

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Role a úloha liniových manažerů v realizaci personální politiky

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Helena Musilová / MF 2

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Stanislav Hapal

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

14. 8. 2011 Horní Libchava

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Role a úloha liniových manažerů
v realizaci personální politiky**

Role and task of line managers in personnel policy realization

Autor: Helena Musilová

Souhrn

Zvýšení pracovního výkonu zaměstnance je dosaženo efektivním vedením jeho liniovým vedoucím. Zlepšení výkonu pracovníků a organizace se realizuje integrací kompetenčního modelu do systému hodnocení pracovníků pomocí Metody 360 stupňové zpětné vazby. Propojení kompetenčního modelu a řízení pracovního výkonu. Rozvoj interpersonálních dovedností liniových manažerů zvýší aktivitu vedoucích i jejich podřízených při pracovním výkonu.

Výsledkem práce jsou navrhovaná opatření směřující k růstu pracovního výkonu: Návrh procesu implementace Metody 360 stupňové zpětné vazby. Návrh vzdělávacího cyklu pro liniové vedoucí v oblasti interpersonálních dovedností. Návrh procesu analýzy pracovní motivace. Vytvoření formuláře ke zjištění motivačního profilu pracovníka. Návrh etap koučování jednotlivce a formuláře individuálního koučování. Popis procesu řízení pracovního výkonu v podniku.

Summary

Increase of job performance of an employee is achieved by effective leading of their line manager. Improvement of staff job performance as well as the whole organization improvement is realized by integrating of authorized standards to employees assessment system in terms of 360 degree feedback method. Interconnection of authorized standards and job performance leading. Interpersonal skill development of line managers can increase both the manager and the subordinate activity at job performance.

The conclusion of the work is suggested arrangements leading to job performance increase: Implementation process proposal of 360 degree feedback method. Educational programme proposal for line managers in the field of interpersonal skills. Analysis process proposal of work motivation. Creating the form to determine the motivation profile of an employee. The proposal of stages of coaching an individual as well as creating the form individual coaching. Description of managing process of job performance in an organisation.

Klíčová slova:

Liniový vedoucí, pracovní výkon, schopnost, motivování, koučování, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců.

Keywords:

Line manager, job performance, competency, motivation, coaching, education, employee development.

JEL Classification:

I210 - Analysis of Education

J200 - Human Capital, Work Behavior

J240 - Human Capital, Skills, Labor productivity, Formal Training Programs,
On-the- Job Training

J280 - Job Satisfaction

O150 - Human Resources, Human Development

Obsah

1 Úvod.....	1
1.1 Aktuálnost tématu a formulace problému.....	1
1.2 Stanovení cílů diplomové práce.....	2
1.3 Pracovní hypotézy	2
2 Teoreticko – metodologická část.....	4
2.1 Definice role a analýza rolí.....	4
2.2 Role liniových manažerů v realizaci personální politiky.....	5
2.3 Řízení lidí.....	6
2.4 Motivace	8
2.4.1 Faktory pracovní motivace	10
2.5 Koučování.....	12
2.6 Řízení pracovního výkonu.....	14
2.6.1 Proces řízení pracovního výkonu.....	16
2.7 Řízení podle kompetencí	17
2.8 Metoda 360 stupňová zpětná vazba	21
2.9 Rozvoj interpersonálních dovedností liniových vedoucích	22
2.9.1 Systematické vzdělávání a rozvoj liniových vedoucích	24
2.9.2 Formy a metody vzdělávání liniových vedoucích	25
3 Analytická část	28
3.1 Charakteristika organizace, v níž je diplomová práce zpracovávána	28
3.1.1 Vize a mise	29
3.1.2 Strategie	29
3.2 Řízení podle kompetencí	30
3.2.1 Nedostatky Kompetenčního modelu banky.....	34
3.2.2 Rozšíření hodnocení manažerů o Metodu 360 ° zpětné vazby.....	36
3.3 Rozvoj interpersonálních dovedností liniových vedoucích v bance.....	40
3.3.1 Řízení a rozvoj talentovaných manažerů.....	46
3.4 Využití poznatků o motivaci při vedení podřízených.....	48
3.4.1 Motivace a výkon	48
3.4.2 Rozbor pracovní motivace.....	51
3.5 Koučování jednotlivců.....	53
3.5.1 Proces koučování pracovníka	54
3.6 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	60
4 Závěr.....	64
Literatura.....	65

Seznam zkratk

GROW	Technika koučování
SMART	Parametry cílů
360°	Metoda 360° zpětné vazby
MBO	Řízení podle cílů
MBC	Řízení podle kompetencí

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kompetence, na které se banka soustřeďuje	33
Tabulka 2 Zaměření pracovní motivace	50

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma individuálního koučinku	58
Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu	60

1 Úvod

1.1 Aktuálnost tématu a formulace problému

Řízení lidských zdrojů se stále vyvíjí a prodělává změny. Mění se nejen metody, ale především role liniových vedoucích v realizaci personální politiky. Organizace si uvědomuje, že pro dosažení cílů a zvýšení její hodnoty mají nezastupitelnou úlohu liniovní vedoucí. Dochází k přesunu výkonu některých personálních činností od personalistů k liniovým vedoucím, personalisté plní funkci poradenskou a podpůrnou. Liniový vedoucí vykonává většinu strategických personálních činností, kterými jsou řízení pracovního výkonu a rozvoj pracovníků podniku. Podílí se na plánování potřeby pracovníků, výběru pracovníka na pracovní pozici a zodpovídá za jeho adaptaci. Provádí hodnocení svých podřízených, při vzdělávání na pracovišti plní roli kouče, motivuje své podřízené. Snaží se vytvářet pozitivní a tvůrčí atmosféru na pracovišti, buduje partnerství a důvěru u svých podřízených a tím přispívá k jejich vyšší výkonnosti.

Efektivní vedení podřízených vyžaduje od liniového vedoucího nejen odborné znalosti, ale také interpersonální dovednosti. Vedoucí pracovník musí být pro výkon personální práce připraven. Většina vedoucích pracovníků nemá vzdělání v oboru řízení lidských zdrojů, z tohoto důvodu neznají metody a postupy moderní personalistiky. Organizace by měla připravit své vedoucí pracovníky vhodným manažerským výcvikem pro jejich důležitou úlohu při vedení lidí. Vztah mezi řízením lidí a jejich výkonem má úzkou vazbu na prosperitu organizace. Liniovní vedoucí, kteří mají schopnosti a dovednosti pro efektivní řízení výkonu aktivují ochotu podřízených pracovníků k dosažení osobních cílů a tím i cílů organizace.

Řízení podle kompetencí a funkční kompetenční model slouží k propojení podnikové strategie, hodnot podniku, zvýšení výkonu všech pracovníků a dosažení cílů. Kompetenční model je nástrojem pro rozvoj kompetencí pracovníků, objektivní hodnocení pracovníků, získávání a výběr pracovníků. Je základem pro řízení kariéry, motivaci a odměňování pracovníků.

Koncepce řízení pracovního výkonu má přínosy pro podnik jako celek. Dochází k propojení firemních, týmových a individuálních cílů se schopnostmi pracovníka. Pracovníci lépe pochopí svou roli, vědí, co se od nich očekává a jak přispívají ke splnění podnikových cílů. Jsou pružnější, aktivnější a produktivnější, tím se zvyšuje výkon pracovníků a celého podniku.

Téma diplomové práce bylo zvoleno v návaznosti na profesní praxi. Jsem zaměstnána na pozici liniové vedoucí pracovní skupiny na pobočce banky. Oborová specializace Řízení lidských zdrojů v rámci bakalářského studia na VŠEM mi umožňuje zabývat se problémem efektivního řízení pracovního výkonu pracovníků. V diplomové práci chci využít teoretické poznatky a praktické zkušenosti a navrhnout možnosti zlepšení pracovního výkonu jednotlivce účinným vedením.

1.2 Stanovení cílů diplomové práce

Zvýšení pracovního výkonu jednotlivce účinným vedením

- Rozvoj interpersonálních dovedností liniových vedoucích.
- Řízení výkonnosti jednotlivců prostřednictvím kompetenčního modelu.
- Motivováním dosáhnout lepších individuálních a skupinových výsledků.
- Koučováním mobilizovat pracovníka k vlastnímu rozvoji a dosažení osobních cílů.
- Zlepšení individuálního výkonu a výkonu organizace prostřednictvím Řízení pracovního výkonu.

1.3 Pracovní hypotézy

1) Odborná příprava liniových vedoucích zkvalitní jejich výkon a aktivizuje přímo řízené pracovníky. Rozvojový a výcvikový program zaměřený na motivaci podřízených, koučování, vedení pracovní porady, vedení motivačního rozhovoru, hodnocení pracovníků a výkonu a efektivní komunikace se pozitivně projeví při řízení pracovního výkonu podřízených pracovníků.

2) Kompetenčního modelu v organizaci využívá liniový vedoucí pro správný výběr, hodnocení, rozvoj a odměňování pracovníků. Mají-li požadované kompetence vazbu na strategii organizace, jsou účinným nástrojem ke zlepšení výkonnosti jednotlivců a celé organizace.

3) Pozitivní ovlivňování vedených pracovníků povede k jejich motivaci a k dosažení plánových cílů banky. Předpokladem je rozpoznání motivačního profilu pracovníka analýzou pracovní motivace a vhodná stimulace pracovní motivace.

4) Koučování je jedním z nástrojů řízení změn. Liniový vedoucí v roli kouče pomáhá svým spolupracovníkům splnit jejich osobní cíle tak, že je vede, organizuje nácvik schopností a dovedností potřebných pro pracovní výkon.

5) Efektivní řízení pracovního výkonu vyžaduje dohodu mezi vedoucím a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Dále poskytování zpětné vazby, monitorování pracovního výkonu a motivace ze strany vedoucího.

2 Teoreticko – metodologická část

2.1 Definice role a analýza rolí

Součástí pracovní pozice je role, která vyjadřuje požadavky na chování a jednání jednotlivce potřebné pro plnění úkolů vyplývajících z popisu pracovního místa.

Roli může vnímat jednatel subjektivně. Schopnosti, dovednosti a chování, které očekává organizace, mohou být v rozporu se subjektivním vnímáním role jednatel. Z tohoto důvodu je vhodné, aby v popisu pracovního místa bylo uvedeno jaké jednání a chování je požadováno pro výkon dané pozice a jaké výsledky práce jsou očekávány. Předpokladem je provedení analýzy rolí.

*Analýza rolí*¹ je proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonání práce. Jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili. Výsledkem analýzy rolí je *profil role*: definující výsledky, které se očekávají od pracovníka v dané roli z hlediska oblastí výsledků nebo odpovědností. Profil role uvádí také seznam schopností požadovaných k efektivnímu vykonávání role – co pracovník v dané roli musí znát a být schopen dělat.

Účelem analýzy rolí je vytvořit informaci o roli pro potřeby získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení, vzdělávání a rozvoje pracovníků. Bude-li mít pracovník jasnou představu o své roli a úloze na dané pracovní pozici, bude omezeno selhání v jeho roli. Jestliže pracovník není schopný či ochotný zvládnout svou pracovní roli, neměl by zůstat na pracovní pozici. Na druhou stranu, vyžaduje-li organizace od pracovníka chování a jednání spjaté s rolí, musí zajistit vhodný výcvik dovedností odborným vzděláváním, aby se mohl pracovník zlepšit. Jen tak bude dosaženo a naplněno očekávání obou stran a zajištěn požadovaný výkon pracovníka a organizace.

¹ ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, str. 171.

2.2 Role liniových manažerů v realizaci personální politiky

Schopnost organizace dosahovat cílů, které si vytyčily, závisí na tom, jak dobře její manažeři zvládají dvě základní řídicí role: roli odbornou a personální.²

Odborná role: je specifická, závisí na povaze organizace, odvětví i na hierarchické úrovni manažerské funkce.

Personální role: zahrnuje řízení lidí – stanovit jejich osobní úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je, koučovat, hodnotit, rozvíjet jejich schopnosti i řešit jejich osobní problémy, to vše ve směru vedoucím k dosažení cílů organizace.

Úkoly spojené s řízením lidí jsou pro všechny manažerské funkce v zásadě stejné. Důvody proč manažeři nejsou schopni dosáhnout svých cílů, udržet si svou pozici nebo získat pozici vyšší, není to, že nemají odborné schopnosti, ale že postrádají schopnosti interpersonální (efektivně komunikovat, motivovat, vést, vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je).

Před nástupem do řídicí funkce by měl manažer absolvovat ucelený trénink řídicích schopností, kde si osvojí interpersonální dovednosti, tím se sníží riziko jeho neúčinného vedení podřízených.

V současné době je stále více personální práce přenášena na liniové vedoucí a roste jejich odpovědnost za řízení lidí. Útvar řízení lidských zdrojů poskytuje liniovým vedoucím podpurnou funkci: poskytuje pomoc a poradenství manažerům v oblasti řízení lidských zdrojů. Vlastní činnost útvaru řízení lidských zdrojů je orientována na činnosti: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a přijímání pracovníků, vzdělávání pracovníků, rozmísťování a ukončení pracovního poměru, péče o pracovníky, systém hodnocení pracovníků, systém odměňování aj.

² STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. (2009). *Personalistika 2009-2010*. Praha: APSI, str. 510.

Role liniového manažera pro úspěšnost personální politiky má zásadní význam.³ Liniový vedoucí vykonává činnosti orientované na lidi: hodnocení podřízených, motivování, koučování, poskytování zpětné vazby, řízení pracovního výkonu, rozpoznání potřeb vzdělávání a rozvoje, výběr zaměstnanců, orientace zaměstnanců.

Tyto činnosti vyžadují zvláštní dovednosti potřebné pro řízení lidí, proto jak jsem již uvedla, musí být linioví vedoucí v této oblasti řádně proškoleni a mít dostatek času na plnění těchto povinností spojených s řízením lidských zdrojů.

Domnívám se, že pro naplnění personální politiky organizace, je velmi důležitá součinnost mezi liniovým vedoucím a útvarem řízení lidských zdrojů.

