování pracovních schopností

Koubek (1997) rozlišuje 3 formující oblasti pracovníků:

a) **Vzdělání**

Oblast vzdělání se nezaměřuje pouze na získávání a rozvíjení základních a všeobecných znalostí či dovedností člověka, ale i na jeho sociální rozvoj, který mu pomůže například s vytvářením zdravých mezilidských vztahů či jiných sociálních vlastností (Koubek, 1997).

b) **Kvalifikace**

Jelikož podnik nezíská již dokonale zkušené a odborně způsobilé zaměstnance, kteří budou okamžitě připraveni vykonávat svou práci, je potřeba je nejdříve kvalifikovat (Koubek, 1997). Jedná se například o: *zaškolování, doškolování, přeškolování* (Šikýř, 2014).

Zaškolování (*adaptace, orientace*)

Účelem je co nejefektivněji a nejrychleji zaučit nového pracovníka skrze poskytnutí všech informací, znalostí a dovedností, které potřebuje pro vykonávání pracovní pozice. (Koubek, 1997)

Doškolování (*prohlubování kvalifikace*)

Skrze doškolování si pracovníci rozvíjí své odborné schopnosti s cílem nadále kvalitně vykonávat své pracovní činnosti (Šikýř, 2014). Především z důvodu neustálého rozvoje technologií, metod či změn trhu. Jedná se tak o významný nástroj, který zvyšuje pracovní výkon, prosperitu a konkurenceschopnost organizace (Koubek, 1997).

Přeškolování (*rekvalifikace*)

Jedná se o proces osvojování nových schopností se záměrem vykonávat jinou pracovní pozici (Šikýř, 2014). Může se jednat o úplnou i částečnou rekvalifikaci, kdy pracovník využívá svých znalostí z minulého povolání (Koubek, 1997).

c) Rozvoj

Rozvoj slouží k získávání a rozvíjení dovedností a znalostí, které nejsou potřebně nutné k výkonu stávající pracovní činnosti (Šikýř, 2014). Pozornost se tak zaměřuje především na kariérní růst pracovníka nežli na jeho aktuálně vykonávanou pozici. Jedná se tak například o rozvoj zaměřený na vedení lidí, komunikaci či cizí jazyky. Zvyšuje se tím jak pracovní výkon a flexibilita, tak i spokojenost a vztahy na pracovišti (Koubek, 1997).

3.3.2. Cyklus systematického vzdělávání

Aby bylo vzdělávání účinné a efektivní, musí se jednat o strategický systém (Koubek, 1997). Organizace by si proto měla stanovit smysl a cíl, proč své zaměstnance vzdělávat, a na základě těchto znalostí následně vytvořit vzdělávací cyklus skládající se z: *identifikace potřeby; plánování; realizace a vyhodnocení* (Bartoňková, 2010). Měl by být vytvořen v souladu s podnikovými strategiemi, změnami, prostředím a potřebami svých zaměstnanců. Tedy na základě jejich vědomostí, dovedností a chování (Vodák et. al., 2011). Aby docházelo k neustálému zlepšování a získávání potřebných výsledků, měl by vzdělávací cyklus probíhat nepřetržitě a opakovaně (Bartoňková, 2010).

Výsledky jsou však často těžce viditelné a rozeznatelné od vlivu jiných faktorů, a tak některé organizace nevidí výhody plynoucí z těchto investic. Rozhodují na základě přesvědčení, že dosahování efektivních výsledků v manažerských činnostech je často vrozené, vzdělávání v provozu především zdržuje, a proto je výhodnější zkušené pracovníky vybrat již při výběrovém řízení (Vodák et. al., 2011). Prostřednictvím vhodného podnikového systému vzdělávání je však organizace schopna dosáhnout vyšší atraktivity na trhu práce, optimálního využívání svých pracovníků, zvyšování jejich motivace, urychlování jejich rozvoje, zlepšování jejich schopností a mnohé další. Vzdělávání pracovníků je proto jednou z nejdůležitějších činností organizace (Koubek, 1997). Je však potřeba si uvědomit, že skrze vzdělávání nevyřeší organizace všechny své problémy. Některé poklesy výkonosti mohou vzniknout odlišnými vlivy. Například zvolením nevhodných pracovních podmínek, metod či pomůcek (Vodák et. al., 2011).

a) Identifikace a analýza potřeb

Prvním krokem ve vytváření vzdělávacího cyklu je identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Analýza těchto potřeb probíhá skrze shromažďování informací o současném

stavu (*znalostí, schopností, dovedností, výkonu*) a jejich porovnávání s požadovaným stavem (Vodák et. al., 2011). Daná potřeba zaměstnance je následná disproporce mezi tím „*co je*“ a „*co by mělo být*“ (Bartoňková, 2010).

Jedná se o nejdůležitější a nejkritičtější fázi, ve které se případné pochybení projevuje v ostatních fázích cyklu. Efektivita vzdělávacího systému tak závisí v první řadě na správné identifikaci těchto potřeb (Bartoňková, 2010). Mezi analytické nástroje k jejich zjištění patří: *hodnotící a strukturované rozhovory, dotazníková šetření, development centra, 360stupňová zpětná vazba* a další (Koubek, 2014).

b) Plánování

V následující fázi probíhá plánování rozpočtů a vzdělávacích programů. Rozhoduje se, jaké vzdělávací metody, prostředky, časový plán či studijní materiály zvolit, aby bylo vzdělávání zaměstnanců co nejefektivnější. S tímto cílem se následně snaží zodpovědět následující typ otázek: *Jaké školení, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde a za jakou cenu* (Koubek, 1997).

c) Realizace

S návazností na předchozí plánování dochází v této fázi již ke konkrétní realizaci vzdělávacích aktivit (Vodák et. al., 2011). Důležité je v této fázi monitorovat dodržování sestavených plánů a rozpočtů (Bartoňková, 2010).

d) Vyhodnocení

Vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit je poslední fází, ve které organizace porovnává dosažené výsledky se stanovenými cíli a snaží se zjistit, do jaké míry byly naplněné. Vyhodnocují se oblasti: *plánování; realizace; reakce účastníků a výsledky* (Armstrong, 2013). Hodnotí se především, zda byly využívány vhodné vzdělávací nástroje (*metody, časový harmonogram, obsah, ...*), jaká byla odezva, či jak se změnilo pracovní chování účastníků. Jelikož se výsledky projevují nepřímě a s odstupem času v chování a přístupu zaměstnanců, je náročné je měřit (Šikýř, 2014). Proto se i k jejich zjišťování často používají nepřímé a spekulativní způsoby (Koubek, 1997). Výsledky jsou tak často posuzovány subjektivně, zabírají spoustu času a není lehké je odlišit od dopadů jiných vlivů (Vodák et. al., 2011). I přesto je to však důležitý nástroj ke zjišťování dosahovaných výsledků, který organizaci pomůže určit, co je potřeba zlepšit či změnit, aby bylo vzdělávání ještě účinnější (Armstrong, 2013).

3.3.3. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání slouží jako nástroj pro zajišťování vzdělávání v organizaci a napomáhají k dosahování jejich cílů (Koubek, 2014). Poskytují zaměstnancům možnost osvojit si potřebné dovednosti a dosahovat tím vyššího výkonu (Šikýř, 2014). Musí se však zvolit adekvátní metody, které budou podporovat jejich tvořivost, rozvoj, flexibilitu, přístup ke změnám a zároveň budou odrážet potřeby a požadavky podniku. Jejich výběr by proto měl záviset na: *celosvětových trendech; kultuře; pracovní atmosféře; věku a počtu účastníků; jejich motivaci; aktuální a požadované úrovni dovedností, vědomostí a další* (Koubek, 2014).

Vzdělávací metody se rozdělují do dvou velkých skupin: *na pracovišti a mimo pracoviště* (Koubek, 1997). Organizace se rozhoduje na základě svých cílů, které výhody zvolených metod jsou pro ni důležité, jaké nevýhody je schopná tolerovat, a které nikoli. Neexistuje totiž jedna správná či universální metoda fungující pro všechny organizace a pracovníky (Bartoňková, 2010). Proto je nejefektivnější dané metody kombinovat (Koubek, 2014).

3.3.3.1. Metody používané na pracovišti

První skupinou jsou metody na pracovišti, tzv. metody „*on the job*“ (Koubek, 1997). Do této skupiny patří velké množství metod, proto zde bude uveden pouze výběr těch nejpoužívanějších.

a) Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou, která poskytuje jeden z nejjednodušších způsobů zaučení pracovníka. Jejich učení totiž probíhá skrze pozorování a napodobování svého školitele.

Výhody: rychlé zaučení, vytváří pozitivní vztahy

Nevýhody: zaučení pouze jednodušších úkolů, jednorázové, v rušivém prostředí (Koubek, 1997; Šikýř, 2014)

b) Asistování

Často využívaná metoda, při které školený asistuje při vykonávání práce svého školitele. Učí se tak jeho postupům, novým znalostem, dovednostem a především samostatnosti.

Výhody: soustavné a praktické vzdělávání

Nevýhody: riziko osvojení nevhodných pracovních návyků školitele, získávání informací a instrukcí z jednoho zdroje, nevyužívání vlastního tvůrčího přístupu (Koubek, 1997; Šikýř, 2014)

c) **Pověření úkolem**

Tato metoda spočívá v pověření určitého úkolu, u kterého musí školený prokázat schopnost aplikovat své nově osvojené znalosti, dovednosti a chování.

Výhody: školený je veden k samostatnosti a odpovědnosti, podporuje tvůrčí schopnosti a motivaci k rozvoji

Nevýhoda: riziko neúspěchu či chyb, které mohou narušit důvěru obou stran (Koubek 1997; Šikýř, 2014)

d) **Rotace práce**

Prostřednictvím této metody se školený pracovník dočasně přemísťuje na jiná pracovní místa a učí se tak novým pracovním schopnostem.

Výhody: rozšiřování kvalifikace a zájmů, povědomí o jiných pracovních postupech a úkolech, rozvíjení schopnosti se přizpůsobit

Nevýhody: Možnost neúspěchu a ztráty sebevědomí (Koubek, 1997; Šikýř, 2014)

e) **Pracovní porady**

Tato metoda poskytuje zaměstnancům informace, jak o svém pracovišti, tak o celé organizaci.

Výhody: výměna zkušeností, postojů a názorů, zvyšování pocitu sounáležitosti, motivace k iniciativě, neformálnost

Nevýhody: obtížné zvolit ideální čas, který nevyrušuje od výkonu práce, riziko zkracování porad či neochoty pracovníků se účastnit (Koubek, 1997)

f) **Coaching**

Jedná se o dlouhodobou metodu vzdělání, která je vedená tzv. *koučem*. Ten se snaží v koučovaném vyvolat jeho vnitřní potenciál, posílit jeho schopnosti a vést ho k iniciativě a samostatnosti při výkonu své práce.

Výhody: zdokonalování komunikace, školený je neustále hodnocen, vzniká úzká spolupráce a možnost naplánovat si kariéru

Nevýhody: školení probíhá za tlaku pracovních úkolů, v rušivém prostředí, nesoustavně (Koubek, 1997; Koubek, 2014; Šikýř, 2014)

g) **Mentoring**

Tato metoda je vedená a iniciovaná tzv. *mentorem* – odborníkem v daném oboru. Ten předává zaměstnanci své zkušenosti, dovednosti, rady, postupy a další potřebné znalosti pro vykonávání jeho práce.

Výhody: podobné jako u coachingu, obecně je však hodnocen pozitivněji (*větší iniciativa, neformální vztah* a další)

Nevýhody: podobné jako u coachingu, existuje riziko špatné volby mentora (Koubek, 1997; Koubek, 2014; Šikýř, 2014)

3.3.3.2. **Metody používané mimo pracoviště**

Druhou skupinou jsou metody mimo pracoviště, tzv. metody „*off the job*“ (Koubek, 1997). I v tomto případě se jedná o velice obsáhlou skupinu metod, ze které se vybral vzorek těch nejznámějších.

a) **Přednáška**

Přednáška vzdělává a zdokonaluje vědomosti školících skrze výklad školitele.

Výhody: snadno a rychle předané znalosti a dovednosti, nenáročnost na podmínky, efektivní, nápadité

Nevýhody: jednostranný výklad, pasivní osvojování znalostí, nižší motivace k aktivnímu přístupu (Šikýř, 2014; Vodák, 2011; Koubek, 1997)

b) **Seminář**

Vzdělávání probíhá formou výkladu školitele, diskuse s ním a se školenými pracovníky. Dochází tak k aktivnímu osvojování znalostí.

Výhody: překonává nevýhody přednášky, zvyšuje motivaci k aktivnímu přístupu, okamžitá zpětná vazba, prostor pro nápady, rozvíjí a podporuje myšlenky

Nevýhody: náročnější na organizaci, riziko špatného školitele a moderování (Vodák, 2011; Šikýř, 2014; Koubek, 1997)

c) **Demonstrování**

Jedná se o formu metody, která zprostředkovává znalosti a dovednosti. Názorným způsobem je předvádí v modelových nebo reálných pracovních podmínkách skrze: *trenažér, předvádění pracovních postupů, počítače* a další. Jedná se tak o praktickou metodu orientovanou na dovednosti.

Výhody: možnost vyzkoušet dovednosti bez rizik

Nevýhody: rozdílné podmínky ve školícím pracovišti, zjednodušení problémů (Šikýř, 2014; Koubek, 1997)

d) **Simulace**

Během simulace dostanou účastníci scénář, ve kterém je napsána řada rozhodnutí, které musí udělat. Jedná se především o běžné situace vedoucích pracovníků. Přechází se od lehčích ke složitějším problémům. Je tedy hodně praktická a aktivní.

Výhody: zdokonalování schopností vyjednávat a učinit rozhodnutí

Nevýhody: složité vybrat správnou formu usměrňování účastníků, náročná na přípravu (Koubek, 1997)

e) **Případové studie**

Jedná se o jednu z velmi oblíbených a rozšířených metod, při které účastníci vypracovávají a hledají řešení modelových či reálných problémů. Je používána především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.

Výhody: rozvíjení analytického a systémového myšlení, podpora týmové práce, možnost řešit skutečné pracovní problémy

Nevýhody: velké nároky na školitele (Šikýř, 2014; Koubek, 1997)

f) **Workshop**

Workshop je varianta případové studie, ve které se problémy řeší týmově a komplexněji. Je to populární metoda sloužící k prodiskutování řešených problémů a vymyšlení efektivních přístupů.