2.3 Řízení lidí

Úspěšný vedoucí pracovník při řízení lidí musí být schopný plnit funkci manažerskou a funkci vůdcovskou. Obě funkce se vzájemně doplňují a vedou k rozvoji pracovníků a vyšší konkurenceschopnosti organizace.

Manažer je zaměřen na dosahování plánovaných cílů prostřednictvím zadávaných úkolů a kontrolou plnění úkolů.

Lídr (vůdce) působí na lepší pracovní výkon lidí vhodným motivováním, povzbuzuje je k vlastní aktivitě, pomáhá k osobnímu rozvoji, radí a podporuje. Toho dosahuje lídr v případě, že své podřízené zdá a rozumí jim. Jedná s nimi demokraticky a umožňuje jim participaci. Tím zlepšuje jejich pracovní spokojenost, která má vliv na výkonnost.

Pro účinné vedení lidí jsou důležité nejenom kompetence odborné a interpersonální, ale také osobnostní vlastnosti vedoucího, které se projevují při jednání vůči svému okolí.

³ AMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, str. 100.

Ideální osobnostní charakteristiky vedoucího jsou:⁴

- **Pracovní a osobnostní kompetence:** vyjadřuje schopnost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení, tato kompetence není možná bez dostatečné sebedůvěry, přiměřeného sebehodnocení a hodnocení vnější situace.
- **Sociální kompetence:** způsobilost lidí vhodně se prosadit v sociálních vztazích.
- **Pozitivní uvažování a proaktivní jednání:** umožňují interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva. Nalézání kladných stránek v procesech a jevech, včetně kladných stránek lidí. Nečekat na vnější podnět, ale vycházet ve svém jednání z vnitřních pohnutek.
- **Pracovní ochota a výkonová motivace:** zájem o práci a potřeba vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvalitě i kvantitě.
- **Vyšší hladina aspirací a volního úsilí:** projevuje se vyšší úrovní nároků na sebe, úsilí při dosahování náročnějších životních cílů, vytrvalost a způsobilost překonávat překážky.
- **Schopnost sebekontroly:** ve smyslu „mít se v rukách“ jednat racionálně, dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a citový život, být sociálně přijatelně spontánní.
- **Rozvinuté etické a estetické cítění:** do jednání promítat hlediska morálky, mít smysl pro estetické rozměry života.
- **Tvořivost:** schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení.
- **Pochopení a tolerance:** schopnost a ochota akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je.
- **Způsobilost stále na sobě pracovat:** vynakládat úsilí na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzděláváním.
- **Smysl pro humor:** vidět realitu i sebe sama z nadhledu.

⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, str. 141 -142.

Jedinci mající uvedené charakteristiky se projevují v pracovním a osobním životě tak, že jsou zapálení pro věc, snaží se co nejlépe plnit své úkoly, kontrolují svoji práci, dodržují sliby, jsou přesní, odpovědní, učí se z vlastních chyb, pomáhají ostatním, jsou samostatní, dovedou se prosadit a pečují o svůj rozvoj.

Organizace by měla vybírat vedoucí zaměstnance mezi jedinci, kteří disponují těmito osobnostními charakteristikami. Samozřejmě je také důležitá inteligence rozumová a především emoční.

Doc. Jan Urban vysvětluje termín emoční inteligence jako schopnost využívat emocí k řešení problémů a efektivnímu jednání. Lze ji chápat jako schopnost uvědomovat si své pocity a pocity ostatních a tyto pocity ovlivňovat. Provedený výzkum předložil důkazy o tom, že řízení s emocionální inteligencí zvyšuje výkon. Předpokladem manažerské efektivity jsou především čtyři projevy emocionální inteligence: schopnost vyjadřovat nebo tlumit své emoce, schopnost empatie, schopnost aktivního naslouchání a vnímání vlastních emocí.

U každého jedince je vrozený jiný stupeň emoční inteligence, jsem si jista, že i tuto schopnost lze rozvíjet a tím dosahovat lepších vztahů se spolupracovníky.

2.4 Motivace

K požadovanému výkonu potřebuje pracovník určité znalosti a dovednosti, a především musí chtít podat výkon.

Chtít - znamená být motivován - motivovaný pracovník je aktivní, energický, cílevědomý, vytrvalý, má nadšení a práce ho baví. To jsou vlastnosti pracovníků, které jsou předpokladem pro úspěšnost organizace.

Slova motivace a stimulace jsou slýchána v organizaci na všech stupních řízení. Osobně jsem se ve své praxi setkala s mylným pochopením těchto pojmů u některých pracovníků i manažerů.

Motivace: ⁵má původ v latinském slově movere (hýbat, pohybovat), je obecným označením pro vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

Na motivaci působí v lidské psychice pohnutky (motivy), které člověka zaměřují a vzbuzenou aktivitu udržují.

Motiv je tedy vnitřní popud, který člověka uvede do pohybu a žene ho kupředu k akci. Motivem může být touha, potřeba, emoce.

S pojmem motiv je těsně spojen pojem cíl. Cílem každého motivu je dosažení psychického stavu nasycení.

Stimulace: je vnější záměrné působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází ke změně motivace člověka.

Také slovo stimulus pochází z latiny, znamená pobídnutí. Stimul je vnější podnět, který rozvíjí a aktivuje vnitřní motiv. Stimul může být pozitivní (pochvala) nebo negativní (výtky), ale vždy podněcuje k aktivitě a činu.

Důvodem ke stimulování pracovníků je zvýšení jejich pracovního výkonu a dosažení cílů organizace. Stimulem může být vše, co významně působí na motivaci konkrétního pracovníka: obsah pracovní činnosti, dobrá atmosféra na pracovišti, dobré pracovní podmínky, hmotná odměna, identita a firemní kultura, pozitivní hodnocení.

Manažer při svém působení na pracovníka nemá lehký úkol, protože motivace každého člověka je rozdílná a může se lišit v závislosti na konkrétní pracovní situaci. Manažer musí odhalit hlavní motivační faktory u jednotlivých pracovníků a těchto faktorů k jejich motivaci využít.

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, str. 242 -243.

2.4.1 Faktory pracovní motivace ⁶

Základní faktory či zdroje pracovní motivace a jim odpovídající způsoby, jak jednotlivé zaměstnance motivovat lze rozdělit do pěti skupin. Tvoří je:

1) *Vnitřní pracovní motivace* – zdrojem je práce přinášející pracovníkovi potěšení a radost.

Příznaky: pracovník hovoří o úkolech, které se mu líbí, je ochotný k práci přesčas. Naopak od úkolů, které ho nebaví, má sklon unikat.

Stimulace: zjistit, jaké úkoly mají jednotliví pracovníci nejraději a snažit se jim tyto úkoly přidělovat a podporovat zábavnost práce. Vytvářet příjemnou pracovní atmosféru.

2) *Vnější motivace* – je charakterizována zájmem o finanční a materiální statky (mzda, odměny, zaměstnanecké výhody).

Příznaky: pracovník se ptá, co mu úkol přinese, očekává odměnu za práci navíc, hovoří o výdělcích ostatních o majetku ostatních atd.

Stimulace: stanovit jasná očekávání z výsledků práce, sdělit odměny za dosažené výsledky, podpořit vztah odměn k dosaženým výkonovým cílům, zavést nepeněžní odměny (pracovní volno, vyšší zaměstnanecké výhody), posílit význam výkonového odměňování.

3) *Motivace na základě pověsti nebo odborné reputace* – pracovník se zajímá o to, jaký dojem ve svém okolí vytváří.

Příznaky: pracovník je citlivý vůči názorům a hodnocením ostatních. Má zájem o udržení a posílení své odborné pověsti, snaží se získat za svou práci chválu a uznání. Má dotazy na hodnocení vlastní práce, ale i sklon chlubit se nebo vyprávět o svých úspěších.

⁶ STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. (2009). *Personalistika 2009-2010*. Praha: APSI, str. 528-530.

Stimulace: vyslovení veřejné pochvaly a uznání pracovníkovi při dosažení úspěchu, kritika za zavřenými dveřmi, přidělování projektů vedoucí ke zviditelnění, zdůrazňování veřejné prestiže určité práce.

4) *Motivace na základě výzvy* – typická pro pracovníky snažící se dosáhnout náročných cílů, překonat překážky. Pro pracovníka je důležité uspět před vlastními požadavky a dosáhnout osobní výkonnosti.

Příznaky: pracovník se zaměřuje na těžší úkoly, pracuje nejlépe, když může uplatnit osobní schopnosti, projevuje se samořízením, snaží se o osobní rozvoj.

Stimulace: zadávání náročných úkolů vyžadující osobní schopnosti a zkušenosti, vytváření příležitostí k osobnímu rozvoji, zdůraznění významu schopností pracovníka pro úspěch určité činnosti, nedávat nenáročné a nekvalifikované úkoly.

5) *Motivace na základě smyslu a poslání práce* – pracovník věří ve smysl a poslání práce, ve své činnosti se řídí hodnotovými principy.

Příznaky: kladení otázek o smyslu úkolů a zájem o širší význam činností. Práce s výrazným nasazením na úkolu, kterému věří. Důraz na dodržování profesních zásad a hodnot.

Stimulace: komunikace poslání a vize organizace. Sdělení žádoucích cílů práce. Seznamování, jak prováděné úkoly přispívají k dosažení vize a cílů organizace. Optimismus vztahujícím k možnosti dosáhnout cílů.

Dobry vedoucí se zájímá o své spolupracovníky a uznává jejich osobní vlastnosti. Snaží se o vybudování upřímného vztahu, ve kterém panuje vzájemná důvěra a přirozený respekt. Následkem je pozitivní nálada u vedených pracovníků, jejich ochota a aktivita při plnění stanovených úkolů.

2.5 Koučování

Koučování je určitá forma vzdělávání na pracovišti směřující k osobnímu rozvoji pracovníka. Je vhodné ji uplatňovat především v okamžiku, kdy se pracovník učí nové činnosti a potřebuje vedení, povzbuzení a podporu ze strany svého vedoucího. Cílem koučování je pomoci rozšířit a uplatnit v praxi nové schopnosti a dovednosti pracovníků.

Liniový vedoucí v roli kouče

Chce-li být vedoucí koučem spolupracovníků, musí změnit svůj pohled na styl řízení. Podřízení ho musí vnímat spíše jako kolegu, rádce a trenéra. Stejně jako kouč ve sportu určuje svěřencům cíle a úkoly, trénuje jejich schopnosti potřebné k dosažení cíle, pomáhá, radí a podněcuje k požadovanému výkonu. To vyžaduje od vedoucího empatii, naslouchání svým pracovníkům, otevřenou komunikaci, víru v jejich schopnosti a radost z jejich pokroku.

Koučování tedy není jen pouhým manažerským nástrojem, ale kreativní metodou⁷, která podněcuje k osobním změnám, zkoumá chování a postoje, vyzývá k přezkoumání myšlenkových pochodů a osobního náhledu na jednotlivce a svět.

Koučování stimuluje a probouzí. Kouče charakterizuje jeho ochota pomoci ostatním stát se výkonnějšími nebo se rozvíjet. Výsledkem je zlepšená výkonnost. Cílem kouče je pomáhat lidem postoupit ve svých dovednostech, dodat jim důvěru v jejich vlastní potenciál a chuť investovat do výsledku, o který se snaží. Pomoci lidem k úspěchu, dovést je dál, než by došli sami.

Principy koučování⁸: Koučování představuje systematickou formu podpory ze strany vedoucího nebo externího kouče, jehož cílem je dosáhnout změny chování nebo zlepšení výkonnosti. Zaměřuje se jak na profesionální, tak i na osobní či sociální schopnosti koučovaného.

⁷ STACKE, É. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, str. 30.

⁸ STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. (2009). *Personalistika 2009-2010*. Praha: APSI, str. 544.

Koučování je manažerský nástroj, který spojuje dva důležité úkoly ve vztahu k zaměstnancům – učení a motivační podporu. Manažer v roli kouče k vedení a rozvoji používá dvou hlavních metod – *povzbuzování a kladení otázek*.

Principy koučování u pracovníků:

- pomoci koučovanému uvědomit si, jak pracuje, porozumět tomu, co by se měl naučit, či jak by měl změnit své chování
- vytvářet u pracovníka ochotu a zájem o změnu
- usnadnit mu nalézt nebo získat schopnosti k novému pracovnímu chování, využít každé příležitosti k učení
- podporovat a nenásilně usměrňovat koučovaného v postupných změnách chování
- přenášet na koučovaného nové kompetence, povzbuzovat ho k vyšší samostatnosti a sebedůvěře

Z vlastní zkušenosti vím, že při zavedení určitých změn v organizaci např. nový produkt, nové úkoly nebo nové požadavky na pracovníka, se pracovníci přirozeně obávají změn a mají pochybnosti, zda při svých schopnostech dokážou změny zvládnout.

Koučování je možný nástroj řízení změn, jehož prostřednictvím lze pomáhat pracovníkům dosáhnout v nových situacích dobrých výkonů, změnit myšlení a postoje pracovníků, změny vysvětlit a trénovat pracovníky jak obstát v nových podmínkách, pomoci jim objevit jejich skryté schopnosti.

Koučování v organizaci má různé úrovně:

- individuální koučování – zaměřené na rozvoj jednotlivce
- týmové koučování – orientované na spolupráci pracovní skupiny nebo týmu a dosažení vyššího výkonu
- koučování organizace – prostoupení metody celou organizací

Přínosy pro organizaci po zavedení koučování

- lepší odborné schopnosti a dovednosti pracovníků
- samostatnost, odpovědnost a sebedůvěra pracovníků
- vyšší aktivita a produktivita pracovníků
- snaha o inovaci a kreativitu ze strany pracovníků
- zlepšení pracovní motivace
- posílení osobního rozhodování pracovníků
- rozvoj týmové spolupráce
- zvýšení výkonu celé organizace

Na semináři o koučování, kterého jsem se zúčastnila, mě zaujal příběh rybáře. Hladový člověk potká rybáře a žádá ho o rybu, aby se najedl. Rybář mu řekne: „Rybu ti nedám, ale naučím tě rybařit, aby ses uměl uživit sám“.