Výhody: možnost řešit skutečné pracovní problémy a podívat se na ně z různých úhlů, podpora týmové práce, neformální, možnost použití u větší skupiny

Nevýhody: velké nároky na školitele (např. na *facilitační schopnosti*) (Vodák, 2011; Koubek, 1997)

g) **Brainstorming**

Brainstorming je další variantou případové studie, která se opět snaží najít společné řešení problému. Probíhá skrze setkání účastníků, kteří předkládají a prodiskutovávají navrhované řešení a snaží se najít jeden či kombinaci společných návrhů.

Výhody: přináší nové nápady a rozdílné přístupy, podporuje kreativní myšlení

Nevýhody: velké nároky na školitele (Koubek, 1997)

3.3.3.3. Speciální skupina vzdělávacích metod

Další skupinou vzdělávacích metod je tzv. speciální skupina, která je využívána jak na pracovišti, tak mimo něj (Šikýř, 2014). Do těchto metod spadá například: *e-learning*, *projekty*, *úkoly* a další (Armstrong, 2002). Právě **e-learning** je velice významnou, efektivní a oblíbenou metodou mezi organizacemi. Jeho výhoda spočívá ve vzdělávání zaměstnanců skrze informační a komunikační technologie, které nahrazují práci školitele (Šikýř, 2014). Zlepšují výkonost zaměstnanců a zároveň snižují organizaci náklady a čas věnovaný jejich rozvoji (Koubek, 2014).

Průběh vzdělávání je zprostředkováván především skrze interní počítačovou síť organizace (*intranet*), kde si zaměstnanec vybere vzdělávací program dle svého zájmu a individuálních

potřeb. Ten bývá rozdělen na několik menších částí, které pomáhají školenému dosáhnout konkrétního cíle (Armstrong, 2015). Mezi výukové nástroje patří například *videa, obrázky, grafy, tabulky* a další prostředky, které předávají školenému potřebné znalosti a dovednosti. Ty jsou následně otestovány skrze modelové situace či vědomostní testy. Díky tomu školený získá rychlou zpětnou vazbu a může si tak naplánovat své následující kroky (Šikýř, 2014). Organizace tímto způsobem zaškolují své zaměstnance, vzdělávají je v různých procesech práce, rozvíjejí jejich počítačové dovednosti a další. Nehodí se však pro rozvoj měkkých dovedností (*komunikaci, prezentování, ...*).

Organizace touto metodou klade důraz na vlastní vzdělávání svých zaměstnanců. Dává jim možnost si zvolit vlastní intenzitu, dobu či místo vzdělávání. Potřebuje k tomu mít však aktualizované výukové programy, dostatek počítačů, a především motivované zaměstnance, kteří budou dostávat dostatečnou podporu ze strany vedení (Armstrong, 2015). Úspěšnost této metody proto závisí především na motivaci zaměstnanců k jejich vzdělávání (Šikýř, 2014).

3.4. MOTIVACE

Motivace patří mezi hlavní problémy řízení (Deiblová, 2005). Organizace, která požaduje od svých zaměstnanců trvale vysoké úrovně pracovního výkonu, musí věnovat své úsilí a prostředky k jejich motivaci. Toho dosáhne pomocí stimulů, odměn, kvalitního vedení lidí a stanovení uspokojivých podmínek práce (Armstrong, 2002). Cílem těchto kroků organizace není zajistit pouze trvale vysoký výkon zaměstnanců, ale také jejich dlouhodobou spokojenost a rozvoj (Bedrnová et. al., 2012). Vytvořením a rozvíjením určitých motivačních procesů a prostředí, napomohou ke splnění očekávaných výsledků. Proto mají v této roli největší vliv právě vedoucí pracovníci. Prostřednictvím správných motivačních nástrojů musí zajistit, aby ze sebe podřízení pracovníci vydávali to nejlepší (Armstrong, 2002).

Cílem motivace je, aby zaměstnanci pochopili a přijali cíle organizace za své, a to skrze přesvědčování. Namísto využívání tlaku, dirigování a sankcí. K tomu je potřeba mít vysoce motivované manažery, znát individuální potřeby a zájmy zaměstnanců, a snažit se vytvořit takové pobídky, které povedou k jejich uspokojení (Deiblová, 2005). Pokud se pracovník začne identifikovat s prací, stane se potom její součástí. Nerozlišuje mezi svými cíli a cíli

organizace. Díky tomu se stane dlouhodobě výkonným, hospodárným, odpovědným, tvořivým a bude lépe vycházet se svými spolupracovníky (Bedrnová et. al., 2012).

3.4.1. Motivace a výkon

„Každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť **schopnosti a motivace lidí** (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují **výkon lidí** (výsledek práce a chování), který určuje **výkon organizace** (výsledek podnikání a hospodaření).“ (Šikýř, 2014, s. 20)

Lze tedy vycházet z rovnice (Pauknerová. 2012):

$$V = f(S \times M) \text{ kde je: } V = \text{úroveň výkonu} \quad S = \text{schopnosti} \quad M = \text{motivace}$$

Pokud jsou tedy schopnosti nebo motivace rovny 0, celková úroveň výkonu bude také 0.

Je to spojené s výkonovou motivací, kdy si každý pracovník stanoví jiné nároky na svůj vlastní výkon – má různé aspirace. Souvisí to s tendencí dosáhnout úspěchu a zároveň se vyhnout neúspěchu. Z toho důvodu se budou někteří raději držet dál, než aby narazili na vlastní selhání (Bedrnová et. al., 2012). Čím je tedy strach ze selhání větší, tím je motivace k odvádění výkonu nižší (Mikuláščík, 2015).

Avšak i samotná motivace má svůj limit. Rovnice – čím více jsou zaměstnanci motivováni, tím větší je jejich výkon – neplatí (Nakonečný, 1992). Pokud je motivace příliš vysoká, dojde k tzv. „přemotivovanosti“. Ta vede paradoxně k selhání a nižšímu výkonu. U nadměrně motivovaných lidí totiž vzniká určité napětí, které následně narušuje fungování lidské psychiky a oslabuje samotný výkon. Hraje zde však vliv i úroveň náročnosti zadaného úkolu (Bedrnová et. al., 2012).

3.4.2. Pracovní spokojenost

Motivaci a výkon pracovníků ovlivňuje právě **pracovní spokojenost**. Ta nastává, jestliže jsou potřeby pracovníků uspokojeny (Mikuláščík, 2015). Obecně z výzkumů vychází, že se odvíjí od spokojenosti s (Deiblová, 2005): *obsahem práce; pocitem uznání; pocitem z vykonání práce; možností kariéry; mezilidskými vztahy*. Jedná se tedy o vztah člověka k práci (Růžička, 1992).

Vysoké finanční odměny nezajistí spokojenost v práci, pokud nebudou zajištěné kvalitní pracovní podmínky. Vytváření příznivých podmínek se projeví v podobě zlepšení výkonu – menší únava, pracovní pohoda a lepší vztahy mezi zaměstnanci (Bedrnová et. al., 2012). Ve většině případech pomáhají dobré pracovní podmínky stimulovat zaměstnance k práci. Je však možné, že na některé vlivy budou pracovníci reagovat odlišně. To, jakou měrou a způsobem, závisí na motivačním profilu pracovníka. Obecně však péče o pracovní podmínky podněcuje k pocitu důležitosti a váženosti (Provazník et. al., 1996). I celková image organizace má vliv na pracovní ochotu. Jedná-li se o společensky uznávanou organizaci, budou její zaměstnanci lépe stimulováni k práci než v opačném případě. Může za to například i sociální prostředí, ve kterém se zaměstnanec nachází (Bedrnová et. al., 2012).

Pokud potřeby zaměstnanců nejsou uspokojovány, dochází k **pracovní nespokojenosti**. Ta může být vyvolána: *nedostatečným odměňováním a pracovními podmínkami; špatnými mezilidskými vztahy a stylem řízení; nízkou bezpečností* a dalšími faktory. Důsledkem takové nespokojenosti může být: *absentismus; pokles výkonnosti; častější nemocnost; stížnosti; fluktuace* (Deiblová, 2005). Nebezpečí spočívá v tom, že pokud si někteří pracovníci na sebe stanoví nižší nároky, může se tento „trend“ rozšířit takzvanou sociální nákazou (Provazník et. al., 1996). Samotná fluktuace je velkým problémem. V případě odchodu manažera mohou ztráty organizace dosahovat až jednoho milionu korun, proto je důležité věnovat pracovní spokojenosti dostatečnou pozornost (Deiblová, 2005).

3.4.3. Stimulace a stimulační prostředky

„Stimulování pracovní motivace je nejdůležitější oblastí práce s lidmi (vedle zvyšování kvalifikace lidí a vedle zlepšování jejich podmínek pro práci).“ (Bedrnová et. al., 2012, s. 252).

Z manažerského hlediska je důležité rozlišovat mezi motivem a stimulem. **Motiv** je určitý popud, jehož cílem je dosažení žádaného stavu, který zapříčiní vnitřní uspokojení. Je to tedy příčina dané činnosti, která určuje její směr, úsilí a vytrvalost. Naopak **stimul** je ovlivňování druhého člověka zvnějšku, a to aktivními zásahy za účelem změny jeho motivace (Bedrnová et. al., 2012).

Mezi **stimulační prostředky**, které jsou seřazené podle významnosti, se řadí (Bedrnová et. al. 2012): *hmotná odměna; obsah práce; povzbuzování – neformální hodnocení; atmosféra*

pracovní skupiny; pracovní podmínky a režim práce; identifikace s prací, profesí a podnikem; externí stimulační faktory.

To, jaké stimulační prostředky zvolit a využívat záleží na tom, jaké oblasti chce organizace ovlivnit. Mezi nejčastější oblasti patří (Provazník et. al., 1998):

- a) **pracovní výkon** – jeho kvalitu, kvantitu a rovnoměrnost
- b) **tvořivost** – nové nápady a myšlenky ke zlepšení práce
- c) **seberozvoj** – rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí
- d) **kooperaci** – skupiny, týmu
- e) **odpovědnost** – za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, ...

3.4.4. Druhy motivačních faktorů

Okolnosti, které ovlivňují pracovní motivaci, se označují jako *motivační faktory* (Urban, 2017). Pokud jsou správně zvolené, dojde k naplnění motivů zaměstnanců a tím pádem i k pracovní spokojenosti, která má nepřímý vliv na pracovní výkon. Je však potřeba mít na paměti, že někteří zaměstnanci nevyhledávají motivaci. Neaspírají po nových výzvách a úkolech, ale raději dávají přednost pohodlným pracím, ve kterých se vyhnou stresu a nadměrnému úsilí (Deiblová, 2005). Rozlišují se faktory:

1) Hierarchické

a) Vnitřní

Vnitřní faktory se týkají **samotné práce** – jsou uspokojovány při výkonu práce. Mezi nejdůležitější motivační faktory se řadí: *samostatnost; možnost nových schopností; viditelné výsledky; společenský význam* (Urban, 2017).

Pokud tyto faktory vedoucí pracovník správně podporuje, poskytuje podřízenému pracovníkovi takové prostředí, ve kterém je schopen se vnitřně motivovat. Což je podle Deiblové (2005) obecně považováno za účinnější a stabilnější, jelikož je motivován samotnou prací a stává se tak méně závislým na měnícím se prostředí. Jelikož je tento typ motivačních faktorů součástí jedince, působí intenzivně a dlouhodobě (Armstrong, 2002).

Mezi podporující činnosti lze řadit: *zdůrazňování zajímavosti práce; střídání úkolů; poskytnutí větší pravomoci a samostatnosti; tvorba harmonické pracovní atmosféry* a další (Urban, 2017). Uspokojení z práce je vyšší, pokud mají zaměstnanci pocit, že jsou pány sebe

sama (Argyle, 1970). Pokud zaměstnanci vnímají své činnosti za zbytečné, nebude je možné stimulovat k práci pouze skrze finance (Deiblová, 2005).

b) Vnější

Vnější faktory jsou spojené se **ziskem z provedené práce**, ať už je finanční či ne (Urban, 2017). Jedná se tak například o: *prémie; bonus; uznání, chvála, možnost kariérního růstu* a další (Deiblová, 2005). V otázce účinnosti jsou spíše krátkodobé, přesto mohou působit velmi účinně (Armstrong, 2002).

2) Dvou-faktorové

a) Hmotné

Do hmotných motivačních faktorů se řadí především peníze, ale může se jednat i o jiné materiální výhody: *bezplatné vybavení; pracovní oděv; úrazové a nemocenské pojištění* a další. Dává se zde však důraz na potřebu rovnosti. Pokud by měli zaměstnanci pocit, že dochází k nespravedlivému chování, způsobilo by to jejich nespokojenost (Deiblová, 2005). Zároveň platí, že s jejich rostoucím uspokojením účinek klesá (Urban, 2017).

b) Nehmotné

Za nehmotné motivační faktory se považují především faktory vnitřní motivace (Urban, 2017): *sociální pobídky a pracovní pobídky, či možnost vzdělání* (Deiblová, 2005). Jejich význam však bývá řadou vedoucích pracovníků podceňován. I přesto, že uspokojují potřeby – například potřebu seberealizace – které penězi uspokojit nelze (Urban, 2017). Je potřeba si uvědomit, že peníze nejsou jedinou pobídkou zajišťující výkon. Naopak jsou vnímány samy o sobě jako nedostatečné a jejich vliv jako krátkodobý (Baumgarten, 1977).

3.4.5. Teorie motivace

Motivační teorie zkoumají postup motivace. Pomocí těchto teorií mohou vedoucí pracovníci pochopit chování svých podřízených, jejich motivaci k práci, přiřazeným povinnostem a míru úsilí. Poskytuje také návody organizacím k povzbuzení svých zaměstnanců. Aby využili schopnosti, dovednosti a úsilí pro uspokojení potřeb nejen organizace, ale i sebe (Armstrong, 2002). Teorií je spousta, pozornost však bude věnována pouze následujícím teoriím:

3.4.5.1. Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie psychologa A. Maslowa vymezuje hierarchii potřeb. Tvrdí, že si lidé musí uspokojit nejdříve potřeby nižší, aby mohli uspokojovat potřeby vyšší. Tyto potřeby jsou seřazené vzestupně od:

1. Potřeby fyziologické – *potrava, vzduch, spánek ...*

V souvislosti s prací je jejich uspokojením mzda (Urban, 2017). Vyskytují se u pracovníků, kteří nejsou dostatečně finančně zajištěni a kvalifikovaní (Sequensová, 2005).

2. Potřeby jistoty – *životní jistoty, stálé zaměstnání, ...*

Tyto potřeby jsou uspokojovány především skrze pracovní prostředí a podmínky (Urban, 2017). Objevují se u pracovníků, kteří jsou málo kvalifikovaní a chtějí si udržet pracovní pozici (Sequensová, 2005).

Termann (2021) upozorňuje na typ pracovníků, které nazývá „jezdci na jistotu“, kterých je kolem 60–70 %. Jsou to zaměstnanci, kterým stačí mít uspokojenou především potřebu jistoty. Tedy získat práci, zaučit se a dále se již nerozvíjet. Chtějí jistotu toho, že mají stálou práci a pravidelný přísun peněz. Jelikož nechtějí přebírat odpovědnost, je těžké je motivovat ke kreativě a inovaci.

3. Potřeby sociální – *sounáležitost, přátelství, láska, ...*

Uspokojení těchto potřeb je skrze příjemnou atmosféru – efektivní komunikaci a dobré vztahy na pracovišti (Urban, 2017).

4. Potřeby uznání – *ocenění, prestiž, respekt, sebeúcta, ...*

Tyto potřeby mají kvalifikovaní pracovníci, kteří mají potřebu být uznáni (Sequensová, 2005).

5. Potřeby seberealizace – *životní úspěch, odborný rozvoj, být kreativní, ...*

Toto je nejvyšší stupeň potřeby, kterou pociťují velmi dobří pracovníci, kteří se chtějí neustále rozvíjet (Sequensová, 2005). Této úrovně dosahují zaměstnanci skrze získání takové důvěry od svého vedoucího, díky které mají možnost zpracovávat úkoly podle svého (Termann, 2021). Maslow však tvrdí, že tato potřeba nemůže být nikdy plně uspokojena.

Z této teorie vychází, že klíčovým faktorem v otázce dlouhodobé motivace je obohacování práce. Právě postupné zvyšování samostatnosti, schopností a rozhodování motivuje pracovníky a postupně uspokojuje jejich potřeby. Tato teorie však neplatí vždy, jak již bylo zmíněné Termannem (2021). Některým pracovníkům stačí dosáhnout jen určité úrovně potřeb. Znamená to tedy, že uspokojení jedné úrovně potřeb nevede automaticky ke snaze uspokojovat vyšší. A naopak vyšší potřeby mohou být uspokojovány bez plného uspokojení těch nižších.

3.4.5.2. Dvou-faktorová teorie motivace

Psycholog Herzberg rozdělil potřeby na dva druhy: *motivační potřeby*; *hygienické potřeby*. Myšlenka této teorie spočívá v tom, že **motivační potřeby** jsou těmi, které motivují zaměstnance a příznivě ovlivňují jejich spokojenost. Jedná se například o: *možnost růstu a rozvoje*; *pracovní příležitosti*; *autonomie* a další. Zatímco **hygienické potřeby** zabraňují nespokojenosti zaměstnanců. Přímou je neovlivňují, ale v případě jejich absence by vznikala nespokojenost. Mezi tyto potřeby patří například: *komfortní pracovní podmínky*; *bezpečnost*; *dobré vztahy*; *efektivní řízení* a mnohé další.

Nespokojené pracovníky je velice těžké motivovat, proto se musí nejdříve odstranit jejich nespokojenost. Avšak samotné její odstranění ke zvýšení motivace nestačí. Motivující podmínky jsou především ty, které umožňují stát se úspěšným. To může organizace podpořit skrze: *posílení pracovních schopností*; *zlepšení pracovního vybavení*; *jasné a jednoznačné zadávání úkolů*; *odstranění překážek* a další (Urban, 2017).

3.4.5.3. Teorie spravedlnosti

Tato teorie je založená na předpokladu sociálního srovnávání. Tedy srovnávání svého výkonu práce s ostatními spolupracovníky. Pokud manažer zjistí, že jeden z pracovníků v kolektivu odvádí výrazně menší výkon za stejné peníze a nezasáhne, má to negativní vliv na motivaci a výkon ostatních. Pokud vnímají situaci jako nespravedlivou, mohou úmyslně snižovat své výkony (Bedrnová et. al., 2012).

3.4.6. Hlavní typy osobní pracovní motivace

Je důležité brát v potaz rozdílnost působení motivačních faktorů. Proto musí vedoucí pracovník zjistit individuální motivační profil každého jeho podřízeného pracovníka (Urban,

2017). Jeho poznáním lépe porozumí: *jeho chování; povaze; fungování jeho motivace* a další. Zjistí tak, jakými způsoby ho nejefektivněji stimulovat (Bedrnová et. al., 2012). Pokud u pracovníka některé potřeby převládají, je možné ho zařadit do určitého typu individuální pracovní motivace. Urban (2017) popisuje a dělí tyto motivace do 7 skupin:

Tab. 1 – Typy individuální motivace pracovníků

| Typ motivace | Popis pracovníka |
|---------------------------------|---|
| Finance | <ul style="list-style-type: none"> • účel práce vnímá jako způsob přivýdělku • vztah k práci může mít lhostejný až cynický |
| Zajímavost práce | <ul style="list-style-type: none"> • motivuje ho samotný obsah práce, pokud je založený na jejich zájmech a schopnostech • práci odvádí dobře a nemá potřebu ji měnit (tzv. srdcař) |
| Výkon | <ul style="list-style-type: none"> • motivuje ho úspěch a dosažení nejlepšího výsledku • přebírá těžké úkoly za účelem posílení • sebevědomí a získání nových dovedností • preferuje samostatnou práci nebo práci s podobně motivovanými pracovníky |
| Pověst | <ul style="list-style-type: none"> • má potřebu být společensky či pracovně oceněn • jeho cílem je být vidět • mluví často o svém úspěchu • je citlivý na kritiku |
| Společenský význam práce | <ul style="list-style-type: none"> • motivuje ho významná práce pro společnost • pokud v ní věří, pracuje s plným nasazením |
| Moc | <ul style="list-style-type: none"> • chce prosazovat vlastní názory • chce rozhodovat o své práci a práci ostatních • má potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní • není vhodný do týmů |
| Sounáležitost | <ul style="list-style-type: none"> • jeho největší potřeba je být součástí skupiny • nechce soutěžit s ostatními, ale být oblíbeným členem skupiny • chce spolupracovat a budovat dobré vztahy, bez potřeb vyčnívat |

Zdroj dat: Urban, 2017 (vlastní zpracování)

Tab. 2 – Způsob motivace individuálních typů pracovníků

| Typ motivace | Způsob motivace |
|---------------------------------|--|
| Finance | <ul style="list-style-type: none"> • hmotné odměny • jasně stanovená pravidla pro získání odměny |
| Zajímavost práce | <ul style="list-style-type: none"> • harmonická atmosféra • zajímavé úkoly |
| Výkon | <ul style="list-style-type: none"> • zadání těžších úkolů • vyzdvižení schopností pracovníka • viditelné výsledky • zdůraznění možnosti získat nové zkušenosti |
| Pověst | <ul style="list-style-type: none"> • veřejné pochvaly • uznání • zdůraznění prestiže práce |
| Společenský význam práce | <ul style="list-style-type: none"> • zdůraznění poslání a významu práce |
| Moc | <ul style="list-style-type: none"> • možnost dosáhnout kariérních cílů |
| Sounáležitost | <ul style="list-style-type: none"> • důvěra • zdůraznění jejich místa ve skupině |

Zdroj dat: Urban, 2017 (vlastní zpracování)

3.4.7. Motivační nástroje

Motivační nástroje slouží pro vedoucího pracovníka k motivaci jeho podřízených s cílem dosáhnout co největší efektivity. Toho dosáhne skrze vhodně kombinované motivační nástroje s ohledem na teoretické zásady, situaci a motivační profil pracovníka (Blažek, 2014). Motivační nástroje mají největší efekt, pokud jsou aplikovány co nejdříve po skončení zadaného úkolu – čehož u finanční odměny nelze dosáhnout. Existují však pro vedoucího pracovníka i jiné nástroje, jak motivaci podpořit (Urban, 2017). Bednář (2013) dělí motivační nástroje na dva typy – *ekonomické a neekonomické* – a zároveň poukazuje, že optimálním východiskem je využívat kombinaci obou nástrojů tak, aby se jejich efekt neotupil.

3.4.7.1. Ekonomické nástroje

Mezi základní ekonomický motivační nástroj patří *peníze* (Bednář, 2013). Organizace tak skrze finanční odměňování oceňuje a stimuluje výkon svých pracovníků (Němec et al., 2014). Současně se snaží předejít odchodu svých zaměstnanců. Jejím zájmem totiž není vychovat ty nejlepší zaměstnance a následně je ztratit, z důvodu nedostatečného odměňování (Foot a Hook, 2001). Zároveň však neplatí, že čím více prostředků organizace vynaloží, tím vyšší pracovní výkon a nasazení od svých zaměstnanců získá (Blažek, 2014).

Organizace by se neměla omezovat pouze na peněžní způsob motivace. Přišla by tak o možnost efektivně a účinně podporovat a motivovat své zaměstnance. Mezi další velmi účinné nástroje proto patří: *fyzické odměny, ohodnocení, dárky, zaměstnanecké výhody (benefity)* a další (Bednář, 2013).

3.4.7.2. Neekonomické nástroje

Druhým typem jsou nástroje psychologického a sociálního charakteru, které nejsou založené na peněžním principu, ale mohou mít přesto silnější a účinnější efekt (Bednář, 2013). Urban (2017) zmiňuje některé z nich:

a) Motivace při zadání úkolu

Motivovat své pracovníky lze již při samotném zadávání úkolu. To, jakým způsobem daný úkol vedoucí pracovník „prodá“, hraje roli v celkovém přístupu podřízeného. Při správné aplikaci lze motivovat pracovníka ke kvalitnějšímu provedení zadaného úkolu. Lze toho docílit například skrze vyjádření dostatečné důvěry ke zpracování, kterou může podpořit přesným vysvětlením jeho požadavků na očekávaný výsledek, dát mu možnost se na stanovení úkolu podílet, a především mu vysvětlit důležitost samotné práce. Vysvětlení důležitosti práce netrvá příliš dlouho, a přesto má veliký dopad. Pokud pracovník zná důsledky špatně odvedené práce, pro organizaci či celou společnost, jeho úsilí je mnohem vyšší, než kdyby je neznal.

b) Kontrola

Na tento nástroj je ve většině případech pohlíženo jako na kontrolu správnosti vykonávaných úkolů. Pokud je však správně prováděna, má i jiný účinek – motivační.

Kontrola je významným prvkem motivace. Pokud daný pracovník ví, že jeho práce bude osobně zkontrolována, zvýší se jeho motivace na lepší výkon. V opačném případě nemusí mít dostatečný důvod se příliš snažit. Pro efektivní výsledky by měl manažer na kontrolu upozornit, stanovit její kontrolní body, zaznamenat stanovené úkoly a stanovit jejich přesná kritéria. Je však důležité zmínit, že se nejedná o akt nedůvěry k danému pracovníkovi, ale pouze o snahu k předejití či naleznutí chyby.

Nový pracovníci vyžadují časté kontroly. Při jejím nedostatku pociťují nejistotu, nespokojenost či nedůležitost. I přesto, že zkušení pracovníci při příliš časté kontrole pociťují frustraci, její úplná absence vykazuje podobné příznaky jako u nového pracovníka. Obecně tyto negativní pocity vedou ke snižování motivace. Proto na míra uplatňování kontroly závisí na složitosti úkolu a také na schopnostech a dovednostech vykonavatele. Zároveň je důležité vyvolat pocit, že v případě potřeby mohou kdykoli přijít a o pomoc požádat – mít tzv. otevřené dveře.

c) Zpětná vazba

U zpětné vazby platí 2 pravidla, musí být: *bezprostřední; konkrétní*.

Sdělit zpětnou vazbu co nejdříve po dokončení zadaného úkolu je zásadním kritériem v jejím výsledném dopadu. Nejenom z hlediska motivace, ale také v její důvěryhodnosti. Především, zda se jedná o nepříznivé hodnocení.

V případě konkrétnosti je důležité sdělit přesnou kritiku či pochvalu, pracovník totiž nemusí přesně vědět, co má manažer na mysli. Proto by negativní zpětná vazba neměla obsahovat fráze typu: „*vždy*“; „*stále*“; „*nikdy*“. Jsou vnímány jako útok na vlastní osobu. I v případě obecné chvály dochází ke snížení motivace, zaměstnanec ji totiž může vnímat jako formu manipulace. Obecně by se měl hodnotitel snažit v případě kritiky zabránit nepříznivým emocím a snažit se najít společná řešení.

d) Pochvala a uznání

Pochvala a uznání patří mezi nejvíce účinný a zároveň nejméně nákladný způsob zvyšování motivace. Pokud se pracovník choval způsobem, ve kterém ho chce manažer podpořit, měl by využít možnosti pochvaly. V případech: *správného zpracování náročného úkolu; správného rozhodnutí; projevení iniciativy; převzetí odpovědnosti či přispění novým nápadem*. Ať už se jedná o ústně podané uznání, děkovaný email či pouhé oznámení dobře

provedené práce, měla by zdůrazňovat pracovníkův konkrétní výkon a být podaná včas. Zároveň se vyhýbat obecným frázím. Je možné ji sdělit i před ostatními pracovníky, ale musí panovat dobrá atmosféra v kolektivu.

Manažer s ní nemůže nahradit finanční odměnu, ale zároveň s finanční odměnou nemůže nahradit pochvalu. Jedná se o velice důležitý nástroj, bez kterého se někteří pracovníci nedokáží obejít. Zvláště, když se jedná o rutinní činnosti nebo práci s nedostatečným množstvím příležitostí. Termann (2021) upozorňuje, že pokud pracovníkům chybí chvála, tak si namísto jejího vyžádání, vyžádají vyšší finanční ohodnocení. Organizace tak nadbytečně vynaloží výdaje, které by při správném odměňování nemusely využít.

Někteří manažeři si však tuto skutečnost neuvědomují a vyhýbají se využívání pochval z důvodu obav o zkažení pracovníka, kdy poklesne jejich motivace a zvýší se u nich potřeba vyššího finančního ohodnocení. Tento mylný předpoklad mohou podpořit i kritikou daného pracovníka. Pokud by však podobné úmysly pracovník měl, nejlepším způsobem, jak danou situaci vyřešit je konkrétně vysvětlit, za jaké situace by zvýšení platu bylo možné. Namísto zbytečného demotivování svých pracovníků.

e) Delegování

Jedná se o umožnění či povzbuzování k rozhodování v činnostech, ve kterých dříve rozhodoval jejich nadřízený. Nejedná se o zadání úkolu. Delegování spočívá v důvěře, že daný pracovník rozhodne ve věci vykonání práce správně, ať už si zvolí jakýkoli způsob či postup jejího zpracování. Tento způsob zrychluje a také zkvalitňuje rozhodování celé organizace a zároveň podporuje iniciativu, samostatnost, odpovědnost a celkový zájem o vykonávané činnosti daného pracovníka.