2.6 Řízení pracovního výkonu

Formování koncepce řízení pracovního výkonu se vztahuje ke konci 80. let 20. století. Vlastní uplatňování v organizacích začalo počátkem 90. let 20. století. Koncepce navazuje na metodu řízení podle cílů, která byla rozšířena o další prvky směřující ke zlepšování pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu⁹ představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní nebo písemné dohody mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto výkonu.

Na základě dohody dochází k provázání a vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, jeho hodnocení a odměňování. Zároveň dochází k propojení firemních, týmových a individuálních cílů se schopnostmi pracovníka.

⁹ KOUBEK, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 190.

Jak již bylo uvedeno v definici, výkon pracovníka řídí liniový vedoucí, personální útvar plní funkci podpůrnou případně poradenskou.

Dohoda o budoucím pracovním výkonu je prvkem participace pracovníka na řízení svého výkonu a rozvoje znalostí a dovedností nutných ke splnění osobních cílů i cílů organizace. Dohoda posiluje motivaci pracovníka k dosažení pracovních a rozvojových cílů, které si stanovil. Jde o závazek nejenom pro pracovníka, ale také pro vedoucího, protože se jedná o dvojstrannou dohodu. Tím se zesiluje vzájemný vztah mezi partnery, protože oba mají zájem na neustálém zlepšování pracovního výkonu.

Aby řízení pracovního výkonu splňovalo požadovaný efekt, je potřebné dodržovat mezi aktéry pozitivní mezilidské vztahy. Vzájemné respektování povinností a odpovědností. Snaha vyjít si vstříc, slušná a otevřená komunikace, poctivé a spravedlivé jednání. Takto bude vytvořeno partnerství a důvěra, které budou kladně působit na společné úsilí dostát svých závazků v uzavřené dohodě.

Koncepce řízení pracovního výkonu se vyznačuje následujícími principy a charakteristickými rysy:¹⁰

- pomáhá porozumět cílům organizace a přeměnit je na útvarové, týmové a individuální cíle
- jde o neustálý, soustavný a evoluční proces, během něhož se zlepšuje pracovní výkon
- spoléhá spíše na shodu, součinnost a koncepci než na kontrolu, přikazování a nátlak
- vytváří ovzduší vzájemného a všeobecného uvědomění si toho, co je nezbytné ke zlepšení pracovního výkonu dosáhnout
- povzbuzuje k samostatnému řízení individuálního výkonu
- vyžaduje otevřený a poctivý styl řízení a podporuje oboustrannou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými
- vyžaduje soustavnou a nepřetržitou zpětnou vazbu, a to oboustrannou

¹⁰ KOUBEK, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, str. 192.

- zpětná vazba umožňuje, aby zkušenosti a znalosti získané jednotlivými pracovníky při výkonu práce se promítly do cílů organizace a vedly i ke zlepšení práce manažerů
- měří a posuzuje celkový výkon na základě společně dohodnutých cílů
- měla by se uplatňovat u všech pracovníků bez rozdílu a neměla by se zaměřovat jen na vazbu výkonu a peněžní odměny

Zavedení koncepce řízení pracovního výkonu v organizaci, má výhody pro pracovníky, jejich vedoucí a pro organizaci jako celek. Pracovníci mohou lépe pochopit svou roli, protože vědí, co se od nich očekává a jak přispívají ke splnění cílů organizace. Pracovníci jsou pružnější, aktivnější a produktivnější. Zvyšuje se výkon pracovníků a celé organizace. Zlepšováním vztahů mezi vedoucím a pracovníkem se zvyšuje spokojenost a oddanost pracovníků a tím i podniková kultura.

2.6.1 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako soustavný, trvalý, sám se obnovující cyklus, jehož hlavními fázemi jsou: ¹¹

- 1) Definování role pracovníka.
- 2) Projednání a uzavření dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu.
- 3) Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka.
- 4) Řízení pracovního výkonu v průběhu období.
- 5) Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

Podrobněji se budu zabývat jednotlivými fázemi v analytické části diplomové práce. V této pasáži shrnu poznatky, které podle Koubka zlepšují pracovní výkon za účelem dosažení žádoucí úrovně efektivnosti organizace.

¹¹ KOUBEK, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, str. 194.

Definování role pracovníkovi lépe naznačí úlohu, kterou má hrát při plnění svých cílů, při plnění požadavků své práce. Pracovník kvalifikovaněji a pružně pracuje v souladu s cíli organizace, protože role vyjadřuje, co pracovníci dělají a jak to dělají. Role tedy není úzce soustředěná jen na obsah práce.

Projednání a uzavření dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu umožní pracovníkovi získat konkrétní požadavky na pracovní výsledky. Bude vědět, jak se bude výkon měřit a jaké schopnosti jsou pro dosažení výsledků potřebné. Jedná se tedy o fázi plánování pracovního výkonu.

Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka. Jedná se v podstatě o vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka. Pracovník sám rozvíjí své znalosti a dovednosti, které mu zlepší předpoklady pro vyšší pracovní výkon.

Řízení pracovního výkonu v průběhu období je fáze vyhodnocování a posuzování pracovního výkonu. Jde o průběžné poskytování zpětné vazby a diskuse mezi pracovníkem a vedoucím jak se daří dosahovat cíle a řešení vzniklých problémů.

Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu je o formálnější setkání pracovníka a manažera, kdy společně hodnotí pracovní výkon za celé období s východiskem naplánovat a uzavřít dohody na následující období. Tímto se celý cyklus opakuje.

2.7 Řízení podle kompetencí

V odborné literatuře se vyskytuje řada definic a chápání pojmu kompetence. Mezi známé definice patří například Boyatzisova „*Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daným prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky*“.

Organizace usilují uspět na trhu, zvyšovat rentabilitu, být inovativní a efektivní. Hledají odpovědi na otázku jak to učinit?

Pokud jsou cíle tím, „co“ je třeba udělat. Schopnosti popisují „jakým způsobem“ to udělat.¹² Manažer vede a řídí podřízené pomocí cílů, tím využívá v praxi ověřený model Řízení podle cílů (Management by objectives - MBO) a současně uplatňuje Řízení podle kompetencí (Management by competencies - MBC). Pro úspěšnou a efektivní manažerskou činnost je žádoucí neoddělitelně oba modely aplikovat do manažerské praxe. Tato diplomová práce je zaměřena na řízení, rozvoj a hodnocení výkonnosti prostřednictvím nástroje, kterým je kompetenční model. Kompetenční model se v českých firmách zatím příliš nepoužívá, na rozdíl od metody MBO.

V popisu práce je uvedena odpovědnost pracovníka, podle pracovní pozice. Popis práce stanoví, co má pracovník dělat, ale není zde uvedeno, jak to udělat, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu.

K vymezení dovedností, znalostí, způsobu chování a určení jak dosáhnout výsledku by měly organizace uplatňovat kompetenční modely, které jsou nástrojem řízení lidských zdrojů. Kompetenční model propojuje popis pracovních míst (job description) s hodnotami organizace a kompetencemi (job profile).

Vytvoření modelu kompetencí¹³ pro konkrétní pozice je pro firmy užitečné v mnoha oblastech řízení lidských zdrojů. Je významnou pomůckou při výběru nových pracovníků, lze jej použít při návrhu tréninkových a rozvojových programů, bývá dobrým východiskem pro hodnocení pracovního výkonu a odměňování.

Modely kompetencí mohou také pomoci sjednotit pohledy na potřebné znalosti a dovednosti, i jaké jednání by měla firma podporovat, rozvíjet a odměňovat. Firmy, které chtějí zkvalitňovat systém řízení lidských zdrojů a integrovat jednotlivé procesy tak, aby napomáhaly dosahování strategických cílů, se pravděpodobně neobejdou bez modelu kompetencí.

Modelů kompetencí je v oblasti řízení lidských zdrojů celá řada (Boyastizův model, MCI model, Model IPNS aj.). Jaký kompetenční model si organizace vytvoří, závisí na povaze, strategických záměrech a hodnotách firmy.

¹² Zdroj: <http://cz.hudson.com> (data k 7.8.2010).

¹³ KOVÁCS, J. (2009). *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, str. 49.

Model kompetencí popisuje v různé míře detailnosti konkrétní kombinace znalostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů ve firmě.

Některé modely zachycují společné a zásadní kompetence pro všechny zaměstnance, bez ohledu na vykonávanou pracovní pozici – *model ústředních kompetencí* (např. spolupráce, inovace, standardy jakosti atd.)

Jiné modely popisují kompetence pracovníků, které je činí úspěšnými v konkrétních pozicích dané firmy – *specifické kompetenční modely* (podrobně charakterizují chování pracovníků s doplněním požadovaných cílů. Tzn. propojení kompetencí s cíli firmy).

V posledních letech se objevují *generické kompetenční modely*, které zahrnují seznam kompetencí pro konkrétní pracovní pozici ve firmě, např. manažer prodeje, manažer finanční, manažer lidských zdrojů (obsahují doporučený seznam kompetencí, které jsou totožné pro většinu manažerských pozic dané organizace).

Při zpracování kompetenčního modelu musí mít organizace na zřeteli svoji *strategii a hodnoty*. Aby byla organizace konkurenceschopná, její pracovníci musí disponovat žádoucími kompetencemi.

Cílem metody kompetenčního modelu je určit, popsat, uplatňovat a rozvíjet takové kompetence, které organizace považuje za důležité pro dobrý výkon pracovníků a pozitivní podnikovou kulturu.

Kompetenční model by měl být základem pro personální oblasti, které integruje.

- Výběr pracovníků - pracovníci jsou vybíráni na základě požadovaných kompetencí.
- Rozvoj pracovníků - při odchylce od žádoucí kompetence je rozvoj pracovníka zaměřen na získání dané kompetence.
- Hodnocení pracovníků - vedoucí objektivněji hodnotí zvládnutí kompetence.
- Odměňování pracovníka - podle úrovně kompetence, může být podkladem pro odměňování.

Charakteristiky funkčního kompetenčního modelu: ¹⁴

Podporující - vytváří propojení s jasnou návazností na strategii společnosti.

Jednoduchý - vystihuje podstatu věci, jednoduchý nástroj řízení výkonnosti podřízených.

Jednotný - funguje napříč společnostmi. Může mít několik variant odvozených od stejného základu, s řadou sdílených kompetencí. Jednotný kompetenční model sjednocuje jazyk ve společnosti přirozeným způsobem, neboť podle něj probíhá řada personálních činností.

Široce využitelný - poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a odměňování.

Sdílený - uživatelé se s ním musí ztotožnit. Sdílení je třeba v organizaci aktivně podporovat.

Užitek pro organizaci, po zavedení kompetenčních modelů:

- Nástroj k prosazování strategie, hodnot a podnikové kultury.
- Definovaný soubor kompetencí pomůže hodnotit a podporovat požadované chování pracovníků, které má vazbu na dosažení cílů.
- Účinnější získávání a výběr správných pracovníků se schopnostmi a dovednostmi potřebnými pro zvládnutí pracovní role.
- Nástroj pro cílený rozvoj kompetencí pracovníků a objektivní hodnocení pracovníků.
- Základna pro řízení kariery pracovníků, motivaci a odměňování pracovníků.

¹⁴ HORNÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, str. 71.

2.8 Metoda 360 stupňová zpětná vazba

Kompetenční model se stává podkladem pro metodu 360° zpětné vazby. Metodu lze použít v různých oblastech řízení lidských zdrojů. Osobně chápu tuto metodu jako nástroj pro:

- hodnocení kompetencí jednotlivců
- zjištění individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání
- podklad pro nastavení individuálního rozvojového plánu
- zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a posílení týmové práce
- objektivnější hodnocení pracovního výkonu a chování
- zlepšení řídicí práce vedoucích
- otevřená komunikace zlepší podnikovou kulturu
- participace pracovníků na rozvoji výkonnosti jednotlivců i celé organizace

Popis metody ¹⁵

Jedno hodnocení z více zdrojů (zpětná vazba od více posuzovatelů). Spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi.

Vlastního hodnocení se účastní – hodnocený, nadřízený, podřízený, kolega, vnitřní zákazník a v některých případech také vnitřní dodavatel.

Zpětná vazba probíhá z různých úrovní a z různého úhlu pohledu, tím se stává hodnocení komplexní, objektivní a více účinné než v případě hodnocení pouze nadřízeným.

360 stupňová zpětná vazba většinou používá dotazníkovou formu. Dotazník obsahuje sadu položek, kterým hodnotitel přiřazuje bodovou hodnotu. Při dotazníkové formě hodnotitel neidentifikuje, která položka patří ke kterému kritériu (obdoba psychologických testů).

¹⁵ HORNÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, str. 66- 67.

V současnosti se vlastní hodnocení a vyhodnocení provádí pomocí IT aplikací, což přináší pro organizaci rychlé výsledky a pro hodnotitele nízkou časovou náročnost.

Formy výstupu pro hodnoceného mohou být plně anonymní, částečně anonymní nebo odkryté. To záleží na otevřenosti podnikové kultury. Obvykle se používá anonymní forma, aby se jednotlivci nebáli vlastního ohrožení.

Aby bylo dosaženo účelu této metody a nebyly narušeny vztahy mezi účastníky hodnocení, je nutné vysvětlit účel a výhody tohoto způsobu poskytování zpětné vazby pro jednotlivce a pro organizaci. Za neméně důležité považují také věnovat pozornost přípravě hodnocených a hodnotitelů před zavedením této metody v organizaci.

Za prvořadý význam metody 360 stupňové zpětné vazby spatřuji v jejím využití pro rozvoj a zvýšení výkonnosti hodnoceného, kterému se dostanou informace, jak ho vnímají ostatní a jak působí na ostatní. Odhalené silné stránky zvyšují sebevědomí a navozují motivaci k dalším výkonům. Odhalené slabé stránky podněcují jedince k osobnímu rozvoji tím a ke zlepšování kompetencí.