Avšak i přes výrazně motivující, a práci zrychlující, způsob vznikají různé bariéry. Manažer předává pouze úkoly jednoduché a krátkodobé z důvodu obavy ztráty kontroly nad úkolem – má problém se spolehnout na schopnosti pracovníků. Neuvědomuje si však, že taková ztráta přichází spíše v případě, kdy se snaží udělat všechny úkoly sám. Pomocí kontroly je totiž schopen případné chyby pracovníků odhalit a vyřešit. Pokud manažer nevyužívá delegace, nevyužívá zároveň i potenciálu svých podřízených – brání jim v získání nových schopností. Měl by se proto soustředit na: *očekávané výsledky místo uplatňovaných postupů; přesně stanovit předávané pravomoci; zažádat o pravidelné informování; delegovat úkoly těm správným osobám a důvěřovat.*

Někdy však může být příčina v samotných podřízených, kteří nechtějí dostávat příliš velkou míru odpovědnosti. Ať už se bojí neúspěchu, nemají důvěru ve své schopnosti či nechtějí přijít o své pohodlí. Například tzv. **průměrní pracovníci**, kteří se vyznačují tím, že nijak výrazně neexcelují ve svém výkonu, pracovním nasazení či zaujetím pro práci. Tito pracovníci mohou být problémem, pokud se pro ostatní stanou výkonným vzorem. Proto by se měl manažer snažit získat jejich důvěru, vyjádřit očekávání ve vyšší výkon, zjistit co mu chybí a snažit se o jejich zdokonalení. Tento proces by však neměl být na úkor ostatních pracovníků.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ BANKY A JEJÍ POBOČKY

Ke zhodnocení stavu motivace a rozvoje byla vybrána pobočka jedné z největších bank v České republice. Jelikož se jedná o citlivé informace, bylo rozhodnuto o zachování její anonymity a o uvedení pouze takových informací, které neodhalí identitu banky. V následujícím textu bude proto označována jako „banka“.

4.1.1. Základní údaje

Banka se pohybuje na českém trhu již desítky let a řadí se do seznamu těch největších bank v České republice. Poskytuje své služby více než miliónu klientů a zaměstnává přes 5 tisíc lidí. Je proto ideálním subjektem ke zjištění způsobu motivace a rozvoje zaměstnanců ve velkých bankovních institucích.

Její pozornost je orientovaná především na lidi. Ať už se jedná o její klienty či zaměstnance. Účastní se různých charit, vytváří podporující programy, snaží se o udržitelnost, zaměstnává hendikepované, usiluje o rovnoprávnost a jiné. Uvnitř organizace se snaží mít takové týmy, které práce baví, vzájemně se podporují, spolupracují a učí. Je si totiž vědoma rychle se měnícího prostředí, ve kterém je schopnost rychle se přizpůsobit na změny klíčová. Aby toho dosáhla, poskytuje svým zaměstnancům velké množství vzdělávacích kurzů, možností k rozvoji, zvyšuje jejich angažovanost, nabízí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů a mnohé další.

4.1.2. Způsob řízení

Za účelem zvýšení své flexibility a efektivity se banka rozhodla využívat agilního řízení. Tento typ řízení je založen na spolupráci, komunikaci a pravidelné zpětné vazbě. Místo klasické hierarchické organizační struktury má samoorganizované „scrum“ týmy. Ty se skládají z: *product ownera, scrum mastera, členů týmu a team leadera*. Role product ownera se soustředí na produkt. Definuje priority, vizi a určuje cíle týmu. Scrum master je role kouče a facilitátora. Jeho cílem je vytvořit samostatný, efektivní a spokojený tým. Snaží se motivovat jednotlivé členy, starat se o jejich rozvoj a zajistit celkovou funkčnost týmu. Úlohou týmu je starat se o každodenní operativu. Je založen na komunikaci, zpětné vazbě a týmové spolupráci. Proto je velice důležité, aby tyto tři atributy byly na dobré úrovni.

Základem dobrého fungování je společný cíl a vzájemná důvěra. Pokud selže jeden člen, selhává celý tým. I v tomto schématu se objevuje role manažera. Nejedná se však o klasického manažera, ale spíše o agilního leadera (tzv. *team leader*), který pomáhá scrum masterům ve vytváření efektivního prostředí pro tým. Zaměřuje se především na strategické cíle a každodenní operativu deleguje na ostatní členy týmu. Na společných cílech pracuje tým po časových úsecích (*sprintech*), které trvají obvykle 2 týdny. Členové týmu se během této doby pravidelně každé ráno setkávají na tzv. *stand-up* meetingu, na kterém se v krátké době (*15 minut*) informují o: včerejší práci, dnešní práci či o případných problémech. Na konci každého sprintu probíhá *review*, kdy product owner prezentuje výsledky týmu zákazníkovi a dostává zpětnou vazbu. Pro tým je následně důležité se sejít na tzv. *retrospektivě*, kde celý tým posuzuje vykonanou práci, diskutuje o úspěších či případných změnách, které musí provést v následujícím sprintu (Šochová et. al., 2019).

4.1.3. Charakteristika pobočky

Pro potřeby šetření byla vybrána jedna z jejích back office poboček, skládající se z 29 členů týmu, 1 team leadera, 2 product ownerů a 1 scrum mastera. Současně zaměstnává 10 lidí na dohodu o pracovní činnosti.

Činnost pobočky se zaměřuje na administrativní úkony, kterými podporuje pobočkovou síť. Mezi základní činnosti patří:

- a) *zpracovávání a odesílání zásilek a pošty*
- b) *spolupráce s interním/externím klientem*
- c) *vyřizování telefonů a emailů*
- d) *příprava, evidence, uchovávání, skartace dokumentů*
- e) *a další*

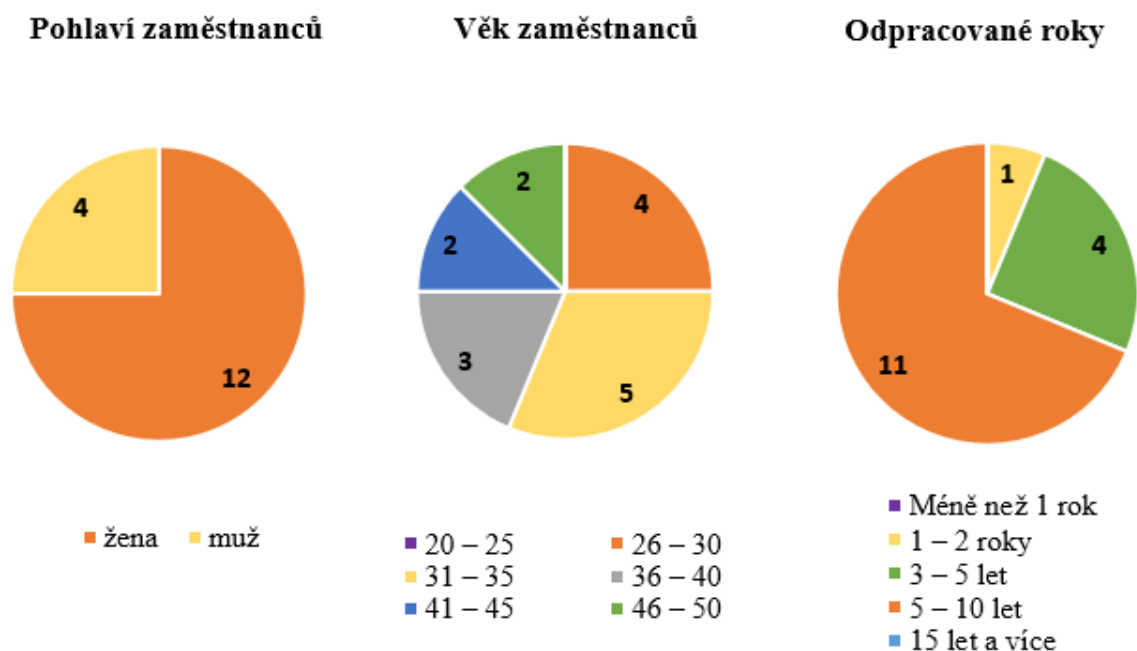
Jelikož sídlí v budově na okraji města, musí zaměstnanci využívat k přepravě auto či kolo. Pro tyto účely je před budovou zřízené neplacené parkoviště a stojany na kola. Samotná budova je rozdělená na dvě části. První částí jsou kancelářské místnosti, uzpůsobené do open space. Druhá část budovy je převážně sklad, kde se uschovávají veškeré dokumenty. Kantýna není součástí budovy, proto si musí veškeré jídlo zaměstnanci vozit či připravovat v kuchyňce k tomu určené. Mají však možnost navštívit restauraci v nedaleké vesnici.

4.2. ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část této práce je zaměřená na zjištění současného stavu v oblastech motivace a rozvoje. Postoje zaměstnanců byly zjištěny skrze dotazník s celkovou účastí 16 respondentů. Vlastní dotazníkové šetření je následně porovnáno s informacemi získanými skrze rozhovor s team leaderem a bankou provedeným interním průzkumem z listopadu roku 2021. Jelikož se tohoto průzkumu účastnilo 29 zaměstnanců, liší se data oproti dotazníkovému šetření velikostí. Současně banka poskytla pouze průměrné výsledky, které neukazují detailní odpovědi. Místo 5 stupňové škály (*rozhodně nesouhlasím, nesouhlasím, neutrální postoj, souhlasím, rozhodně souhlasím*) předala upravená data s odpověďmi rozdělenými na: *negativní postoj, neutrální postoj, pozitivní postoj*. Veškerá data v grafech uvádí počet respondentů, nikoli procenta.

Před samotnou analýzou všech oblastí je důležité zmínit základní údaje o respondentech. Následující grafy proto zobrazují pohlaví, věk a odpracované roky respondentů.

Graf 1 – Základní údaje respondentů



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafů lze vyčíst, že ženy mají v kolektivu znatelně větší zastoupení (75 %) než muži. Věkově je skupina rozdělená rovnoměrně s lehkou převahou mladších zaměstnanců. Nejčastěji se jedná o zaměstnance ve věkovém rozmezí 31-35 let. Odchody na mateřskou dovolenou jsou proto více frekventované. Přesto necelých 70 % respondentů pracuje v bance 5–10 let. Tým tak disponuje mnohaletými zkušenostmi.

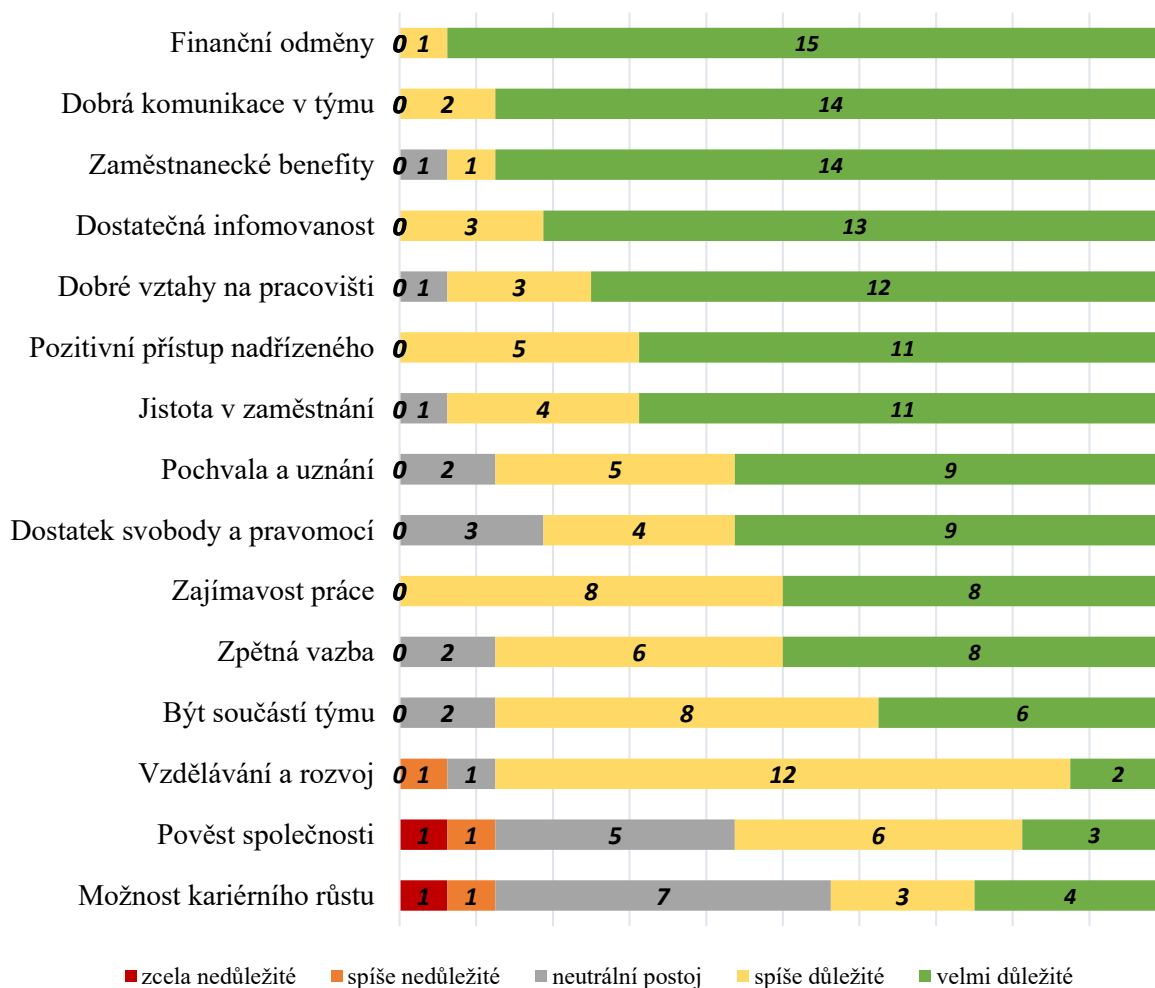
4.2.1. Oblast Motivace

Motivace je pro banku významným tématem. Své zaměstnance proto podporuje hned několika způsoby. A to jak finančními, tak nefinančními. Pořádá různé interní soutěže, akce, uděluje odznaky, rozdává dárky, nabízí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů a spoustu dalšího. Současně apeluje na nadřízené pracovníky, aby využívali neekonomických motivačních nástrojů, jako je pochvala či zpětná vazba.

4.2.1.1. Motivační prvky zaměstnanců

Před samotným rozbořením oblasti motivace ve vybrané pobočce je důležité znát motivační prvky zaměstnanců. Díky této vědomosti disponuje vedoucí pracovník lepšími prostředky pro efektivnější motivaci zaměstnanců. V následujícím grafu je sestupně seřazená jejich důležitost pro respondenty.

Graf 2 – Motivační prvky zaměstnanců



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Finanční odměna byla respondenty zvolena na prvním místě. Následuje dobrá komunikace v týmu, zaměstnanecké benefity, informovanost, dobré vztahy na pracovišti či přístup nadřízeného. Obecně lze říci, že je většina motivačních prvků pro zaměstnance opravdu důležitá. Výjimku však tvoří možnost kariérního růstu a pověst společnosti. Podobně je na tom i vzdělávání a rozvoj. Přesto ho však 75 % respondentů hodnotí jako “*spíše důležité*”.

4.2.1.2. Odměňování

Cílem banky je spravedlivé odměňování. Ať už z hlediska vykonávané pozice, tak situace na trhu. Snaží se tak zajistit konkurenceschopnou mzdu. Své odměňování stanovuje na základě:

- a) *obchodních výsledků, ukazatelů kapitálové přiměřenosti a likvidity*
- b) *výkonu zaměstnance ve srovnání se stanovenými cíli*
- c) *obecného individuálního výkonu dané pracovní role*
- d) *dodržování hodnot a strategie banky*
- e) *jednání v souladu s platnými právními předpisy, spravedlivého zacházení a poskytování kvalitních služeb klientům*

Nárokové finanční odměny jsou:

- a) **Základní mzda**

Ta se rozděluje do několika skupin, které jsou ohraničeny minimem a maximem možné výše základní mzdy. Konkrétní výše je stanovena na základě odpovědnosti, zkušeností, dlouhodobé výkonosti a kompetencí zaměstnance.

- b) **Příplatky**

Zaměstnanec banky může získat příplatky za:

- a) *zastupování nepřítomného zaměstnance či neobsazeného pracovního místa*
- b) *práci v odpoledních hodinách*
- c) *práci o sobotách a nedělích*
- d) *práci v dělených směnách*
- e) *pracovní pohotovost*
- f) *provoz pobočky*
- g) *práci ve svátek*

- h) práci v noci
- i) přesčas
- j) ostatní

Mezi **nenárokové** finanční odměny patří:

a) Mimořádné odměny

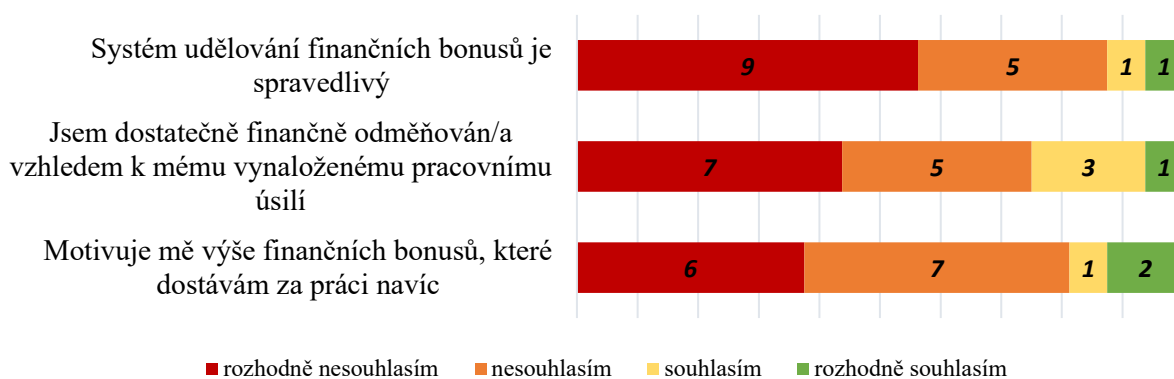
Mimořádné odměny oceňují individuální přínos, který zaměstnanec přinesl organizaci. Jejich výše se odvíjí od velikosti daného přínosu. Mimořádné odměny lze získat za:

- a) zásluhy při záchraně života, živelních pohromách, mimořádné události
- b) mimořádné výkony

b) Bonusy

Vzhledem k administrativní povaze pracovních činností, které jsou ve vybrané pobočce vykonávány, je možné většinu činností měřit. U měřitelných pracovních činností je vypočítáván průměr z co nejvíce možných údajů (*počet kusů, čas, ...*), ke kterému je následně připočítáván určitý čas navíc. Tento čas navíc zohledňuje možné výkyvy ve výkonu, které jsou při zpracovávání jednotvárné pracovní činnosti běžné. Činnosti, které nelze standardně změřit, se měří podle počtu minut. Vše se zaznamenává do bonusového systému, ve kterém může zaměstnanec postupně sledovat procenta plnění. Pro získání bonusu musí zaměstnanec plnit minimálně na 70 %. Výše bonusu se následně odvíjí od procentního plnění, kdy nejvyšší odměny lze dosáhnout při plnění na 150 %.

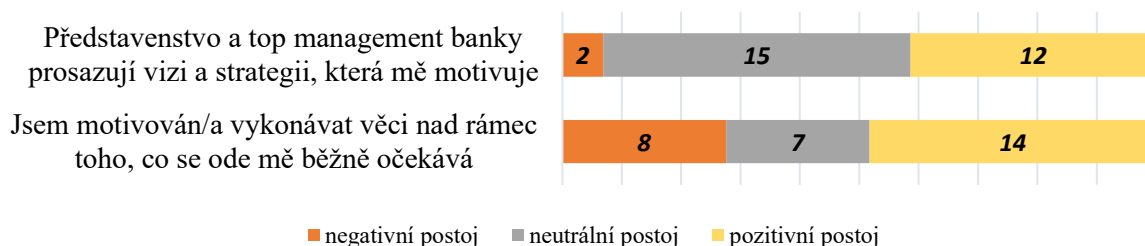
Graf 3 – Finanční motivování zaměstnanců



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na otázku, zda se cítí dostatečně finančně odměňováni, odpovědělo 75 % respondentů negativně. Nejenom, že 81 % respondentů nemotivuje výše finančních bonusů, současně má 88 % respondentů pocit, že je celý systém finančních bonusů nespravedlivý.

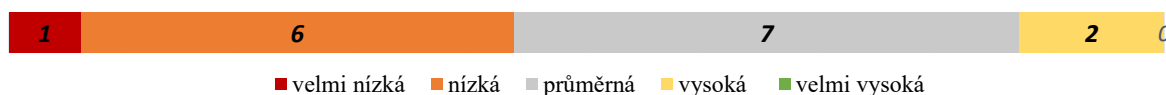
Graf 4 – Průzkum motivace ze strany banky



Zdroj: Interní průzkum banky (vlastní zpracování)

Lze proto na základě vlastních výsledků z dotazníku předpokládat, že neutrální postoje zvolené v interním průzkumu bankou se řadí spíše do negativního spektra. Tedy že nejsou motivováni vizí a strategií společnosti současně s vykonáváním činností nad rámec povinností.

Graf 5 – Úroveň motivace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tento jev lze pozorovat v celkové úrovni motivace zaměstnanců, kdy většina respondentů uvádí úroveň své motivace jako nízkou či průměrnou.

Z výsledků dotazníkového šetření tak vychází, že je systém finančních bonusů špatně nastavený. Tento závěr je však po konzultaci s team leaderem nejednoznačný. Dle jeho názoru je celý systém průhledný a spravedlivý. V novém roce došlo k několika úpravám, které měly zapříčinit lepší podmínky. Dříve měli zaměstnanci nárok na bonus (až 20 % ze základní mzdy) při plnění minimálně na 95 % do limitu 110 %. Nově se 20 % rozpustilo do navýšení mezd a finančních bonusů. Základní mzda se tedy navýšila o 10 % a bonusů lze nově dosahovat do 10 % ze základní mzdy. Na bonus však mají nárok již od 70 % plnění, a to do maximální výše 150 %. Na bonus tak dosáhne větší počet zaměstnanců.

Nezáleží však pouze na rychlosti plnění, ale i na kvalitě odvedené práce. Proto existuje tzv. *chybář*, kde se zaznamenávají chyby zaměstnanců, které mohou zapříčinit snížení odměn v závislosti na jejich dopadu. Ten se rozlišuje na: *velký dopad na klienta (1)*, *malý dopad na klienta (2)*, *bez dopadu na klienta (3)*. Tyto skutečnosti však byly konzultovány s týmem, který pomáhal s jejich nastavením. Pokud se zaměstnanec dopustí dvou chyb váhy 2, žádné negativní dopady ho nečekají. Avšak při více či závažnějších chybách může dojít k ztrátě 25 % odměn, následně 55 % a v nejhrošším případě ke ztrátě veškerých odměn. Vznikají bohužel návaznosti na chyby. Z toho důvodu mají někteří zaměstnanci, kteří se skrze své činnosti nedostávají k nejčastějším chybám, méně chyb. To ovšem neznamená, že by byli horší či lepší. Onu nespravedlnost mohou proto pociťovat v této oblasti.

Samotnou výši finančních odměn nemůže team leader ovlivnit. Nabízí však mnoho příležitostí k lepšímu finančnímu ohodnocení. Banka totiž poskytuje finanční odměny těm, kteří přebírají více odpovědností. Aby se tak však stalo, musí pro to zaměstnanec vykonat něco navíc (*získat certifikát, převzít hmotnou odpovědnost a další*). Chyby v náročnějších činnostech mají bohužel často větší dopad na klienta, proto mohou zaměstnanci už při jedné chybě ztratit 25 % odměn. Pokud však zaměstnanec nechce přebírat více činností (odpovědností), může lépe plnit v těch současných.

4.2.1.3. Zaměstnanecké benefity

Kromě finančních odměn nabízí banka širokou škálu zaměstnaneckých benefitů:

- a) *cafeterie*
- b) *multisport karta*
- c) *vzdělávání a rozvoj*
- d) *penzijní připojištění*
- e) *zaměstnanecké spolky*
- f) *elektronické stravenky*
- g) *odměna za pracovní výročí*
- h) *podpora zdravotní péče, pozůstalým*
- i) *příspěvky (hlídání dětí, stravování, ...)*
- j) *zvýhodněné nabídky na služby banky XY*
- k) *volné dny (zdravotní volno, dovolená, ...)*
- l) *konzultační služby (psychologické, právní, lékařské)*

m) kompenzace mzdy (při úrazu, nemoci, hospitalizaci)

Jak lze vidět, nabídka zaměstnaneckých benefitů je opravdu pestrá. Skrze udělované body v systému caterie, mají zaměstnanci možnost výběru benefitů dle svých potřeb. Ať už se jedná o sport, zdraví, vzdělávání, finanční služby či cestování. Obecně se banka snaží o finanční gramotnost svých zaměstnanců a podporuje je ve spoření na důchod, kdy přispívá určitou částku na penzijní připojištění. Zároveň se je snaží podporovat v jejich volnočasových aktivitách, nabízí řadu finančních příspěvků, podpor a dalších.

Graf 6 – Jsem spokojen/a se zaměstnaneckými benefity



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z výsledků dotazníku lze vyčíst, že se zaměstnaneckými benefity jsou zaměstnanci velmi spokojeni. Banka tak podporuje jeden z nejvíce významných motivačních prvků zaměstnanců pobočky.

4.2.2. Oblast Rozvoje

Banka si uvědomuje konkurenční výhodu ve vzdělávání a rozvíjení svých zaměstnanců. Z toho důvodu nabízí i v této oblasti velkou škálu možností. Aby však vzdělávání mělo smysl, je potřeba nejdříve nastavit správný vzdělávací plán. V případě zájmu by měl proto zaměstnanec konzultovat veškeré kroky se svým manažerem (*team leaderem*) a vytvořit ideální podobu jeho rozvojového plánu. Měli by si společně stanovit cíle, priority, oblasti a další detaily, které zaměstnanci pomohou v jeho růstu.

Banka usiluje u zaměstnanců především o zlepšování následujících oblastí:

- a) **práce v týmu** (rozvoj spolupráce, zpětné vazby, ...)
- b) **práce v týmu pro manažery** (motivace, budování efektivních týmů, ...)
- c) **oblast dodávání** (spolehlivost, orientace na zákazníka, ...)
- d) **růst** (rozvoj lidí, znalostí, inovace, nové technologie, ...)
- e) **odpovědnost** (etika a řízení rizik)
- f) **důvěryhodnost** (schopnost prezentace, rozhodování, ...)

Prostřednictvím vzdělávacích kurzů, tréninků a webinářů získá zaměstnanec teoretický základ. Samotná teorie však nestačí, proto je důležité zahrnout i praktické aktivity, které pomohou zaměstnanci zdokonalovat se ve svých dovednostech a učit se ze svých chyb. Proto banka podporuje tzv. rozvojový princip 70:20:10. Ten funguje na přesvědčení, že se lidé učí v 70 % skrze praxi, ve 20 % skrze pozorování a sociální kontakty a pouze v 10 % přímou výukou.

4.2.2.1. Rozvoj skrze kurzy a tréninky

Rozvoj skrze kurzy a tréninky je ve vzdělávacím programu zastoupeno v 10 %. V této oblasti se zaměstnanci věnují formálnímu vzdělávání. K tomu banka nabízí:

- a) *webináře*
- b) *workshopy*
- c) *přednášky*
- d) *e-learning*
- e) *konference*
- f) *jazykové kurzy*

E-learningové kurzy se v bance hojně využívají. Pro nové zaměstnance se sestavují povinné vzdělávací balíčky, které jim pomáhají s jejich adaptací. Tímto však povinné vzdělávání zaměstnanců nekončí. Nadále je zaměstnancům udávána povinnost pravidelného plnění kurzů. Do nich se řadí, jak školení stanovené zákoníkem práce, tak samotnou bankou. Do nabídky nepovinných vzdělávacích kurzů patří například: *prezentační a facilitační dovednosti, řešení konfliktů, sebeřízení, komunikace, práce se změnami*. Zaměstnanci mají zároveň možnost nahlédnout do online knihovny, kde naleznou různou řadu vzdělávacích knih. Vybrat si z řady zajímavých workshopových témat, mezi které patří například: *konflikty na pracovišti, efektivní řízení času, obtížné manažerské situace*. Nebo dokonce využít možnosti získání různých certifikací.