Na závěr této kapitoly použiji citát Turnova, který vyjádřil hlavní důvod pro použití metody takto:

Třistašedesátistupňové aktivity jsou obvykle založeny na dvou hlavních předpokladech. 1. že vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím jak nás vidí ostatní, zvyšují vědomí (znalost) sebe sama. 2. že zvýšené vědomí (znalost) sebe sama je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem oblasti rozvoje řízení a vedení lidí.

2.9 Rozvoj interpersonálních dovedností liniových vedoucích

Rozvoj pracovníka v organizaci popisuje Koubek (2006)¹⁶ jako formování pracovních schopností pracovníka v konkrétní organizaci. Oblast rozvoje je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jsou nezbytně nutné k vykonávání současné

¹⁶ KOUBEK, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 242.

pracovní pozice. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka, než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj a formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.

V personální práci organizace je rozvoji pracovníků přikládán mimořádný význam, zejména pokud se jedná o vedoucí pracovníky a specialisty. Především se jedná o rozvojové aktivity v oblasti vedení lidí, komunikace, jazykové a IT vzdělávání.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že příprava liniových vedoucích v oblasti vedení podřízených (spolupracovníků), by se měla uskutečňovat ideálně před nástupem do funkce vedoucího. Realita se mnohdy odchyluje od teorie a vedoucí je uveden do funkce, aniž by mu byl poskytnut potřebný výcvik.

Liniový vedoucí realizuje personální práci, proto musí získat znalosti a dovednosti v činnostech, které mu pomohou efektivněji rozvíjet a vést lidi. Naučit se využívat metody účinného motivování, koučinku a efektivní komunikace.

Výcvikový program měkkých manažerských dovedností neudělá z manažera vůdce. Vedoucí musí sám chtít získané vědomosti a dovednosti používat v každodenní práci při vedení svých podřízených. Je pravda, že někteří jedinci se projevují přirozeněji jako lídři, ale i tomuto umění se lze pozvolna naučit.

Lídrem ¹⁷ je označován člověk, který svým jednáním a svými znalostmi a dovednostmi vzbuzuje respekt a důvěru a zároveň dokáže ovlivnit jednání lidí a nedirektivním způsobem napomoci jejich rozvoji.

Leaderchip je systém práce s lidmi, který vytváří a udržuje pozitivní vztahy a současně je zaměřený na výsledky. Je to kultura učení založená na průběžném rozvoji schopností zaměstnanců, které jsou nástrojem úspěšného fungování organizace v současné době i blízké budoucnosti.

¹⁷ TURECKIOVÁ, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, str. 24.

2.9.1 Systematické vzdělávání a rozvoj liniových vedoucích

Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou koncipovány podle schématu, který se nazývá cyklus vzdělávání.

Cyklus vzdělávání má 4 fáze:¹⁸

1) Identifikace vzdělávacích potřeb: Analýzou se odhalí disproporce mezi požadavkem organizace na měkké dovednosti manažerů a současné pracovní schopnosti a dovednosti pracovníka. Podklady pro analýzu mohou být hodnocení pracovního výkonu nebo hodnocení kompetencí, plány osobního rozvoje, kariérové plány nebo plány následnictví. Identifikují se tedy individuální potřeby pracovníka a potřeby organizace.

2) Plán vzdělávání: Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:¹⁹

Jaké vzdělání má být zabezpečeno? (obsah)

Komu? (jednotlivci, skupiny, kategorie, kritéria výběru pracovníků)

Jakým způsobem? (na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělávání, učební pomůcky, režim vzdělávání)

Kým? (interní nebo externí vzdělavatelé, organizační zabezpečení)

Kde? (místo konání, vzdělávací zařízení, ubytování, stravování, doprava aj.)

Za jakou cenu? (rozpočtová stránka plánu)

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání? (metody hodnocení, kdo, kde a kdy bude hodnotit)

¹⁸ TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, str. 90.

¹⁹ KOUBEK, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 242.

3) **Realizace vzdělávacích akcí:** Vlastní proces vzdělávání.

4) **Hodnocení účinnosti vzdělávání:** Vzdělávací proces je pro organizaci finančně nákladný, proto potřebuje vědět, zda byl dosažen cíl vzdělávací aktivity. I když je problematické měřit kvalitativní hlediska - změny v chování a schopnostech liniových vedoucích pomocí ekonomických ukazatelů, je pro organizaci důležité znát přínos vzdělávací aktivity.

Hodnocení provádí účastník bezprostředně po vzdělávací aktivitě, většinou formou dotazníku (vhodnost metody vzdělávání, obsah, pomůcky). Nebo po delším časovém odstupu při sebehodnocení (v rozvojovém plánu nebo v 360° zpětné vazbě).

Další hodnocení efektivity vzdělávání provádí bezprostřední vedoucí, kouč nebo další účastníci hodnocení metody 360° zpětné vazby.

Jak subjektivní hodnocení pracovníka tak hodnocení druhými lidmi je zaměřeno na osvojení znalostí a dovedností a jejich uplatňování v praxi, a také na změnu v chování.

Organizace, která si je vědoma, že její konkurenční výhodou je lidský kapitál, který má kompetence a znalosti důležité pro růst organizace investuje prostředky do vzdělávání svých manažerů.

2.9.2 Formy a metody vzdělávání liniových vedoucích

Vzdělávání liniových vedoucích může probíhat na pracovišti při výkonu práce nebo mimo pracoviště (v organizaci nebo mimo ni).²⁰

Metody využívané při vzdělávání vedoucích pracovníků **na pracovišti** jsou:

- Coaching

²⁰ KOUBEK, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů*. Praha:Management Press, str. 252-257.

- Mentoring
- Counselling
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce

Jedná se o individuální metody vzdělávání založené na přátelském a partnerském vztahu vzdělavatele a vzdělávaným liniovým vedoucím.

Metody používané při vzdělávání vedoucích pracovníků **mimo pracoviště** jsou:

- Případová studie
- Simulace
- Hraní rolí
- Development centre
- Outdoor training

Tyto metody slouží pro skupinové vzdělávání mimo pracoviště.

V současné praxi si hledají své místo v oblasti vzdělávání vedoucích pracovníků také e-learning kurzy, které vhodně kombinují vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

Závěrem této kapitoly bych chtěla zdůraznit, že hlavní úsilí a odpovědnost za rozvíjení dovedností a schopností je na samotném liniovém vedoucím. Ani sebelepší manažerská příprava poskytnutá organizací nenahradí osobní motivaci manažera k uplatňování zásad účinného vedení lidí. Manažer musí chtít doporučené jednání a chování zkoušet v každodenní komunikaci se svými podřízenými a monitorovat změny, které nastanou při používání nového stylu vedení. Pozitivní nálada v týmu, motivace a ochota spolupracovníků se projeví, jestliže vedoucí umí dobře vést svůj tým.

Specifická forma rozvoje liniových vedoucích je tréninkový a vzdělávací program zaměřený na **rozvoj talentů**. Obecně talentem není pouze vedoucí pracovník, ale každý pracovník, který má mimořádné nadání a schopnosti, dosahuje vysoký výkon, myslí netradičně, je vytrvalý, cílevědomý. Má ochotu a schopnosti se rychle učit nové věci a aplikovat nové znalosti v praxi. Talent disponuje potenciálem pro další osobnostní a karierní růst, má zájem dlouhodobě spojit svou kariéru s organizací. Nebojí se učitého

rizika, má pozitivní přístup ke změnám, sociální inteligenci a empatii. Takoví pracovníci jsou pro organizaci perspektivní, jsou předpokladem jejího budoucího rozvoje a růstu.

V procesu řízení talentů²¹ má bezprostřední vedoucí velmi zodpovědnou a zásadní roli. Jeho úkolem je podpořit talenta v jeho rozvoji, umožnit mu realizovat náročné úkoly, podněcovat ho v jeho kreativitě a inovacích. Talent potřebuje pro svůj rozvoj prostor a osobní odpovědnost. Nadřízený nechává talenta pracovat samostatně, z povzdálí sleduje, jak se mu daří plnit náročné úkoly a je připravený mu nabídnout radu v případě, že ji bude talent potřebovat. Čím vyšší urovně znalostí a schopností dosahuje talentovaný pracovník, tím vyšší volnosti by měl při plnění pracovních úkolů získat. Vedoucí, který řídí talenta, naslouchá jeho plánům a cílům, sdílí jeho sny, vize a pomáhá mu na cestě k jejich splnění. Jen tak může pochopit a přizpůsobit své vedení jeho budoucímu rozvoji. Průběžné poskytování zpětné vazby talentovanému pracovníkovi, motivování, povzbuzování a pochvala za dobré výkony a úspěchy podpoří talent a rozvíjí jej.

Treninkový program pro talenty realizovaný mimo pracoviště je pouze podpůrným nástrojem a podílí se jen 10 - 20% na jeho rozvoji. Hlavní důraz je položen na pracovní úkoly, které jsou pro talenta výzvou. Programy pro řízení talentů jsou zaměřené na pochopení podnikových souvislostí. V rámci těchto programů jsou využívány stejné formy a metody vzdělávání uvedené v začátku této kapitoly.

²¹ Vnitřní podniková dokumentace banky: Rozvíjíme talent

3 Analytická část

3.1 Charakteristika organizace, v níž je diplomová práce zpracovávána

Diplomová práce byla vypracována v bankovní instituci v České republice. Nedostala jsem od vedení organizace oprávnění zveřejnit název banky. Uvedené charakteristiky banky jsou očitované z Výroční zprávy za rok 2010.

Banka byla založena v roce 1990 jako státní instituce a v roce 1992 byla transformována na akciovou společnost. Od roku 2001 je banka součástí jedné z největší finanční skupiny v eurozóně. Po této privatizaci v roce 2001 začala banka kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků a municipalit výrazně rozvíjet své aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele.

Akcie banky jsou kótovány na Burze cenných papírů v Praze i v RM-Systému již od jejich vzniku. Globální depozitní certifikáty zastupující akcie banky se obchodují na Burze cenných papírů v Londýně od roku 1995.

Banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice a regionu střední a východní Evropy. Je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví.

Banka je tvořena devíti společnostmi. V rámci finanční skupiny nabízí banka další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, životní pojištění, neživotní pojištění dostupné prostřednictvím sítě poboček a přímého bankovníctví.

Služby samotné banky využívá 1,59 milionů zákazníků prostřednictvím 395 poboček a 677 bankomatů po celé České republice a také telefonního a internetového bankovníctví. V rámci pobočkové sítě je vybudováno 20 specializovaných business center pro střední podniky a 4 centra pro velké podniky.

Průměrný počet zaměstnanců činí 8 619.

Rating banky odráží kapitálovou sílu, výbornou likviditu a její zdravé hospodaření. Na konci roku 2010 byla banka hodnocena dlouhodobým ratingem A1 v cizí i domácí měně od Moody's Investors Service. Rating A od Standard & Poor's. Rating A od Fitch Ratings.

3.1.1 Vize a mise

- ***Dlouhodobé a výhodné vztahy s klienty.***

Banka je univerzální bankou s diverzifikovaným distribučním modelem. Nabízí svým klientům komplexní nabídku finančních produktů a služeb. Neustálými inovacemi se snaží co nejlépe postihnout měnící se požadavky klientů a umožnit sestavení nabídky na míru konkrétnímu zákazníkovi.

- ***Vytvářet hodnotu pro akcionáře, zákazníky a zaměstnance.***

Banka se zaměřuje na neustálý rozvoj svých obchodních aktivit. Spolupráce s ostatními společnostmi skupiny umožňuje poskytovat vysoce sofistikované produkty a potřebnou flexibilitu v neustále měnícím se prostředí. Konkurenceschopností portfolia produktů je dosaženo díky výbornému know-how a zkušenostem zaměstnanců. Banka si zároveň uvědomuje odpovědnost vyplývající z jejího postavení přední finanční instituce.

3.1.2 Strategie

Banka usiluje o budování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, které jí umožňují důkladně poznat potřeby a očekávání zákazníků v jejich dynamice a tomuto poznání průběžně přizpůsobovat nabídku svých služeb. Pilíři strategie zůstávají vynikající znalost zákazníků a úroveň služeb, provozní efektivnost a obezřetné řízení rizik. Primárním cílem banky je stát se referenční bankou na českém trhu a překonat očekávaný růst trhu prostřednictvím čistých provozních výnosů a zlepšování provozní efektivnosti. Pro splnění formulované strategické ambice se banka soustředí na čtyři klíčové oblasti: spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, efektivnost procesů, využití synergií ve skupině.

3.2 Řízení podle kompetencí

Konkurenční postavení organizace, její růst a úspěch souvisí s rozvojem požadovaných kompetencí pracovníků a také se schopností organizace získat a vybrat nové pracovníky, kteří mají kompetence potřebné pro dosahování cílů. Pokud bude kompetenční model sloužit jako nástroj k propojení podnikové strategie a hodnot banky přispěje ke zvýšení výkonu všech pracovníků banky.

Předpokladem je znalost kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice, snaha pracovníků dosáhnout nejvyšší možné úrovně kompetence. Důležitá je podpora liniových vedoucích při rozvoji kompetencí u pracovníků a průběžné hodnocení dosažené úrovně.

Úsek lidské zdroje vytvořil a umístil Kompetenční model v roce 2009 na intranet banky v podobě příručky, kterou nabízí k používání pro práci manažerů se svými pracovníky, a také pro pracovníky samotné, kteří mají zájem na sobě pracovat a rozvíjet své dovednosti.

Protože se jedná pouze o *možnost* využití modelu při práci manažerů, výsledkem je skutečnost, že někteří liniovní vedoucí ani nevědí, že banka má kompetenční model vytvořený, a proto není využíván při vedení pracovníků. Tento nedostatek jsem zjistila při poradě ředitelů poboček v lednu 2011 (2 roky po umístění kompetenčního modelu na intranet). Ředitelé se mylně domnívali, že pojem kompetence v oblasti řízení lidských zdrojů je synonymem slova oprávněnost k nějakému úkonu.

Kompetenční model²², který se zaměřuje na měkké kompetence. Měkké kompetence banka chápe jako schopnosti, dovednosti a pozorovatelné chování, které jsou rozhodující pro působení pracovníků na určité pozici. Jsou to kompetence, které umožňují pracovníkům co nejlépe využívat svou odbornost a lze říci, že odlišují kolegy s nadprůměrnými výsledky od těch ostatních.

Kompetenční model má propojenost se strategií v oblasti lidských zdrojů a na hodnoty banky²³, které jsou profesionalita, týmový duch a inovace.

²² Vnitřní podniková dokumentace. *Kompetenční model banky*. (data k 20.1.2011).

²³ *Webové stránky banky* - základní informace. (data k 23.8.2010).

Hodnoty tvoří základ k odhodlání dosahovat maximální kvality a tím domácí i mezinárodní úspěch. Hodnoty jsou součástí identity banky a jsou reflektovány do všech oblastí a úrovní práce banky.

Profesionalita spočívá v intenzivním posilování odborných znalostí a dovedností, stejně jako v rozvíjení lidského potenciálu. Díky profesionálnímu přístupu k jakýmkoliv problémům a situacím se banka snaží o důvěru svých zákazníků.

Týmový duch je silnou stránkou banky. Banka je otevřená diskusi a konstruktivní kritice, čerpá z různorodosti názorů svých kolegů. Staví na individuálním talentu a kulturních rozdílech ve svých týmech.

Inovace považuje banka za hnací sílu růstu. Usiluje o nacházení nových, kreativních řešení, o dynamické postupy, jež umožňují rychle a flexibilně reagovat na změny domácího i světového trhu a na potřeby svých zákazníků.

Hodnoty banky se promítají v kompetenčním modelu do 3 základních orientací a fungování banky.

- rozvoj podnikání
- příprava na budoucnost
- spolupráce

Kompetenční model popisuje 7 kompetencí, které banka chce u svých zaměstnanců sledovat a rozvíjet, aby byla naplněna orientace, fungování a hodnoty banky.

- zaměření na výsledek
- zaměření na klienta
- strategické myšlení
- vedení a rozvoj lidí
- realizace změn, flexibilita a inovace
- efektivní spolupráce
- budování týmu

Různé pracovní pozice vyžadují od pracovníků řešení různých úkolů a zvládnání různých situací. Proto se liší kompetence a přístupy, které od pracovníků banka na konkrétní pozici očekává.

U každé ze sedmi kompetencí jsou rozlišovány 4 úrovně jednání. U různých pozic je vyžadována jiná úroveň jednání. Přičemž vyšší úroveň v sobě zahrnuje projevy jednání, které spadají do úrovně nižší.

- a) základní úroveň
- b) dobrá úroveň
- c) velmi dobrá úroveň
- d) výjimečná úroveň

Pracovní pozice v bance jsou zařazeny do 4 typů, které mají svá poslání:

- 1) Obchodní - komerční: udržet a využít obchodní příležitosti ve standardní úrovni.
- 2) Neobchodní - specialisté: analýza stávajících procesů, návrhy změn a implementace nových procesů.
- 3) Obchodní - proaktivní: aktivně vytvářet, rozvíjet a využívat obchodní příležitosti a nové prodejní kanály.
- 4) Neobchodní – procesně řízené: administrativní či podpůrné aktivity a úkoly v rámci standardizovaných procesů.

V rámci 4 typů (oblastí) pozic je další členění na 7 úrovní pracovních pozic, které vychází z katalogu pracovních pozic banky. U každé úrovně ve škále 1-7 očekává banka jinou úroveň jednání - a, b, c, d.

Tabulka 1 Kompetence, na které se banka soustředuje

ROZVOJ PODNIKÁNÍ	
Zaměření na výsledek	Jak se zaměstnanci daří dosahovat stanovených výsledků ve složitém a měnícím se prostředí? Jak efektivně dokáže pracovat s více prioritami a na více úkolech současně?
Zaměření na klienta	Dokáže úspěšně navázat a udržet vztahy s klienty a interními zákazníky? Jak sleduje jejich potřeby a zájmy? Dokáže vyjednat a realizovat co nejlepší řešení v souladu s politikou a cíli banky?
PŘÍPRAVA NA BUDOUCNOST	
Strategické myšlení	Uvažuje z hlediska střednědobého i delšího časového horizontu? Věnuje čas analýze situace a dostupných dat? Vidí souvislosti? Dokáže předvídat důsledky? Soustředí se na podstatné a zdůvodní svá doporučení? Vidí příležitosti? Ukazuje se jeho názor jako podložený a ve většině případů správný?
Vedení a rozvoj lidí	Dokáže lidem, které metodicky vede, vysvětlit cíle, očekávání a kritéria pro danou práci? Jsou jeho porady efektivní a užitečné? Jak podporuje rozvoj zaměstnanců? Poskytuje jim pravidelnou zpětnou vazbu? Inspiruje ostatní?
SPOLUPRÁCE	
Realizace změn, flexibilita a inovace	Umí flexibilně zvolit optimální řešení pro danou situaci? Přizpůsobí svůj postup změnám? Navrhne potřebná zlepšení v souladu s cíli útvaru a banky? Realizuje potřebné a odsouhlasené změny?
Efektivní spolupráce	Jak přispívá svou komunikací a jednáním k dosažení cílů, efektivní spolupráci a dobré pracovní atmosféře?
Budování týmu	Využívá vhodným způsobem zkušenosti a názory druhých? Umí podpořit své zaměstnance i v situaci, kdy to od něj vyžaduje úsilí navíc?

Vnitřní podnikový dokument: *Kompetenční model banky*: (data k 20.1.2011).

3.2.1 Nedostatky Kompetenčního modelu banky

- Využívání kompetenčního modelu liniovými vedoucími není odborem řízení lidských zdrojů aktivně podporováno. Není vyhodnocováno jeho používání v práci vedoucích pracovníků.
- Kompetenční model byl odborem lidské zdroje pouze umístěn na intranet. Vedoucím pracovníkům nebyla vysvětlena podstata, hlavní myšlenky a přínos používání modelu pro efektivní vedení pracovníků. Nedošlo k proškolení vedoucích, jak kompetenční model používat, proto se vedoucí s modelem neztotožnili, neznají ho a nepoužívají.
- Banka nemá vypracovaný samostatný kompetenční profil (job profile) jednotlivých pracovních pozic, který by navazoval na popis pracovní pozice.
- Kompetenční model nedefinuje, která pracovní pozice přísluší do kategorie typ profese (obchodní - proaktivní, obchodní - komerční, neobchodní - specialisté, neobchodní - procesně řízené) a jaké úrovně kompetencí ve škále 1-7 má pracovní pozice dosahovat. Z těchto dvou důvodů nelze určit úroveň požadované kompetence pro konkrétní pracovní pozici. Tento nedostatek považují za zásadní pro praktickou aplikaci kompetenčního modelu.
- Kompetence uvedené v kompetenčním modelu nejsou hodnoceny v pravidelném měsíčním a čtvrtletním hodnocení pracovníků. Liniový vedoucí hodnotí především obchodní výsledky a znalosti produktů a procesů.
- Úroveň kompetence nemá přímou vazbu na odměňování pracovníků, protože jsou hodnoceny především prodejní aktivity a plnění plánu.
- Rozvoj zaměstnanců se nezaměřuje na získání kompetence, protože kompetence nejsou hodnoceny.

Navrhovaný způsob jak dosáhnout funkčnosti kompetenčního modelu

Úloha úseku řízení lidských zdrojů:

- *Vypracování kompetenčního profilu k jednotlivým pracovním pozicím.*
Kompetenční profil předat novému zaměstnanci při podpisu Pracovní smlouvy. Stávajícím pracovníkům dodatečně předat kompetenční profil.
Pracovníci budou vědět, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce. Vedoucí zjistí, které kompetence budou u svých podřízených rozvíjet a hodnotit.
- *Aktivní podpora využívání kompetenčního modelu.*
Proškolení vedoucí pracovníky takovým způsobem, aby pochopili v jakých okamžicích a jakým způsobem používat kompetenční model. Vysvětlit jim důvody zavedení modelu, vyzdvihnout hlavní přínosy modelu pro vedení pracovníků.
Vypracovat metodiku pro vedoucí, která jim bude poskytovat návod jak propojit kompetenční model s hodnocením, rozvojem a odměňováním pracovníků.
Následně iniciovat dohled nad sdílením a využíváním modelu způsobem, který je popsán v metodice.
- *Doplnění kompetenčního modelu.*
Definovat, které pracovní pozice jsou přiřazené do kategorie profese 1- 4 a jakou úroveň pozice ve škále 1-7 má konkrétní pozice dosahovat.
Po doplnění dojde ke srozumitelnosti a jednoznačnosti.
- *Zajištění návaznosti modelu na hodnocení, rozvoj a odměňování pracovníků.*
Zakomponovat hodnocení měkkých dovedností do měsíčního a čtvrtletního hodnocení pracovníků. Pracovník si uvědomí své silné a slabé stránky v chování a jednání.

Úloha liniového vedoucího:

Ztotožnit se a využívat kompetenční model při vedení svých podřízených.

Pravidelně hodnotit dosaženou úroveň kompetence pracovníka. Na základě zjištěných odchylek předat úseku lidské zdroje požadavek na trénink nedostatečné kompetence. Pomoci pracovníkovi při rozvoji kompetencí koučováním a poradenstvím.

Navrhovat variabilní složku mzdy nejen podle prodejních výsledků, ale také podle úrovně kompetencí stanovených v kompetenčním profilu pracovní pozice.

3.2.2 Rozšíření hodnocení manažerů o Metodu 360 ° zpětné vazby

Zlepšení výkonu banky, účinnějším vedením pracovníků liniiovými vedoucími lze dosáhnout integrací vytvořeného kompetenčního modelu do systému hodnocení pracovníků, a to prostřednictvím Metody 360° zpětné vazby (dále jen metoda 360°).

Banka v současné době nevyužívá metodu 360° při hodnocení svých liniiových manažerů. Vzhledem ke skutečnosti, že banka má vytvořený kompetenční model, ve kterém jsou stanoveny požadované kompetence na manažerských pozicích, doporučila bych zavedení a využívání metody 360° v praxi.

Metoda 360° je nástrojem hodnocení důležitých kompetencí pro výkon manažerské práce, prostřednictvím zpětné vazby od nadřízených, kolegů, podřízených a interních zákazníků. Tato širší zpětná vazba je objektivnější a přesnější než pouhé hodnocení přímého nadřízeného. Hodnotitelé, kteří se s hodnoceným setkávají v různých situacích, znají jeho jednání, schopnosti a chování z jiného úhlu pohledu než bezprostřední vedoucí, proto je úroveň kompetencí hodnocena nestranně a nezaujatě.

Hodnocený (liniový vedoucí) získá cenné informace o tom, jak vnímají jeho schopnosti a chování spolupracovníci v konfrontaci s tím, jak se vnímá sám. Poskytnutá zpětná vazba hodnocenému odkryje jeho přednosti nebo nedostatky. Identifikované silné stránky posílí vědomí manažera o správném chování a jednání. Odhalené slabé stránky ho mobilizují k rozvoji a zlepšování.

Vzájemné propojení kompetenčního modelu a metody 360° bude bance přínosné při:

- zhodnocení úrovně požadovaných kompetencí liniových vedoucích
- posouzení potenciálu liniových vedoucích
- nastavení individuálního rozvojového plánu
- podklad pro plán následnictví a plán pracovní kariéry
- identifikaci tréninku dovedností, navržení plánu tréninku, jeho realizace a vyhodnocení přínosu tréninku pro pracovníka a organizaci
- zlepšení vztahů mezi pracovníky a posílení týmové atmosféry

Navrhovaný proces implementace Metody 360° zpětné vazby

1) Úsek lidské zdroje přednese vrcholovému vedení návrh o zavedení metody 360° a vysvětlí přínos pro banku.

Metoda 360° slouží k rozvoji manažerských kompetencí definovaných v kompetenčním modelu banky – vedení a rozvoj lidí, efektivní spolupráce, budování týmu, zaměření na klienta, zaměření na výsledek, strategické myšlení a inovace. Zlepšení kvality schopností a dovedností přispěje k růstu výkonu všech pracovníků a zvýšení konkurenční výhody banky. Investice do Metody 360° přinese návratnost v podobě vyšší produktivity pracovníků, zlepšení efektivity práce při dosahování cílů a v konečném důsledku vyšší výnos pro banku.

2) Získání podpory liniových manažerů.

Důležitá je nejenom podpora vrcholového vedení, ale především podpora a zájem liniových vedoucích o využívání metody. Personalisté musí vysvětlit manažerům smysl, principy, výhody metody a možnosti pro využití získaných informací v budoucnosti. Jestliže manažeři pochopí prospěch, který jim přinese využívání metody 360° (identifikace potřeby vzdělávání osobního rozvoje, zlepšení efektivnosti a výkonnosti pracovní skupiny, objektivnější hodnocení, podpora týmové práce), odstraní se jejich obava ze změny způsobu hodnocení jejich kompetencí a získají důvěru v metodu.

3) Rozhodnutí o formě shromažďování vstupů a výstupů účastníků hodnocení.

- Forma dotazníku - účastníci hodnocení budou údaje zaznamenávat do papírového dotazníku, nebo bude využita elektronická forma dotazníku?
- Vytvoření vlastní IT aplikace dotazníku, nebo zakoupení programu od poradenské firmy a přizpůsobit ho kompetenčnímu modelu banky.
- Budou kritériem hodnocení kompetence uvedené ve stávajícím kompetenčním modelu nebo další kompetence potřebné pro další rozvoj banky?
- Vytvoření klasifikační stupnice (škála), druh stupnice (numerické, grafické, verbální).
- Bude hodnocení anonymní nebo otevřené?

Upřednostňuji vytvoření vlastní IT aplikace hodnoticího dotazníku, z důvodu úspory času pro jednotlivé hodnotitele a zrychlení zhodnocení výsledku hodnocení. Hodnoceny budou stávající kompetence definované v kompetenčním modelu banky. Pětibodová numerická klasifikační stupnice doplněná o shrnující slovní komentář hodnotitele napomůže k objektivnějšímu hodnocení. Vzhledem k nové metodě hodnocení doporučuji provádět anonymní výběr hodnotitelů.