4.2.2.2. Rozvoj od druhých a samostudium

Rozvoj od druhých a samostudium má 20% zastoupení. V této oblasti se předávají znalosti prostřednictvím druhých. Ať už od koučů, mentorů či seniorních zaměstnanců. Rozvíjení dovedností v této oblasti banka umožňuje skrze:

- a) stínování
- b) koučování
- c) networking
- d) mentorování
- e) zpětnou vazbu
- f) socio-mapování
- g) odborné komunity
- h) knihy, články, videa, podcasty, blogy, aplikace

4.2.2.3. Rozvoj prací

Ve zbylých 70 % se zaměstnanci rozvíjí prací. Takové učení vychází ze zkušeností a je považováno za to neefektivnější. Mezi způsoby rozvoje, které banka nabízí, patří:

- a) rotace a stáže
- b) účast na projektech
- c) prezentování a facilitace
- d) rozšiřování role a odpovědností
- e) předávání know-how ostatním
- f) agilní rituály (stand-up, retrospektiva)

Graf 7 – Rozvoj a vzdělání zaměstnanců



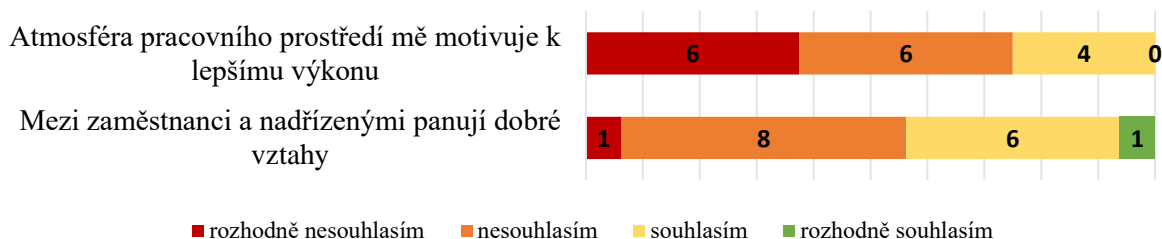
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

I přesto, jak pestrou nabídku v oblasti rozvoje banka nabízí, necelých 70 % respondentů odpovídá, že s ní spokojeni nejsou. Mají pocit, že není vytvořena na základě jejich potřeb a nepomáhá jim ve zlepšování jejich pracovního výkonu. Pravděpodobně proto nabídku nepovinných vzdělávacích kurzů nevyužívají. Na otázku, zda mají zaměstnanci vůbec čas se rozvíjet, odpovědělo pouze 50 % respondentů pozitivně.

Team leader na základě interních průzkumů již dříve zjistil, že mají zaměstnanci s touto oblastí problém a cítí se být nedostatečně rozvíjeni. Proto se od té doby na rozvoj svého týmu více zaměřuje a snaží se jim při každé příležitosti tyto možnosti nabízet. I tak se ovšem při každé nabídce ke vzdělání setkává s odporem. Má proto pocit, že zaměstnanci ani nemají zájem o nabízené možnosti. Chtějí se dle jeho názoru zaučit a dále se již nerozvíjet. Snaží se vyhýbat složitějším úkolům a nechtějí přebírat další zodpovědnost. Zároveň je obtěžují e-learningové kurzy. Jedná se však o AML, compliance, phishing či jiné kurzy, které nelze z důvodu bezpečnosti vynechat.

4.2.3. Atmosféra na pracovišti

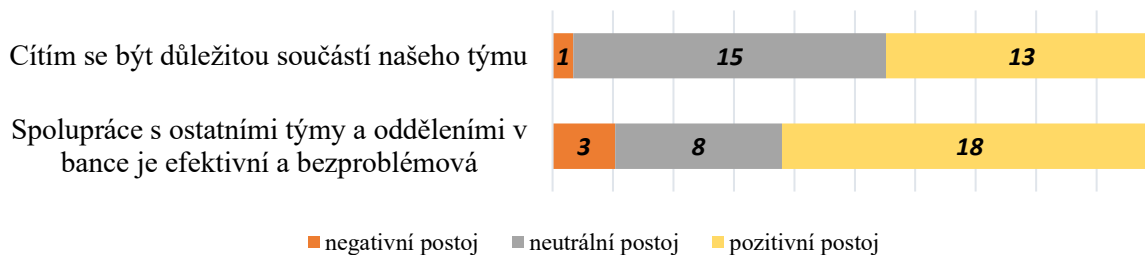
Graf 10 – Atmosféra na pracovišti



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu lze vidět, že na pracovišti nepanuje dobrá atmosféra. 75 % respondentů nemotivuje atmosféra na pracovišti k lepšímu výkonu a současně 56 % respondentů zmiňuje, že zde nepřevládají ani dobré vztahy. To však výrazně ovlivňuje jejich celkovou motivaci. Dobré vztahy na pracovišti jsou totiž pro zaměstnance významným motivačním prvkem.

Graf 11 – Průzkum atmosféry na pracovišti za strany banky

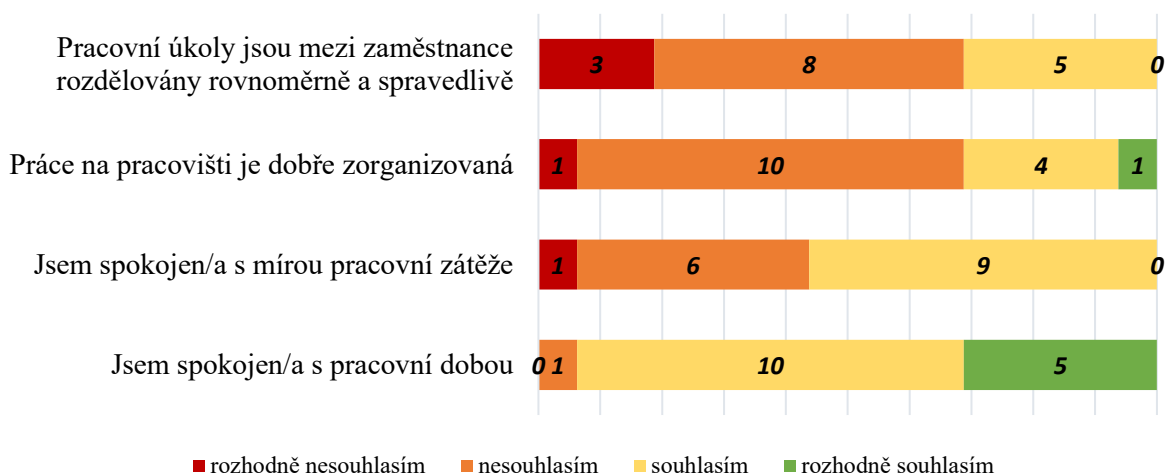


Zdroj: Interní průzkum banky (vlastní zpracování)

Z interních průzkumů je však zřetelné, že i přes některé neshody je jejich spolupráce spíše efektivní a bezproblémová. Většina zaměstnanců se bohužel necítí být dostatečně důležitou součástí týmu. Může za to pravděpodobně sloučení týmů, ke kterému došlo před 5 lety. Docházelo k velkým procesním změnám, které byly bolestivé pro obě strany. Kvůli této změně stagnovali dobré vztahy na pracovišti a současně s nimi i celá atmosféra. V průběhu let se tato rivalita postupně odbourává. Bohužel tomu nepomohla koronavirová pandemie, která rozdělila tým do 3 místností z původních 2. To dle team leadera způsobilo vyšší koncentraci konfliktů a následné šíření pomluv. Problém tkví v neschopnosti řešit spory, které vyvolávají zbytečné konflikty.

4.2.4. Pracovní náplň

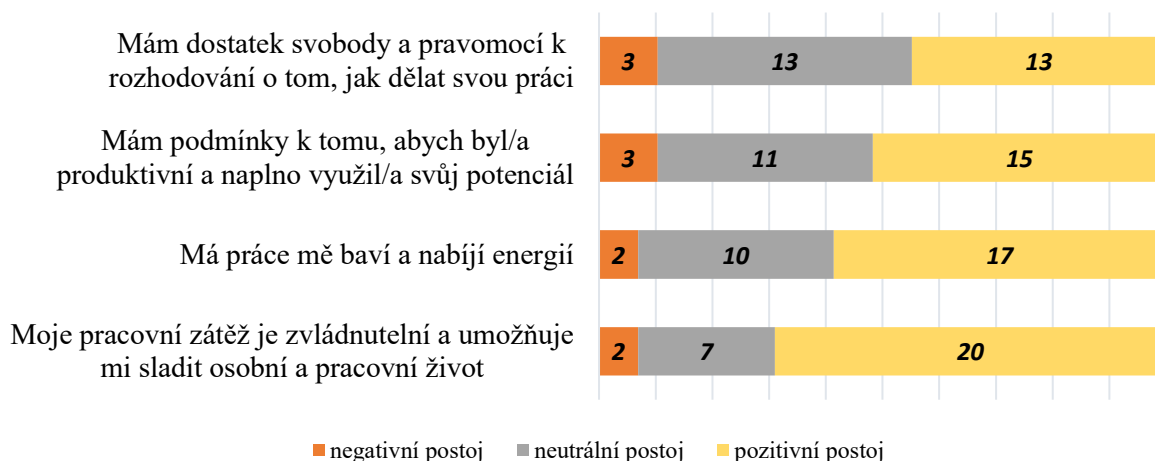
Graf 12 – Pracovní náplň



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Dle 69 % respondentů není práce na pracovišti dobře zorganizována a rozdělována. I přesto je 56 % zaměstnanců spokojeno s mírou pracovní zátěže. Jedná se sice o nadpoloviční většinu, ale stále se vyskytuje velký počet nespokojených respondentů. S pracovní dobou je však 94 % zaměstnanců spokojeno.

Graf 13 – Průzkum pracovní náplně ze strany banky



Zdroj: Interní průzkum banky (vlastní zpracování)

Z interního průzkumu pracovní náplně lze v 70 % pozorovat pozitivní odpovědi na míru pracovní zátěže. Panuje pocit, že je zvládnutelná a umožňuje jim sladit osobní a pracovní život. Zároveň se 59 % zaměstnanců vyjadřuje pozitivně k pracovní činnosti – baví je a nabíjí energii. Jsou to překvapivě dobré výsledky vzhledem k tomu, že vykonávají převážně jednotvárnou činnost. Hůře již vychází využívání potenciálu a produktivity na pracovišti – 52 % pozitivních odpovědí. A pouze 45 % zaměstnanců má pocit, že mají dostatek svobody a pravomocí k rozhodování o své práci.

Team leader však vyvrací, že by byla práce nerovnoměrně a nespravedlivě rozdělená. Vždy totiž s týmem dochází ke konzultaci ohledně rozdělování pracovních činností. Každý má možnost podílet se na činnosti, které chce. Zaměstnanci však vyhledávají pouze takové činnosti, které nejsou příliš náročné a zatěžující. Pokud tedy přijde nový proces, který je trochu složitější, musí se nakonec z důvodu nulového zájmu někomu přiřadit.

4.2.5. Komunikace

Graf 14 – Komunikace



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z výsledků lze vidět, že komunikace ve vybrané pobočce není na dobré úrovni. 56 % respondentů uvádí, že komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými není otevřená a upřímná, a stejný počet pocítuje nedostatek informací pro jejich práci. Zároveň lze pozorovat negativní reakce na změny (88 %), u kterých 75 % respondentů uvádí, že o nich nedostává informace s dostatečným předstihem.

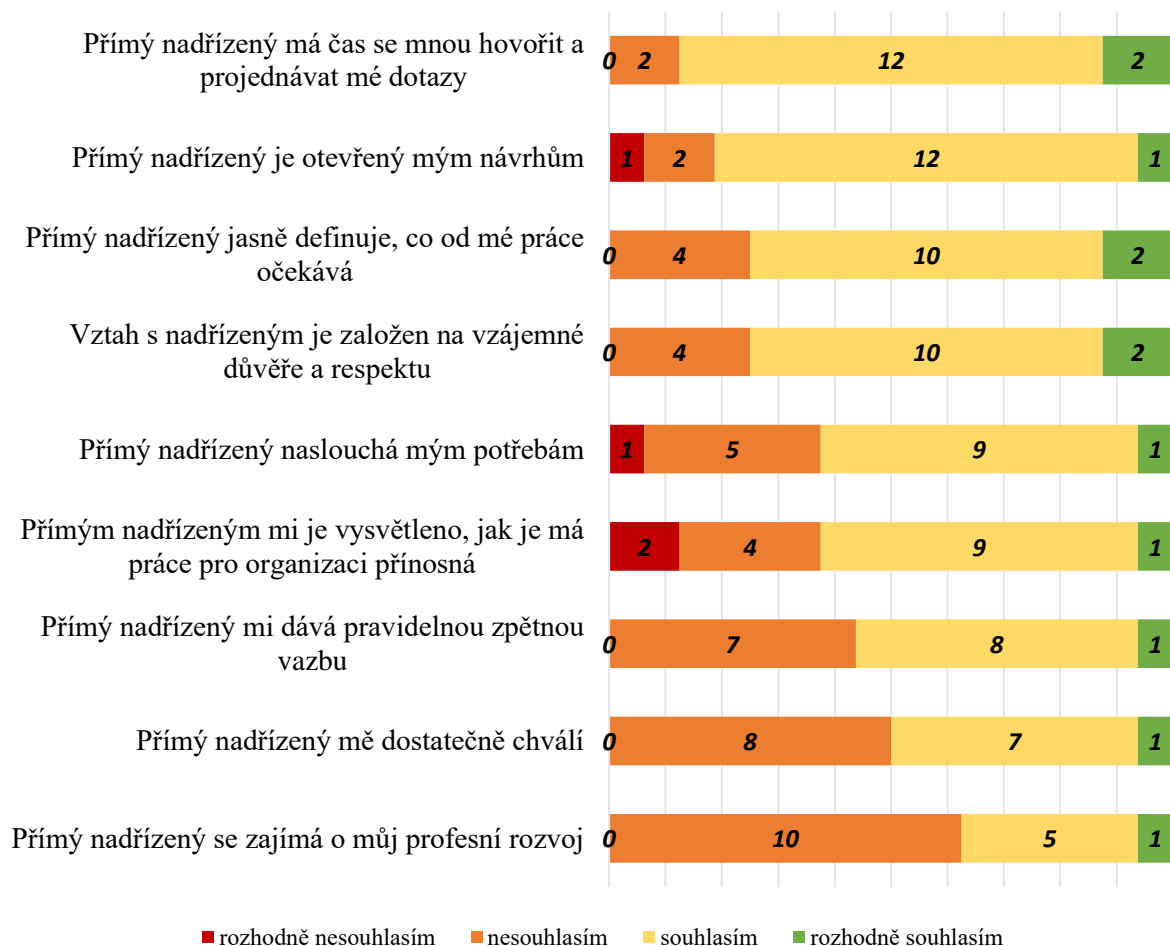
Změny v týmu se bohužel ve většině případech setkávají s negativními emocemi. Například během koronavirové pandemie musely přicházet nepopulární a časté změny. Po zlepšení situace však většina zaměstnanců i přes dřívější negativní reakce nechtěla vrátit nastavené změny do původního stavu a uznala, že jsou nové změny více přínosné. Negativní reakce na změny tak neurčují jejich výsledný úspěch.