4) Výběr hodnotitelů a jejich příprava.

Pro hodnocení vybrat vhodný počet a strukturu hodnotitelů. Tzn. více nadřízených nebo jen přímý nadřízený. Kolega (mladší, zkušený, přísný, přátelský). Podřízený (přímý, nepřímý). Interní zákazník (různé úseky).

Po výběru hodnotitelů je důležité věnovat pozornost komunikaci s hodnotiteli a hodnoceným. Vysvětlit jim význam, fungování metody, organizace procesu, využití výstupu v budoucnosti. Procvičit způsob poskytování hodnocení. Vytvořit metodiku pro účastníky hodnocení a e-learningový kurz na intranetu banky.

5) Ověření fungování procesu v pilotním režimu.

Za prozřetelné považuji ověřit si fungování procesu v pilotním režimu u jednoho útvaru banky. Následně zhodnotit průběh procesu, sběrem připomínek od účastníků pilotu, provedení korekcí.

6) Realizace ostrého procesu.

Informace o termínech zahájení a ukončení hodnocení. Podpora úseku lidských zdrojů a monitoring průběhu hodnocení.

7) Vyhodnocení a předání zprávy hodnocenému manažerovi.

Doporučovala bych předat a interpretovat písemnou zprávu hodnocenému od nestranné osoby (kouč, personalista). Na společném setkání vyhodnotit zjištěnou úroveň kompetencí a navrhnout oblasti rozvoje.

8) Vytvoření plánu osobního rozvoje.

Na základě zpětné vazby si manažer vytvoří plán osobního rozvoje vyplývající ze závěrů hodnocení. Společně s nadřízeným si stanoví termín pro ověření zlepšení hodnocené kompetence.

Navazující činnosti hodnoceného vedoucího pracovníka

Po provedení hodnocení metodou 360° a převzetí závěrečné zprávy, se očekává od vedoucího pracovníka efektivní využití závěrů hodnocení. Ze závěrečné zprávy hodnocený získá shrnující informace o silných stránkách a rezervách v hodnocených kompetencích.

Banka pro návratnost vynaložených zdrojů po zavedení metody 360° a následný vzdělávací proces očekává od vedoucího pracovníka rozvíjení a především zlepšení slabých stránek zjištěných při hodnocení a minimálně udržování silných stránek na současné úrovni. Pro dosažení rozvojových cílů, které vyplynuly ze závěrečné zprávy, hodnocený a jeho nadřízený komunikují a uzavřou *dohodu o rozvoji*. Písemná dohoda o rozvoji obsahuje oblasti rozvoje, konkrétní rozvojové cíle a přínosy po dosažení úrovně kompetence.

Dohoda o rozvoji je podkladem pro zpracování *plánu rozvoje*, který vytváří sám rozvíjený pracovník. Převažovat by měly rozvojové aktivity realizované na pracovišti v kombinaci s tréninkem a vzděláváním mimo pracoviště. Vzdělávání mimo pracoviště

pouze podporuje přenesení získaných dovedností a znalostí do činností vykonávaných v praxi.

Dalším krokem v rozvoji kompetence je vlastní vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Prvořadá je aktivita a flexibilita pracovníka při učení se v praxi a schopnost získané znalosti a trénované dovednosti uplatnit při výkonu práce.

Při samotném průběhu rozvojového programu je velmi důležitá podpora nadřízeného pracovníka koučinkem nebo mentorinkem. Průběžná přátelská komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem poskytuje zpětnou vazbu o žádoucích posunech schopností a dovedností.

Závěrečnou fází procesu rozvoje je hodnotící pohovor, při kterém nadřízený a pracovník porovnávají výsledky a dosažené rozvojové cíle, které byly formulovány v dohodě o rozvoji a v plánu rozvoje. Jestliže byla hodnocená kompetence zlepšena a dosaženo její potřebné úrovně, následuje dohoda o nových rozvojových cílech na další hodnocené období.

3.3 Rozvoj interpersonálních dovedností linových vedoucích v bance

Mnozí linioví vedoucí byli povýšeni do pozice vedoucího týmu nebo ředitele pobočky, protože dosahovali obchodních úspěchů na pozici bankovního poradce nebo obchodního specialisty.

Před nástupem do nové role jim banka neposkytla žádný vzdělávací program v oblasti vedení svých spolupracovníků. Postrádají schopnosti související s motivováním lidí, koučováním, řízením pracovního výkonu nebo účinné komunikace.

Linioví vedoucí jsou vykonavateli personální politiky na pobočkách banky, proto považují pro jejich manažerskou práci velmi důležité, aby pro ně personální útvar připravil odpovídající výcvik potřebný pro výkon jejich interpersonální role.

Uvědomují si, že zavedení systematického vzdělávání liniových vedoucích v oblasti měkkých manažerských dovedností vyžaduje finanční výdaje. Návratnost vynaložených

finančních prostředků se určitě projeví zvýšenou aktivitou vedoucích i jejich podřízených při pracovním výkonu. Posílí se vřelejší a otevřenější mezilidské vztahy mezi vedoucím a ostatními spolupracovníky a jejich spokojenost. Vedoucí se stanou flexibilnější a připraveni k přechodu do vyšší manažerské pozice. Za neméně důležité považují posílenou loajalitu liniového vedoucího vůči zaměstnavateli a zvýšení atraktivity banky jako zaměstnavatele.

Navrhovaný cyklus vzdělávání liniových vedoucích v oblasti interpersonálních dovedností

1) Identifikace vzdělávacích potřeb

Rozvoj interpersonálních dovedností manažerů vychází z Dohody o rozvoji schopností manažera, která byla uzavřena v rámci procesu řízení pracovního výkonu mezi bezprostředním vedoucím a pracovníkem. Dohoda obsahuje schopnosti, které je nutné v budoucím období rozvíjet, aby bylo dosaženo žádoucí úrovně pracovnímu výkonu. (Proces Řízení pracovního výkonu popsán v poslední kapitole analytické části diplomové práce).

Zhodnocení úrovně interpersonálních dovedností a potřeba jejich rozvoje se provede při pravidelném hodnocení kompetencí prostřednictvím metody 360° zpětné vazby. V závěrečné zprávě jsou uvedené kompetence, které je třeba v následujícím období u manažera rozvíjet. Úkolem bezprostředního vedoucího hodnoceného je navrhnout v jaké oblasti by měl být jejich podřízený vzděláván a podílet se na výběru nejvhodnější metody vzdělávání. Bezprostřední vedoucí je klíčovou osobou pro rozpoznání potřeby vzdělávání podřízeného, protože nejlépe zná jeho pracovní chování.

V kompetenčním modelu má banka stanovené kompetence, které chce u svých zaměstnanců rozvíjet, protože je považuje za klíčové v návaznosti na hodnoty banky. Kompetence *vedení a rozvoj lidí, efektivní spolupráce, budování týmu* jsou schopnosti, na které by mělo být zaměřené vzdělávání manažerů v oblasti měkkých dovedností. V předchozí kapitole navrhované propojení kompetenčního modelu na metodu 360° bude sloužit k odhalení odchylek mezi požadovanou úrovní kompetencí a současnou

úrovni. Integrace umožní také identifikaci vhodného vzdělávacího programu pro konkrétního vedoucího pracovníka.

2) Plán vzdělávání

Vzdělávací potřeba v oblasti interpersonálních dovedností liniových vedoucích byla odkryta, bezprostřední vedoucí předal útvaru vzdělávání návrh, kde uvedl, ve kterých dovednostech je třeba podřízeného pracovníka vzdělávat.

Útvar vzdělávání pracovníků zastřešuje organizační záležitosti vzdělávacího cyklu. Zabezpečuje vzdělávací program pro zaměstnance, rozhoduje o metodách vzdělávání, má na starosti rozpočtovou stránku vzdělávacího programu a také monitoruje průběh vzdělávacích aktivit.

Vzdělávání a rozvoj nižšího managementu bude probíhat na pracovišti a také mimo pracoviště. Metody vzdělávání budou vzájemně propojené, navazující a doplňující. Touto synergií se urychlí připravenost manažera na efektivní vedení podřízených. Bude rychleji disponovat dovednostmi, které nemá dostatečně rozvinuté, a které jsou pro jeho roli v současnosti a budoucnosti potřebné.

Při návrhu vzdělávacího programu pro liniové vedoucí jsem se inspirovala výčtem metod vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, které popisuje Koubek (2006) ve své publikaci.²⁴

a) Modulové vzdělávání mimo pracoviště

Časové období: 4 dny v průběhu 6 měsíců

Vzdělavatel: externí vzdělávací instituce

Kde: vzdělávací zařízení banky

Metoda vzdělávání: development centre

Development centre: jedná se o moderní vysoce hodnocenou metodu vzdělávání manažerů zacílenou na schopnosti manažerů, které tvoří jejich každodenní pracovní

²⁴ KOUBEK, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, str. 252-257.

náplň. Při tomto vzdělávacím programu si manažeři uvědomí, které schopnosti potřebují pro vedení pracovní skupiny. Prostřednictvím použitých metod si uceleným způsobem osvojí měkké manažerské dovednosti

Aktivity, na které bude program zaměřen – motivování podřízených, koučování, efektivní komunikace, poskytování zpětné vazby, řízení pracovního výkonu.

Vzdělavatel se musí snažit vytvořit co nejrealističtější situaci, se kterou se manažeři setkávají při své práci. Účastníci během případové studie, hraní role či simulace budou předvádět svá jednání, řešit běžné pracovní problémy a rozhodovat o záležitostech, se kterými se potýkají při vedení a rozvoji svých podřízených.

Doplňkem a zábavnou formu výcviku bych doporučila *outdoorová cvičení*, která se uskutečňují v přírodě nebo ve sportovním areálu. Jedná se různé hry, sportovní aktivity, při nichž se účastníci učí manažerským dovednostem formou řešení společného úkolu. Následuje diskuse účastníků, při které zjišťují, jaké manažerské dovednosti přispěly ke splnění úkolu. Smyslem tohoto typu výcviku je sebezpoznání psychických i fyzických stavů a týmová spolupráce.

Přínosy pro účastníky vzdělávání a pro banku jsou: rozvine se analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému. Poskytuje příležitost podělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit je z různých úhlů. Zformují se schopnosti vyjednávací a rozhodovací. Manažeři se naučí samostatně myslet a reagovat na různé situace. Posílí se týmová spolupráce.

b) Vzdělávání na pracovišti v mezidobí

- *E-learning*

Vytvoření e-learningového kurzu umístěného na intranet banky umožní účastníkům samostudium tematiky, která bude aktivně procvičována v rámci development centra a při koučinku a mentorinku. Jedná se tedy o doplněk metod vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Manažeři se teoreticky připraví na praktická setkávání s koučem a na výcvik.

Program elektronického vzdělávání by měl být vytvořený na zakázku podle potřeb banky. Dílčí témata navazují na identifikované potřeby rozvoje manažerů.

Obsah e-learnignu:

1. Prezentace učebního textu v dílčích tématech. – motivování, koučink, zpětná vazba, hodnocení pracovníků, účinná komunikace (získávání a upevňování znalostí mezi výcvikem). Popis a návod jak využívat metody a teorie.
2. Interaktivní řešení případových studií.
3. Testování znalostí (ověření pochopení učebního textu).
4. Diskusní fórum mezi účastníky kurzu (předávání poznatků).
5. Diskusní fórum s lektorem (poskytování rady).

Výhody pro účastníky a banku: snížení nákladů na vzdělávání, časová flexibilita studia, zrychlení vzdělávání, ověření efektivity studia při diskusním fóru.

c) Vzdělávání na pracovišti v součinnosti s interními vzdělavateli

Nové znalosti získané samostudiem prostřednictvím e-learningu a na výcvikovém kurzu musí být aplikovány do běžné pracovní aktivity manažera.

Individuální koučink nebo mentorink poskytuje manažerovi zpětnou vazbu o způsobu vedení skupiny a náměty na zlepšení stylu vedení pracovníků.

- *Koučink:* kouč dlouhodobě formuje pracovní postoje, pomáhá měnit pracovní návyky, rozvíjí dovednosti manažera. Koučink má povahu neustálého podněcování, pozitivního ovlivňování manažera. Cílem koučinku je dosažení takových kompetencí, které banka požaduje od svých manažerů.
- *Mentorink:* Vzdělávaný si zvolí patrona (mentora), kterému věří a považuje ho za svůj vzor. Mentor sleduje manažera, odhaluje jeho přednosti a slabé stránky. Radí mu, podporuje ho a stimuluje ho k chování a jednání, které považuje za správné. Jde o neformální vztah mezi mentorem a manažerem.
- *Rotace práce:* vzdělávaný je pověřený řešením úkolů na různých pracovištích banky
- *Účast na projektech:* vzdělávaný se účastní nad rámec své pracovní pozice řešení a realizace určitého projektu. Tím získá nové znalosti a dovednosti v oblasti projektového řízení.

3) Realizace vzdělávání

Stěžejní fáze vzdělávacího cyklu je realizace vlastních vzdělávacích aktivit, které vychází z Plánu osobního rozvoje vedoucího pracovníka.

Útvar vzdělávání zabezpečí pro pracovníky tréninkový kurz, na který jsou nominováni jednotliví účastníci. Bezprostřední vedoucí schválí konkrétní trénink a na základě schválení přijde pracovníkovi závazná pozvánka na tréninkovou nebo vzdělávací akci, které se účastní. Ihned po ukončení kurzu je důležité si získané dovednosti vyzkoušet v praxi. Účastníci jsou k tomuto kroku ze strany lektora podporováni např. zadáním úkolu a reference o přístupu k řešení úkolu lektorovi nebo vypracování prezentace na dané téma a přenos informací na další pracovníky. Podstatná je skutečnost, že trénink nekončí na vzdělávací akci, ale naopak začíná při vlastním ověření v praxi.

Vzdělávání na pracovišti probíhá formou e-learningového kurzu, formou koučinku, mentorinku, rotace práce, účast na přípravě a realizaci projektu. Tyto formy vzdělávání si organizuje sám vedoucí pracovník, tak aby rozvoj znalostí a kompetencí byl na požadované úrovni v souladu s kompetenčním modelem a plánem osobního rozvoje podle časového harmonogramu.

4) Hodnocení účinnosti vzdělávání

Hodnocení vzdělávání bude bance sloužit k ověření, jaký měl vzdělávací program přínos pro účastníky a organizaci. Jaké zlepšení lze realizovat v následném vzdělávacím cyklu, aby lépe vyhovoval dalším účastníkům.

Vyplněním dotazníku po ukončené vzdělávací aktivitě zhodnotí účastník metodu vzdělávání, její organizaci, pomůcky atd.

Bezprostřední nadřízený, kolegové, podřízení a spolupracovníci manažera zhodnotí posun v rozvoji kompetencí při následném hodnocení manažera metodou 360° zpětné vazby.

3.3.1 Řízení a rozvoj talentovaných manažerů

Banka si je vědoma, že úspěch společnosti závisí na zaměstnancích, jejich dovednostech a jejich jednání v konkrétních situacích. Špičkové bankovní služby nabízí a poskytují špičkoví zaměstnanci, proto banka realizuje rozvojový program *Talent management* pro manažery a specialisty,²⁵ u každé skupiny uplatňuje specifický přístup. Cílem programu Talent management je: „*Mít správné lidi na správném místě ve správný čas*“.

Zaměstnanci jsou do programu nominováni na 2 roky. Z celé populace zaměstnanců banky tvoří 4% talentovaní manažeři a 2% specialisté. Pro talenta znamená účast v programu Talent management příležitost rozvinout své kompetence, zviditelnit se, ukázat a prokázat své schopnosti. Na druhé straně jde o osobní závazek a odpovědnost talenta podávat vysoký výkon, přinášet do týmu nápady, inovace a kreativitu. Musí prokázat své kvality, předávat zkušenosti svým kolegům a pomoci jim stát se talenty v budoucnosti. Je to forma přípravy na budoucí pozici na vyšší úrovni. Účast v programu ale není spojena s automatickou změnou pozice po ukončení programu.

Proces Talent managementu:

- 1) Identifikace** – liniový manažer nominuje zaměstnance do programu v rámci procesu hodnocení zaměstnanců.
- 2) Validace** – odsouhlasení a zařazení zaměstnance do programu. Jedná se o kolektivní rozhodnutí manažerů daného regionu a zástupce lidských zdrojů.
- 3) Komunikace** – liniový vedoucí komunikuje zaměstnanci rozhodnutí o jeho zařazení do programu.
- 4) Rozvoj** – před vlastním rozvojem je u talentovaného manažera provedeno hodnocení pomocí Metody 360 a testování. Výsledky testů a závěry hodnocení jsou předány a komunikovány konzultantem externí vzdělávací společnosti v závěrečné zprávě. Na základě výsledků testů a hodnocení je zaměstnanci poskytnuto poradenství od

²⁵ Vnitřní podnikový dokument: Talent management. (data k 4.8.2011)

konzultanta externí společnosti při přípravě Plánu kariéry a rozvoje. Následně talent zpracuje svůj Plán kariéry a rozvoje, který předá úseku řízení lidských zdrojů a svému přímému vedoucímu. Talent si vybere z katalogu kurzů vhodný trénink manažerských dovedností v závislosti na stávající úrovni kompetencí a znalostí, které byly zjištěny při testování a hodnocení metodou 360. V průběhu dvouletého programu talent rozvíjí potřebné kompetence prostřednictvím v plánu rozvoje definovaných ambiciózních úkolů, účastní se tréninku a společenských událostí. V této fázi je nejdůležitější aktivita, iniciativa talenta, dychtivost po nových znalostech při účasti na projektech, stážích, při stínování manažera, který je na pozici o stupeň nebo dva výše. Přenos nově získaných znalostí a schopností do praxe banka očekává od talenta již v průběhu programu.

Přímý vedoucí hraje v rozvoji talenta klíčovou úlohu. Ve fázi rozvoje poskytuje talentovi průběžnou zpětnou vazbu o naplňování plánu rozvoje. Dále plní roli kouče a mentora, motivuje a rozvíjí jeho schopnosti.

Rozvoj a řízení talentů může být efektivní a splnit svůj účel za předpokladu, že bezprostřední vedoucí talenta umí používat techniku koučování, má schopnost motivovat talenta k aktivitě a výkonu, zná způsob efektivní komunikace a poskytování zpětné vazby. Těmito schopnostmi nedisponují všichni manažeři banky, z tohoto důvodu je zásadní, aby byli linioví vedoucí náležitě připraveni tréninkem měkkých manažerských dovedností v rámci vzdělávacího a rozvojového programu (viz. kapitola 3.3) na vedení a rozvoj podřízených a v podstatě i talentů. Tím dojde zlepšování kompetencí manažera a talenta, což je žádoucí pro dosažení cílů banky a zvyšování její hodnoty.

5) Hodnocení – na závěr programu dojde ke zhodnocení naplnění plánu rozvoje manažerem a konzultantkou lidských zdrojů.

3.4 Využití poznatků o motivaci při vedení podřízených

Dobrý liniový vedoucí musí být schopný pracovní skupinu a jednotlivé pracovníky rozhýbat nebo udržet v pohybu požadovaným směrem. Této schopnosti vzrušit pracovníky a přimět je k akci se říká motivace.²⁶

Vedoucí, který chce své spolupracovníky strhnout k aktivitě a snaží se, aby zahořeli pro dosažení osobních a skupinových cílů, musí být sám nadšený a nakazit ostatní pro splnění daného úkolu. Podřízené silně motivuje jejich vedoucí, který je příkladem a vyzývatelem pro následování jeho jednání a chování.

Vedoucí musí mít stále na mysli skutečnost, že on sám bude úspěšný jedině v případě, že bude úspěšná jeho pracovní skupina. Východisko pro účinnou motivaci podřízených lze nalézt v Modelu tří kruhů Johna Adaira. V modelu je obsažena myšlenka, že v pracovních skupinách existují tři oblasti vzájemně se překrývajících potřeb – potřeba vykonat společný úkol, potřeby skupiny a potřeby jednotlivce.

V předchozí kapitole jsem popisovala vzdělávací a výcvikový program pro liniové vedoucí, který zahrnuje také vzdělávání v oblasti motivování. Po realizaci tohoto vzdělávacího programu liniový vedoucí zná základní teorie pracovní motivace a umí je přenést do praxe. Samozřejmě vedoucí musí mít zájem využít zprostředkované metody a techniky při vedení svých lidí.

3.4.1 Motivace a výkon

Vztah mezi motivací a výkonem lidí spolu úzce souvisí. Zajímavá je skutečnost, že od některých pracovníků manažer očekává vysoký výkon téměř vždy a u jiných předpokládá nižší výkon. Tuto situaci charakterizuje pojem **výkonová motivace**, která je příznačná pro motivační profil jedince.²⁷ Výkonová motivace vyjadřuje relativně stálou potřebu jedince dosáhnout úspěchu nebo potřebu vyhnout se neúspěchu. Podle převažujících tendencí lze zjistit sílu výkonové motivace podle vzorce.

²⁶ ADAIR, J. (1993). *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, str. 142.

²⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, str. 256.

Výkonová motivace = potřeba úspěchu : potřeba vyhnout se neúspěchu

Jestliže u pracovníka převažuje potřeba úspěchu lze předpokládat, že bude aktivní, samostatný, vytyčuje si náročnější cíle, které chce dosáhnout.

Naopak u pracovníka, u kterého převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu lze očekávat spíše pasivitu, nerozhodnost, opatrnost. Tito pracovníci si stanovují méně obtížné cíle.

Pracovníka, který se bojí neúspěchu, by měl liniový vedoucí podporovat. Posilovat jeho sebevědomí a sebedůvěru vhodným přístupem. Chválit ho za dosažení dílčích cílů, povzbuzovat, komunikovat s ním postupy a vytvořit mu podmínky aby dosáhnul úspěchu. Zažije-li pracovník pocit úspěchu, bude v budoucnu motivovanější k náročnějším úkolům.

Motivační profil ²⁸ je individuální charakteristika osobnosti člověka, která je dlouhodobě stálá. Pro jedince je příznačná dominantní motivační orientace (skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil).

Motivační profil je tvořen určitým příznačným zaměřením člověka podle různých hledisek.

Rozpozná-li liniový vedoucí motivační profil pracovníka, bude lépe chápat jeho chování a jednání a bude moci ovlivňovat jeho motivaci k výkonu.

Pro analýzu motivačního profilu pracovníka jsem navrhla jednoduchý formulář, který pomůže vedoucímu odkrýt pracovní motivaci svých podřízených. Při sestavování formuláře jsem se inspirovala příklady dimenzí motivačního profilu s různým obsahem, které uvádí Bedrnová a Nový (2004) v publikaci Psychologie a sociologie řízení.

²⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha:Managemet Press, str. 259.

Návrh formuláře ke zjištění motivačního profilu pracovníka

Tabuka 2 Zaměření pracovní motivace

Jméno a příjmení pracovníka		
Orientace na vlastní činnost	-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4	Orientace na obsah činnosti
Zaměření na aktuální situaci	-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4	Zaměření do budoucnosti
Individuální orientace	-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4	Skupinová orientace
Zaměření na vlastní prospěch	-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4	Zaměření na druhé osoby
Aktivní orientace	-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4	Pasivní orientace
Zaměření na hmotné hodnoty	-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4	Zaměření na etické hodnoty
Zaměření na zaměstnavatele	-4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4	Odklon od zaměstnavatele
Vhodná stimulační prostředky		

Vlastní úprava podle: TURECKIOVÁ, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, str. 114.

Pokyny pro vyplňování formuláře:

Při motivačním rozhovoru vedoucí společně s pracovníkem vybere u každého řádku hodnotu ve škále -4 až 4, která nejvíce odpovídá jednání a hodnotám pracovníka.

Vyhodnocení:

Číselné hodnoty nalevo nebo napravo od 0 vystihují sílu zaměření v jednotlivých oblastech u pracovníka.

Návrh stimulačních prostředků: Liniový vedoucí na základě zjištěného motivačního profilu navrhne účinné stimulační prostředky pro pracovníka.

3.4.2 Rozbor pracovní motivace

Z vlastní manažerské zkušenosti vím, že zkoumání pracovní motivace u podřízených pracovníků je záležitost velmi složitá. Na položenou otázku. „Co vás motivuje k pracovnímu výkonu?“ Je odpověď pracovníka neurčitá nebo na otázku nezná odpověď.

Metoda pro zjištění pracovní motivace je *pozorování* jednání a chování pracovníka při výkonu pracovní činnosti a hodnocení jeho pracovního výkonu. Vedoucí musí mít schopnost empatie, aby se dokázal vcítit do postojů svých spolupracovníků. Empatie je u různých jedinců rozdílně vyvinutá a z tohoto důvodu může docházet k selhávání manažera v interpersonálních vztazích a schopnosti vhodným způsobem podporovat motivaci a stimulovat své podřízené. Dobrá zpráva pro manažery je, že pomocí speciálního tréninku nebo koučování lze schopnost empatie i celou emocionální inteligenci rozvíjet.

Vlastní pozorování projevů jednání a chování pracovníka během pracovní činnosti by mělo být co nejintenzivnější. Manažer, kterému záleží na svých podřízených a chce rozpoznat a porozumět motivům a schopnostem je v častém osobním kontaktu s pracovníky. Častá verbální komunikace mezi manažerem a pracovníkem, pozorné naslouchání, které vychází z upřímného zájmu o spolupracovníky, přiměje pracovníky k otevřenosti a vyjádření pocitů.

Manažer musí být při svých závěrech obezřetný, protože stejné jednání různých pracovníků může být zapříčiněno jinými motivy. Nebo stejné motivy vyvolají jiné chování.

Navrhovaný proces analýzy pracovní motivace

1) Určení oblastí pozorování

Před vlastním pozorováním si vedoucí stanoví jaké oblasti chování a jednání bude pozorovat (jednotlivé faktory a nástroje motivace jsou uvedené v kapitole 2.4.1).

Pro větší objektivitu si připraví číselné a slovní hodnoticí stupnice (projev je pojmenován a zároveň oznámkován).

2) Vytvoření záznamového listu

Pro každého pracovníka je připraven záznamový list (elektronická nebo papírová forma). Do záznamu vedoucí průběžně doplňuje pozorované chování v jednotlivých kategoriích. Nemusí spoléhat na svou paměť, zamezí se efektu posledního období a výstupy pozorování budou přesnější. Výhody záznamů jsou neocenitelné při vlastním vyhodnocení pracovní motivace. Je vhodné také po bezprostředním zápisu provést dílčí vyhodnocení podle hodnotící stupnice (viz. bod 1).

Záznamový list by měl být jednotný pro všechny pracovníky, proto je vhodné, aby ho centrálně vytvořil úsek lidských zdrojů, jako projev podpory liniiových vedoucích.

3) Vyhodnocení výsledků pozorování

Na základě záznamů po delším časovém období nejméně 3 - 6 měsíců provede vedoucí celkové vyhodnocení. Určí motivační orientaci pracovníka.

4) Výběr stimulačních prostředků

Podle zjištěných projevů pracovní motivace (viz. kapitola 2.4.1 – Vnitřní pracovní motivace, vnější motivace, motivace na základě pověsti, motivace na základě výzvy, motivace na základě smyslu a poslání práce) vybere vedoucí adresné stimuly, které pomohou ovlivnit motivaci, tím zvýšit aktivitu pracovníka a zlepšit jeho výkon.

Pro každého pracovníka (podle jeho motivačního profilu) může být stimulem něco jiného. Na někoho působí příznivá pracovní atmosféra, pestrá práce, náročné úkoly na jiného zase hmotná odměna či benefity.

Závěrem této kapitoly bych chtěla upozornit na celopodnikový přístup k pracovní motivaci. Pro banku by bylo přínosné, kdyby měla vytvořený motivační program pro pracovníky s cílem dosáhnout požadované úrovně pracovní motivace. Pracovníci by ocenili přístup banky a zájem o jejich spokojenost, což by následně ovlivnilo jejich pracovní jednání. Tato myšlenka je nad rámec této diplomové práce.