Team leader se snaží se zaměstnanci o všem diskutovat. Jeho cílem je, aby tým o všem věděl a dokázal se i sám rozhodovat. Každý den proto probíhá stand-up, jednou týdně porada a jednou měsíčně retrospektiva. Komunikují současně tváří v tvář či online skrze chat a email. Měli by mít proto dostatek informací pro výkon své práce. Jako největší problém vnímá team leader neschopnost týmu předávat si vzájemnou zpětnou vazbu. Vznikají tak časté konflikty, které by se daly vyřešit lepší komunikací. Ani product ownereři převážně nezasahují do zaměstnaneckých záležitostí. Pokud vidí konflikt, místo jeho vyřešení předávají danou informaci team leaderovi. Ten ho však následně řeší spíše jako zprostředkovatel a celková

komunikace je tak méně efektivní. Vzniká pocit donášení, který může být příčinou neotevřené a neupřímné komunikace.

4.2.6. Team leader

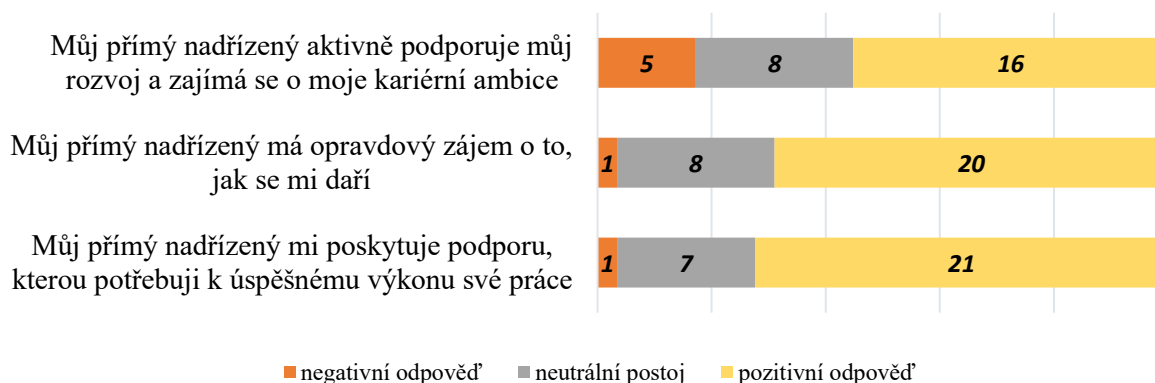
Graf 15 – Přímý nadřízený



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Výsledky dotazníkového šetření ohledně přístupu přímého nadřízeného vychází převážně pozitivně. Respondenti jsou nejvíce spokojeni s tím, že má čas s nimi hovořit a projednávat dotazy (88 %), je otevřený návrhům (81 %), umí jasně definovat práci (75 %) a vztah mají založený na důvěře a respektu (75 %). Ve využívání neekonomických nástrojů nejsou pozitivní výsledky tak jednoznačné. 50 % respondentů se cítí být dostatečně chváleno, 56 % dostává pravidelnou zpětnou vazbu, 63 % uvádí, že je jim přínos práce dostatečně vysvětlen a stejné procento je dostatečně vyslechnuto ve svých potřebách. Nejhůře vychází zájem o jejich rozvoj, který pocítuje pouze 38 % respondentů.

Graf 16 – Průzkum přímého nadřízeného ze strany banky



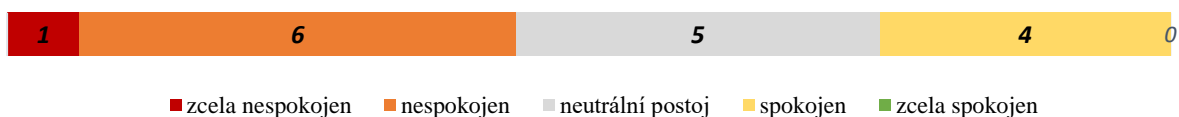
Zdroj: Interní průzkum banky (vlastní zpracování)

Výsledky z interního průzkumu vyšly obdobně pozitivně. 72 % zaměstnanců dostává dostatečnou podporu a 69 % má pocit, že má o ně jejich nadřízený opravdový zájem. Opět vychází horší výsledky v oblasti rozvoje, kde odpovědělo pozitivně pouze 55 % respondentů.

Team leader bankovní pobočky začínal jako člen týmu, zná proto veškeré procesy a jednotlivé členy. Z toho důvodu v něm má většina zaměstnanců důvěru. Je v úzkém kontaktu se scrum masterem (*koučem*), díky čemuž dostává pravidelnou zpětnou vazbu na své vedení a je si vědom správného způsobu chvály či zpětné vazby. V loňském roce jeho práce zahrnovala v 50 % procesní činnosti a v 50 % vedení týmu. Z interních průzkumů však bylo zjištěno, že společně s product ownery příliš pomáhá se zpracováním procesních činností na úkor svých vlastních činností. Členům týmu tak schází jeho pozornost, kterou vyžadují například skrze tzv. *1v1 hodnocení* – setkání team leadera se zaměstnancem. Na poskytování chvály se již dlouhodobě soustředí, a proto nevidí příliš velký prostor pro zlepšení. Je si však vědom horší zpětné vazby, na které intenzivně pracuje. Jak již bylo zmíněno v oblasti rozvoje, snaží se nabízet veškeré příležitosti k jejich rozvoji, i tak ale naráží na neúspěch.

4.2.7. Spokojenost

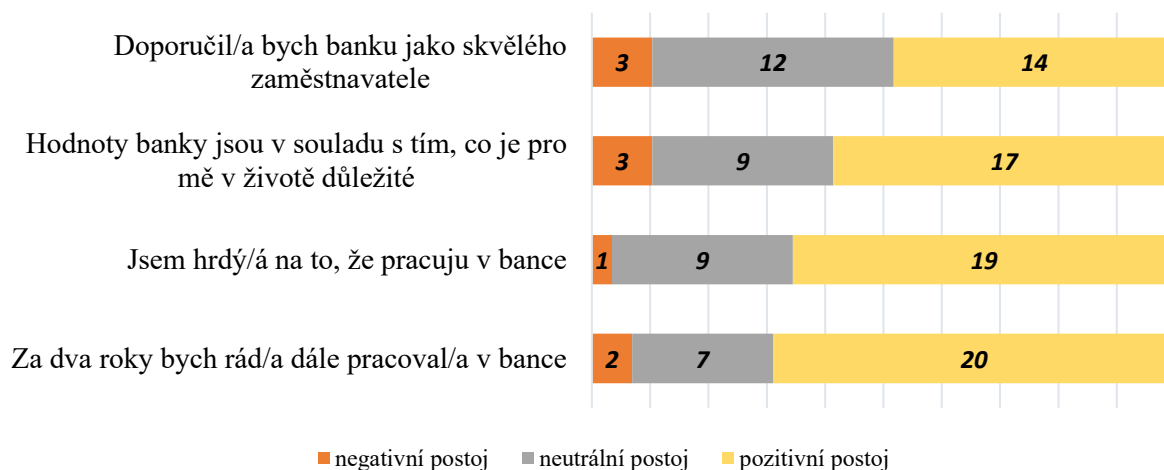
Graf 8 – Celková pracovní spokojenost



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Dle výsledků lze vidět, že celková pracovní spokojenost není příliš vysoká. Pouze 25 % respondentů uvádí, že je celkově spokojeno. Největší zastoupení se bohužel nachází v odpovědi „*nespokojen*“, kterou zvolilo 38 % respondentů. Současně se nachází velký počet průměrně spokojených pracovníků (31 %).

Graf 9 – Průzkum spokojenosti ze strany banky



Zdroj: Interní průzkum banky (vlastní zpracování)

Přesto v interních průzkumech 69 % respondentů volilo, že by pro banku stále v následujících letech rádo pracovalo a 48 % by ji doporučovalo jako skvělého zaměstnavatele. Zároveň je 66 % hrdých na to, že mohou pracovat právě v této bance a 59 % má životní hodnoty v souladu s bankou. Tyto prvky však nehrají příliš důležitou roli v jejich motivaci.

4.3. NÁVRHOVÁ ČÁST

Z analýzy současného stavu motivace a rozvoje ve vybrané bankovní pobočce lze pozorovat negativní výsledky, které vyjadřují zaměstnaneckou nespokojenost ve většině zkoumaných oblastí. Na základě konzultace s team leaderem bylo zjištěno, že popis jednotlivých členů týmu odpovídá dle zpracované teorie na tzv. jezdce na jistotu a průměrné pracovníky. Mezi jejich nejčastější charakteristiky se totiž řadí: *nízký zájem v přebírání odpovědností a vzdělávání se, nízké pracovní nasazení a zaujetí pro práci*. Lze proto předpokládat, že i přes vyvíjený zájem team leadera disponují zaměstnanci nízkou úrovní motivace a zájmu k rozvíjení svých schopností.

Neboť byla prostřednictvím rozhovoru s team leaderem odhalena jasnost a průhlednost finančního systému, nebude této oblasti v návrhu práce věnována značná pozornost. Zádrhel spočívá v nezájmu zaměstnanců vykonávat činností navíc, ačkoli by je vedly k lepšímu finančnímu ohodnocení. Zvýšená potřeba finančního ohodnocení by tak mohla být důsledkem zaměstnanecké nespokojenosti.

V analytické části práce byla zjištěna řada bariér, které by mohly být příčinou oné nespokojenosti. Jedná se především o nepříznivou atmosféru, komunikaci na pracovišti a přístup product ownerů. Jelikož byly tyto prvky hodnoceny jako nejvíce motivující, způsobuje jejich špatná úroveň o to výraznější demotivační tendence. Z toho důvodu jsou návrhy této práce směřovány především na odstranění těchto bariér s cílem zamezit demotivaci zaměstnanců.

4.3.1. Návrh 1 – Odstranění bariér

K odstranění vzniklých bariér v oblastech komunikace a vztahů na pracovišti jsou zkonstruovány následující návrhy:

a) Podpora zpětné vazby

Jelikož spolu členové týmu neumí efektivně komunikovat, dochází mezi nimi k opětovným sporům. Aby se těmto situacím předcházelo, doporučuje se zaměstnance vzdělat v poskytování zpětné vazby. Pomocí této dovednosti si budou zaměstnanci schopni případné nedorozumění lépe vykomunikovat a v nejlepším případě sporům zcela předcházet. Team leader chce proto vyzkoušet různé hry, na kterých si zaměstnanci tyto dovednosti osvojí.

Cílem ovšem není pouze naučit předávat zpětnou vazbu, ale současně vytvořit takové prostředí, ve kterém se nebudou bát sdílet své názory či řešit případné neshody.

b) Socio-mapování

Mezi další návrh sloužící ke zlepšení současného stavu patří workshop zvaný socio-mapování. Jeho cílem je zajistit lepší komunikaci a efektivní spolupráci, která napomůže ke zlepšení atmosféry na pracovišti společně s motivací zaměstnanců. Sběr dat probíhá skrze testy, ve kterých se zaměstnanci vzájemně hodnotí. Výstupem je tzv. socio-mapa, která zobrazuje vztahy na pracovišti podle zkoumané charakteristiky. Lze tak zjistit: *četnost komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci, kvalitu dané komunikace* a další. Facilitátor je tak následně schopen odhalit, co se v daném týmu vyskytuje za problém a jaké kroky podniknout pro jeho řešení.

c) Schránka na přání a stížnosti

Aby měli zaměstnanci možnost vyjádřit své pocity a přání mimo dotazníkové šetření či jiné hodnocení, je navrhováno vytvořit elektronickou schránku na přání a stížnosti. Zaměstnanci by tak zcela anonymně mohli vyjádřit své prosby a příčiny nespokojenosti. Neboť o nich nechtějí veřejně diskutovat. V případě využívání této schránky by team leader získal aktuální přehled o vzniklých nepříjemnostech na pracovišti, na kterých by mohl efektivněji pracovat. Tato snaha by mohla vytvořit dojem naslouchání zaměstnaneckým potřebám a současně podporovat pracovní spokojenost.

4.3.2. Návrh 2 – Identifikace vzdělávacích potřeb

Z rozhovoru s team leaderem bylo zjištěno, že zaměstnanci nemají příliš velký zájem o vzdělávání a rozvoj, ačkoli v dotazníkovém šetření uvádí opak. Jelikož zastávají názor, že nabídka školicích kurzů není vytvořena na základě jejich potřeb, navrhuje se provést jejich identifikace. Tedy zjistit, v jakých oblastech by se rádi rozvíjeli a zda opravdu tyto možnosti již vzdělávací programy nenabízí. Analýza vzdělávacích potřeb by mohla být provedena skrze: *individuální nebo skupinové rozhovory, dotazníkové šetření či development centrum*. Jedná se o workshop, který zjišťuje aktuální úroveň znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců společně s jejich základními charakteristikami. Odhalí se jejich silné a slabé stránky, rozvojový potenciál a mnohé další. Zaměstnanec tak může lépe poznat sám sebe a

současně zvýšit úroveň své motivace ke vzdělávání. Je však potřeba zaměstnancům důkladně vysvětlit, co se děje a jaký to má pro ně význam.

4.3.3. Návrh 3 – Změna přístupu product ownerů

Neboť bylo z rozhovoru s team leaderem zjištěno, že se product owneri nedostatečně zapojují do řešení zaměstnaneckých záležitostí, je žádoucí změna v jejich přístupu. Jedná se totiž o hierarchicky výše postavené vedoucí pracovníky, nežli je team leader, specializující se primárně na produkt. Stanovují vizi, cíle a priority týmu. Dennodenně tak působí a ovlivňují zaměstnance na pracovišti. A i přesto nevyvíjí proaktivní přístup ve směru k jejich řízení. Většinu činností řízení lidských zdrojů nechávají na team leaderovi, kterého místo pomoci zatěžují. Jejich společné vedení tak mezi zaměstnanci nepůsobí důvěryhodně a jednotně.

a) Orientace na zaměstnance

Z interních průzkumů byla u zaměstnanců zjištěna zvýšená potřeba po pozornosti. Této potřebě by mohla napomoci právě vyšší míra pozornosti i od jiných vedoucích pracovníků, než je team leader. Činnosti řízení lidských zdrojů mají spadat do působnosti všech vedoucích pracovníků, tedy i product ownerů. Převážně v případě, kdy jejich neaktivní jednání způsobuje nespokojenost zaměstnanců. Jedná se například o svědectví konfliktů či probírání těžkých témat. Namísto jejich řešení dochází k přesunu odpovědností na team leadera, který musí celou situaci řešit jako prostředník, a to s výrazným zpožděním. Spory na pracovišti se tak zbytečně prohlubují a způsobují nedůvěru ve vedení snižující efekt team leaderova snažení. Je tedy potřeba, aby veškeré úsilí ze strany team leadera bylo od product ownerů podporováno. Ať už se jedná o pomoc při řešení konfliktů či s využíváním motivačních neekonomických nástrojů.

b) Koučování

Úsilí product ownerů by mělo být více zaměřováno na koučování ostatních členů týmu. Neboť jsou to právě oni, s kým se v případě procesního problému zaměstnanci radí. Aby mohli být vzorem, musí však nejdříve zlepšit své komunikační a koučovací dovednosti. K tomuto účelu by měli využívat nabízených možností scrum mastera (kouče), který již úzce spolupracuje s team leaderem. Nicméně v nich musí být vyvolán pocit odpovědnosti za stávající situaci a snaha o její nápravu. Jelikož byla zjištěna absence zpětné vazby zkoumající

jejich působení v týmu, doporučuje se provést tzv. *360° zpětná vazba*. Kde vyjma hodnocení od podřízených a nadřízených dochází i k sebehodnocení. Právě její výsledky by mohly být onou motivací k rozvoji.

c) Delegování

Současně byla zjištěna vyšší míra přepracování product ownerů, ke které dochází z důvodu nedostatečné delegace práce. V přístupu product ownerů přetrvává řada bariér, které jim v tom zamezují. Je proto potřeba pomocí scrum mastera na této dovednosti zapracovat. Tato snaha bude pro product ownery zpočátku náročná, ve výsledku jim však přinese více času na klíčové činnosti. Nejenom, že si skrze delegování usnadní práci, ale současně tím podpoří iniciativu a samostatnost jejich zaměstnanců.

Stále se však jedná o výrazně menší překážky, než kterým tým čelil na začátku svého sloučení. Od té doby dochází k neustálým snahám o jeho zlepšení, u kterých lze pozorovat značně pozitivní výsledky. Dá se předpokládat, že odstraněním stávajících bariér dojde ke zvýšení celkové zaměstnanecké spokojenosti a pomocí následujících návrhů dosáhnout zvýšení úrovně motivace zaměstnanců a jejich zájmu k rozvoji.

5. SRHNUTÍ VÝSLEDKŮ A ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnotit současný stav motivování a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané bankovní pobočce a navrhnout případné zlepšení. Pro tyto účely byla vybrána jedna z největších bank v České republice zaměstnávající tisíce lidí. Stala se proto ideálním subjektem ke zjištění způsobu motivace a rozvoje zaměstnanců ve velkých bankovních institucích. Z důvodu citlivých informací byla však zachována její anonymita.

Teoretická část práce byla zpracována na základě odborné literatury zabývající se tématem lidských zdrojů, jejich řízení, rozvoje a motivace.

V praktické části došlo nejdříve k charakteristice vybrané banky a její pobočky. Následně se skrze vlastní dotazníkové šetření, interní průzkum a polostrukturovaný rozhovor s přímým nadřízeným zkoumal stav motivace a rozvoje společně s oblastmi, které je ovlivňují. Jednalo se o: *komunikaci, náplň práce, přímého nadřízeného a pracovní atmosféru*. Byl tak získán vhled do struktury problému, jak ze strany zaměstnanců, tak přímého nadřízeného. Cílem praktické části bylo odpovědět na výzkumné otázky a vyvrátit či potvrdit stanovené předpoklady.

Během analýzy byla ze strany zaměstnanců zjištěna vysoká míra negativních odpovědí ve většině zkoumaných oblastí. V souvislosti s výzkumnými otázkami vyplynula z dotazníkového šetření nespokojenost s možnostmi vzdělávání a rozvoje, s komunikací a atmosférou na pracovišti. Převážně pozitivní odpovědi se objevovaly v oblasti přímého nadřízeného, skrze které se potvrdil předpoklad jeho zájmu o zaměstnance. I přesto však vychází, že jsou zaměstnanci v práci celkově nespokojeni. Předpoklad stanovující nedostatečnou motivaci zaměstnanců byl na základě rozhovoru s přímým nadřízeným vyvrácen. Dle popisu zaměstnanců lze předpokládat, že se jedná o tzv. *jezdce na jistotu a průměrné zaměstnance*. Ti se charakterizují nízkým zájmem v přebírání odpovědností, vzdělávání se, nízkým pracovním nasazením a zaujetím pro práci. A proto, i přes značné snahy přímého nadřízeného ve využívání neekonomických motivačních nástrojů či v nabízení příležitostí k rozvoji, zaměstnanci nedisponují vysokou úrovní motivace. Přispívá k tomu nejen charakteristika daných zaměstnanců, ale i existence bariér v komunikaci, vztazích a atmosféře na pracovišti společně s přístupem výše postavených vedoucích pracovníků (*product ownerů*).

Nespokojené zaměstnance lze v práci velice těžko motivovat. Doporučuje se proto několik návrhů s cílem tuto nespokojenost odstranit. Prvním návrhem je odstranění vzniklých bariér skrze workshop zvaný socio-mapování, zaučení zaměstnanců v předávání zpětné vazby a vytvoření schránky na přání a stížnosti. Samotné odstranění bariér však ke zvýšení motivace zaměstnanců nestačí. Pozornost by se tak měla zaměřit i na vytváření příznivějších pracovních podmínek. Mezi další návrhy proto patří identifikace vzdělávacích potřeb a změna přístupu product ownerů. Jako vedoucí pracovníci by měli být více orientováni na své zaměstnance, delegovat práci a využívat metody koučování. Lze předpokládat, že doporučené návrhy povedou ke zvýšení celkové spokojenosti a současně napomohou ke zvýšení úrovně motivace zaměstnanců a jejich zájmu rozvíjet se.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

ARGYLE, Michael. Psychology and Social Problems. London: (Methuen & Co. Ltd.) Social Paper-backs, 1970.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 8072612395.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4429-2.

CIMBÁLŇÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

JONES, Gareth R, Charles W. L. HILL a Jennifer M. GEORGE. *Contemporary management*. Boston: McGraw-Hill, 1998, 672 s. ISBN 0-256-21351-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2.přepr.vyd. Praha: VŠE, 1992. ISBN 80-7079-626-x.

SEQUENSOVÁ, Helena. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5053-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-87974-15-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje:

BAUMGARTEN, Reinhard. *Führungsstile und Führungstechniken* [online]. De Gruyter, 1977 [cit. 2021-11-17]. ISBN 9783110835632. Dostupné z: doi:10.1515/9783110835632

MATEICIUC, Aleš. *Manažerské dovednosti & řízení lidských zdrojů* [online]. 1. Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, 2011 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/15736626-Manazerske-dovednosti-rizeni-lidskych-zdroju.html>

MATEICIUC, Aleš. *Personální management: pro krizové manažery* [online]. 4. 2008 [cit. 2021-10-13]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/354096-Personalni-management-4.html>

PRŮŠA, Jaroslav. Osvojte si pět stylů efektivního vedení ke změnám. *Youtube* [online]. Management tv, 2019 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=8VIYgC-7dKw&ab_channel=JaroslavPr%C5%AF%C5%A1a

SKOLUDOVA, Jana a Zdenek BRODSKY. Current Trends of Selected Aspects of Human Resource Management in the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2015, **26**(15), 603-608 [cit. 2021-11-03]. ISSN 2212-5671. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00961-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00961-2)

TERMANN, Stanislav. Problematika řízení lidských zdrojů a identifikace manažerských talentů. *Youtube* [online]. StudiumVSEM, 2021 [cit. 2021-10-20]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=3RspCWj6rQE&t=4497s&ab_channel=StudiumVSEM

WRIGHT, Patrick M., Gary C. MCMAHAN a Abigail MCWILLIAMS. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 1994, **5**(2), 301-326 [cit. 2022-01-27]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: doi:10.1080/09585199400000020

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. 1 – Typy individuální motivace pracovníků..... | 25 |
| Tab. 2 – Způsob motivace individuálních typů pracovníků | 26 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1 – Základní údaje respondentů | 33 |
| Graf 2 – Motivační prvky zaměstnanců | 34 |
| Graf 3 – Motivace zaměstnanců | 36 |
| Graf 4 – Průzkum motivace ze strany banky..... | 37 |
| Graf 5 – Úroveň motivace zaměstnanců..... | 37 |
| Graf 6 – Jsem spokojen/a se zaměstnaneckými benefity | 39 |
| Graf 7 – Rozvoj zaměstnanců..... | 41 |
| Graf 8 – Celková pracovní spokojenost | 48 |
| Graf 9 – Průzkum spokojenosti ze strany banky | 48 |
| Graf 10 – Atmosféra na pracovišti | 42 |
| Graf 11 – Průzkum atmosféry na pracovišti za strany banky..... | 43 |
| Graf 12 – Pracovní náplň..... | 43 |
| Graf 13 – Průzkum pracovní náplně ze strany banky..... | 44 |
| Graf 14 – Komunikace | 45 |
| Graf 15 – Přímý nadřízený | 46 |
| Graf 16 – Průzkum přímého nadřízeného ze strany banky | 47 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|---|
| Příloha A: Vlastní dotazníkové šetření..... | 1 |
| Příloha B: Podklad pro zadání bakalářské práce | 5 |

PŘÍLOHY

Příloha A: Vlastní dotazníkové šetření

Dobrý den,

Jmenuji se Jolana Pšeničková a jsem studentkou Univerzity Hradec Králové. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží pro zpracování bakalářské práce na téma „Motivace a rozvoj lidských zdrojů ve vybrané bankovní pobočce“. Cílem je zjistit současný stav motivace a rozvoje ve Vaší pobočce a navrhnout případné zlepšení.

Dotazník se skládá z 34 uzavřených otázek a neměl by Vám zabrat více jak 10 minut. Zkoumají se pouze Vaše názory a postoje k vybraným oblastem.

Veškeré získané informace jsou anonymní a budou využité pouze pro účely bakalářské práce.

Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný k jeho vyplnění, velmi mi to pomůže.

S přáním hezkého dne

Jolana Pšeničková

1. Mezi zaměstnanci a nadřízenými panují dobré vztahy.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

2. Atmosféra na pracovní prostředí mě motivuje k lepšímu výkonu.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

3. Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými je otevřená a upřímná.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

4. Mám dostatek informací pro výkon své práce.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

5. O změnách ve společnosti jsem informován/a s dostatečným předstihem.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

6. Změny, které vedení provádí, vnímám pozitivně.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

7. Práce na pracovišti je dobře zorganizovaná.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

8. Pracovní úkoly jsou mezi zaměstnance rozdělovány rovnoměrně a spravedlivě.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

9. Jsem spokojen/a s mírou pracovní zátěže.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

10. Jsem spokojen/a s pracovní dobou.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

11. Příímý nadřízený jasně definuje, co od mé práce očekává.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

12. Příímým nadřízeným mi je vysvětleno, jak je má práce pro organizaci přínosná.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

13. Příímý nadřízený naslouchá mým potřebám.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

14. Příímý nadřízený má čas se mnou hovořit a projednávat mé dotazy.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

15. Příímý nadřízený je otevřený mým návrhům.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

16. Vztah s nadřízeným je založen na vzájemné důvěře a respektu.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

17. Příímý nadřízený mě dostatečně chválí.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

18. Příímý nadřízený mi dává pravidelnou zpětnou vazbu.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

19. Příímý nadřízený se zajímá o můj profesní rozvoj.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

20. Jsem dostatečně finančně odměňován/a vzhledem k mému vynaloženému pracovnímu úsilí.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

21. Motivuje mě výše finančních bonusů, které dostávám za práci navíc.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

22. Systém udělování finančních bonusů je spravedlivý.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

23. Jsem spokojen/a s nabízenými zaměstnaneckými benefity.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

24. Úroveň mé motivace je:

1 – velmi nízká 2 – nízká 3 – průměrná 4 – vysoká 5 – velmi vysoká

25. Mám čas a příležitost se rozvíjet a učit nové dovednosti.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

26. Nabídka školicích kurzů je vytvořena na základě mých potřeb.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

27. Povinné školicí kurzy mi pomáhají zlepšovat můj pracovní výkon.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

28. Využívám možnosti nepovinných vzdělávacích kurzů, které mi společnost nabízí.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

29. Jsem spokojen/a s nabídkou vzdělávacích kurzů.

1 – rozhodně nesouhlasím 2 – nesouhlasím 3 – souhlasím 4 – rozhodně souhlasím

30. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás z hlediska motivace důležité následující oblasti:

Zcela nedůležité Spíše nedůležité Neutrální postoj Spíše důležité Velmi důležité

Finanční odměny (mzda, bonusy)

Pozitivní přístup nadřízeného

Zaměstnanecké benefity

Jistota zaměstnání

Vzdělávání a rozvoj

Zajímavost práce

Možnost kariérního růstu

Být součástí týmu

Pochvala a uznání

Pověst společnosti

Zpětná vazba

Dostatek svobody a pravomocí

Dostatečná informovanost

Dobré vztahy na pracovišti

Dobrá komunikace v týmu

31. Ohodnořte svoji celkovou pracovní spokojenost:

1 - zcela nespokojen 2 - nespokojen 3 - neutřální postoj 4 - spokojen 5 - zcela nespokojen

32. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

33. Kolik Vám je let?

20–25

41–45

26–30

46–50

31–35

51–55

36–40

55 a více

34. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Měně než 1 rok

1–2 roky

3–5 let

5–10 let

15 let a více

Příloha B: Podklad pro zadání bakalářské práce



Zadání bakalářské práce

Autor: Jolana Pšeničková

Studium: I1900414

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční management

Název bakalářské práce: **Motivace a rozvoj lidských zdrojů ve vybrané bankovní pobočce**

Název bakalářské práce AJ: Motivation and human resource development in a selected bank branch.

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Cílem práce je zhodnotit současný stav motivování a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané bankovní pobočce a navrhnout případné zlepšení.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Shrnutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Použitá literatura
8. Přílohy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.3.2020