3.5 Koučování jednotlivců

Koučování neprovádí jen profesionální kouč, ale jedná se o metodu, kterou mohou používat všichni linioví vedoucí v bance při rozvoji podřízených přímo na svých pracovištích. Koučování není jednoduchá technika, je založena na určitých principech a vyžaduje od vedoucího nové dovednosti, které je možné se naučit. Proto jsem tuto metodu vzdělávání na pracovišti zařadila do manažerského výcviku, ve kterém si techniku koučování vedoucí osvojí. Také navrhuji ve své diplomové práci zařadit pravidla a principy koučování do e-learningového kurzu jako součást manažerského vzdělávání.

Na každém ředitelství regionu banky působí pouze jeden kouč, který pomáhá střednímu managementu při rozvoji jeho měkkých manažerských dovedností. Linioví vedoucí (vedoucí týmu a ředitelé poboček) nejsou nikým koučováni, ačkoliv je od nich vyžadována kompetence v oblasti vedení a rozvoj podřízených, která zahrnuje koučování, motivování, poskytování zpětné vazby, hodnocení pracovního výkonu. Myslím si, že by se především tito linioví vedoucí měli nechat koučovat od profesionálního kouče a až se naučí jak provádět koučování začít s koučováním svých podřízených. Při koučování se rozvíjí nejenom pracovník, ale i vedoucí.

Tím, že by metoda koučování prostupovala napříč bankou od zdola, zlepšil by se plošně rozvoj pracovníků a jejich pracovní výkon.

Organizační struktura banky se vyznačuje mnoha hierarchickými stupni. Linioví vedoucí (vedoucí týmů a ředitelé poboček), jsou nazýváni operačními manažery každodenního řízení. Řízení lidí se vyznačuje především zadáváním úkolů a následnou kontrolou plnění úkolů. Cíle jsou stanoveny kaskádovitě od cílů organizace přes cíle organizačních jednotek až k individuálním cílům. Zdánlivě tento princip připomíná metodu Řízení podle cílů s tím rozdílem, že individuální cíle určuje vedoucí a týkají výkonu (plnění plánu prodeje), ale nejsou určeny cíle v oblasti rozvoje potenciálu a pracovního chování, jako podpora efektivnějšího dosahování výkonových cílů. Pokud by byla aplikována metoda MBO, stanovoval by si výkonostní a rozvojové cíle každý pracovník samostatně. Je zřejmé, že převažuje direktivní styl řízení, který je zaměřen na

úkoly s malou orientací vedoucího na motivační podporu, povzbuzení a participaci pracovníků.

V koučování lze spatřovat novou roli vedoucího.²⁹ Od vedoucího v první linii se očekává, že nebude pouze určovat nejlepší způsob realizace výkonu a sledovat jeho plnění. Měl by být spíše poradcem, na kterého se mohou pracovníci obrátit, pokud si neví s určitým úkolem rady, zabezpečovat podmínky pro dosažení požadovaných výsledků, inspirátorem, který přichází s novými myšlenkami a nápady. Postupně by měl opouštět úlohu zadavatele úkolů, měl by být spíše instruktorem a následně poradcem či rovnocenným partnerem.

Liniový vedoucí, který koučuje své podřízené je omezen časem, protože musí vykonávat další pracovní povinnosti. Aby zvládl koučování efektivně a vynaložený čas určený k rozvoji svých kolegů směřoval ke zlepšení jejich výkonu, musí ovládat zásady, techniky a proces koučování. V následující subkapitole se zaměřím na průběh individuálního koučinku a techniku koučování GROW.

3.5.1 Proces koučování pracovníka

V této pasáži **navrhují proces (etapy) koučování**, který má za cíl rozvoj prodejních dovedností bankovního poradce. Zlepšení prodejních dovedností vytvoří předpoklady ke splnění individuálních prodejních cílů pracovníka.

Etapami koučování postupuje technika koučování **GROW**³⁰, která má 4 oblasti:

G – cíl (goal) – na každé schůzce je nutné stanovením cílů

R – realita (reality) – skutečný stav věci

O – možnosti (options) – stanovení alternativních postupů

W – co se má udělat, kdy, kdo a jaká je vůle něco udělat (what, when, who, will)

²⁹ VEBER, J. a kol. (2007). *Management*. Praha: Management Press, str.84.

³⁰ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*: Brno. CP Book, str. 190.

Během koučování manažer klade otázky, které pracovníkovi pomohou určit cíle, pochopit situaci, vytvořit postupy, naplánovat akci.

Doporučuji, aby vedoucí volil takové otázky, které pracovníka přinutí k zamyšlení a nalezení vlastního řešení. Bankovní poradce musí sám najít odpovědi na položené otázky – jak naplnit cíle, co musí udělat pro zlepšení cíle, nalézt příčiny a možnosti řešení, zvolit postupy. Pracovník se lépe ztotožní se změnou, která je žádoucí pro dosažení osobních cílů, bude více motivovaný a aktivní.

1) Analýza stávající situace

V první fázi procesu koučování se bankovní poradce setká se svým vedoucím. Společně zhodnotí současné plnění kvantitativních výkonových cílů, které má bankovní poradce stanoven v osobním plánu prodeje. Při rozhovoru zkoumají, jestli úroveň znalostí pracovníka v oblasti bankovních produktů je dostačující. Jakým problémům čelí pracovník. Rozbor provádí jak vedoucí tak i pracovník.

Příklady otázek na zhodnocení situace:

Jak hodnotíte vaše současné prodejní výsledky?

Jakou podporu potřebujete pro zlepšení znalostí bankovních produktů?

Co jste doposud udělal pro zlepšení výsledků?

Co vám brání k vyšší efektivitě při vaší práci?

2) Přijetí cíle

Po prvotní analýze stávající situace si musí bankovní poradce určit a především akceptovat cíl, který chce dosáhnout. Jde o stanovení oblastí, které je potřeba zdokonalit. Cíl musí být pro pracovníka dostatečně motivující a uskutečnitelný. Vedoucí musí dohlédnout, aby cíl byl formulován podle parametrů SMART ³¹

S = specifický – konkrétní a stručný obsah

M = měřitelný – vyjádřený kvantitativně nebo kvalitativně

³¹ DAIGELER, T. (2008). *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada, str. 31.

A = ambiciozní – podněcující

R = realistický – dosažitelný

T = termínovaný – stanovení termínu do kdy má být cíl splněn

V případě, že pracovník neplní svůj prodejní plán – cíl je splnění plánu.

Příklady otázek pro určení cílů:

Je cíl, kterého chcete dosáhnout SMART?

Máte dostatek času na splnění cíle?

Jaká jsou rizika, příležitosti, nedostatky?

Jaké máte zkušenosti, o které se opřete?

3) Nastavení strategie

Když byla nalezena oblast, kterou je potřebné zdokonalit a přijat cíl, následuje vytvoření strategie – co udělat, aby prodejní plán mohl bankovní poradce splnit, zvolit postupy a činnosti. Například: Bankovní poradce při zjišťování potřeb klienta neumí klást otázky, které odkryjí potřeby. Možností je napsat si 10 otevřených otázek vztahujících se ke konkrétnímu bankovnímu produktu. Poprosit zkušeného kolegu k simulaci prodejní schůzky, kde si ověří reakci na položené otázky.

Vedoucí musí povzbuzovat pracovníka, říci mu, že má potřebné schopnosti ke zlepšení. Takto vedoucí posiluje motivaci pracovníka k přijetí změny.

Příklady otázek směřující k vytvoření postupů a činností k dosažení cíle:

Jakou činnost budete realizovat?

Jaký postup zvolíte?

Jakou metodu můžete využít?

Co budete dělat dále?

4) Plán výcviku

K dosažení cíle potřebuje pracovník rozšířit nebo zlepšit své dovednosti, znalosti nebo pracovní jednání. Vedoucí se s pracovníkem dohodnou na harmonogramu výcviku, který pomůže získat schopnosti a znalosti. Rozvrh výcviku je postupný od nejvyšších priorit k nejnižším, v závislosti na čase obou účastníků, zkušenosti pracovníka.

Příklady otázek k naplánování akcí pro následnou realizaci:

Kdy začnete s realizací a kdy chcete skončit?

V jaké dny a v kolik hodin se bude koučování uskutečňovat?

Jak bude probíhat koučování?

Podle jakých kritérií budeme posuzovat úspěšnost zvolené možnosti?

5) Realizace koučování

Předposlední etapa koučování je provedení akčního plánu, který byl přijat.

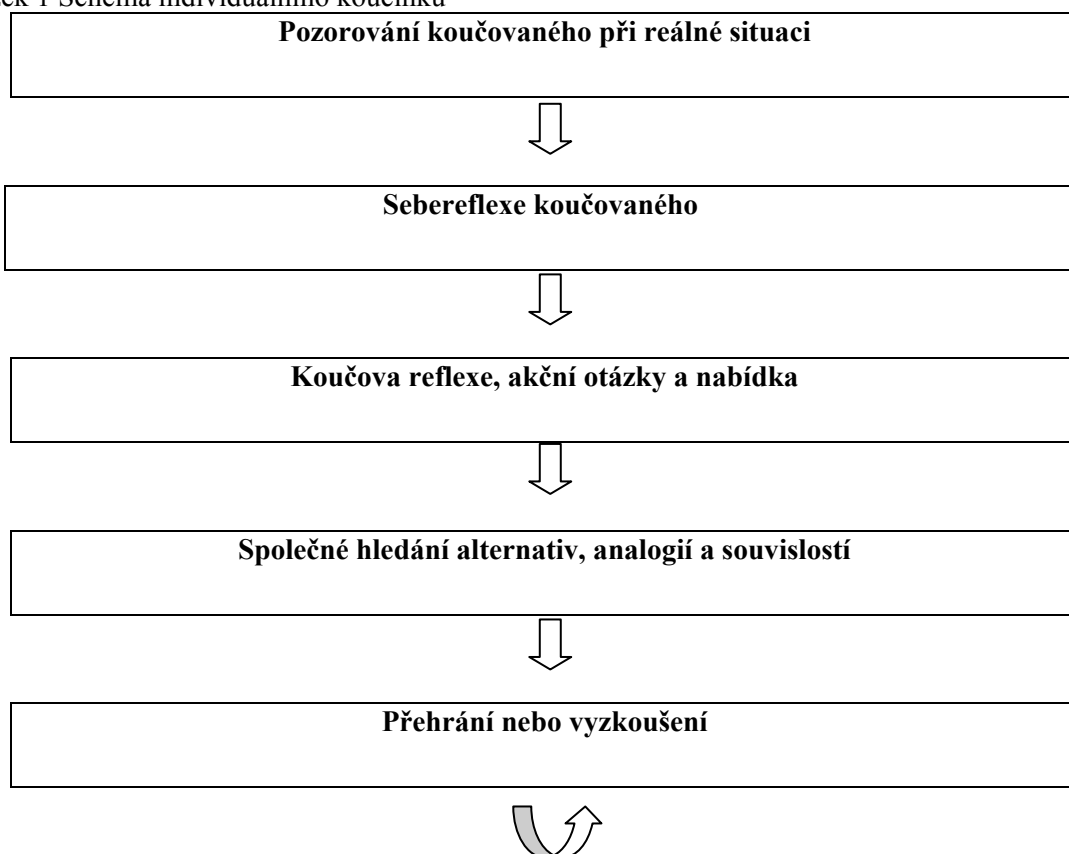
Na příkladu prodejní schůzky bankovního poradce s klientem demonstrují průběh koučování:

- a) Vedoucí pozoruje bankovního poradce při prodejním rozhovoru s klientem a píše si poznámky. Nezasahuje do průběhu schůzky.
- b) Po ukončení prodejní schůzky následuje sebehodnocení pracovníka. Vedoucí vyzve pracovníka, aby zhodnotil průběh prodejního rozhovoru – co se mu podařilo, s čím je spokojený, co se nepovedlo, co by udělal jinak.
- c) Po sebehodnocení následuje poskytnutí zpětné vazby od vedoucího. Vedoucí na základě pozorování sdělí pracovníkovi jeho postřehy, náměty a připomínky. Probíhá diskuse o průběhu prodejní schůzky. Vedoucí se pracovníka ptá, jestli jeho zjištění jsou pro něj přijatelná nebo má jiný názor. Musí dojít ke shodě názorů obou účastníků.
- d) Vedoucí a pracovník hledají příčiny zjištěných skutečností a dalších souvislostí. Například: pracovníkovi se nepodařilo zaujmout klienta. Možné příčiny: pracovník nebyl na schůzku dostatečně připravený, nekladl otevřené otázky, neznal parametry služby, nebyl přívětivý atd.

Po zjištění příčin pracovník určí, co učiní, aby byla příčina neúspěchu odstraněna (lepší příprava na schůzku, naučí se parametry služby, napíše si vhodné otevřené otázky).

- e) Dohodnou se na dalším termínu koučování prodejní schůzky, kde si pracovník vyzkouší nové postupy a chování.

Obrázek 1 Schéma individuálního koučinku



HORNÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, str. 107.

5) *Vyhodnocení výsledků*

Závěrečnou etapou procesu koučování je rozbor dosaženého výsledku. Pracovník s vedoucím zkoumají aktuální výsledky po ukončení procesu koučování. Zaměří se na tyto oblasti: zda došlo k dosažení cíle, zda byl koučink pro pracovníka přínosný, jestli byly zvolené postupy a činnosti vhodné, jestli se zlepšily koučované dovednosti a znalosti, jaké nastaly v průběhu procesu problémy, pocity pracovníka atd.

Provedená závěrečná analýza koučování má svůj užitek, protože slouží buď jako vzor pro následné etapy koučování nebo odhalí oblasti, které se příště provedou jinak.

Návrh formuláře pro individuální koučování

I.

Téma:

Jméno a příjmení pracovníka:

Jméno a příjmení vedoucího:

Datum koučování:

II.

Poznámky vedoucího:

Zpětná vazba:

III.

Sebehodnocení pracovníka:

III.

Nalezení příčin a způsob odstranění nedostatků:

IV.

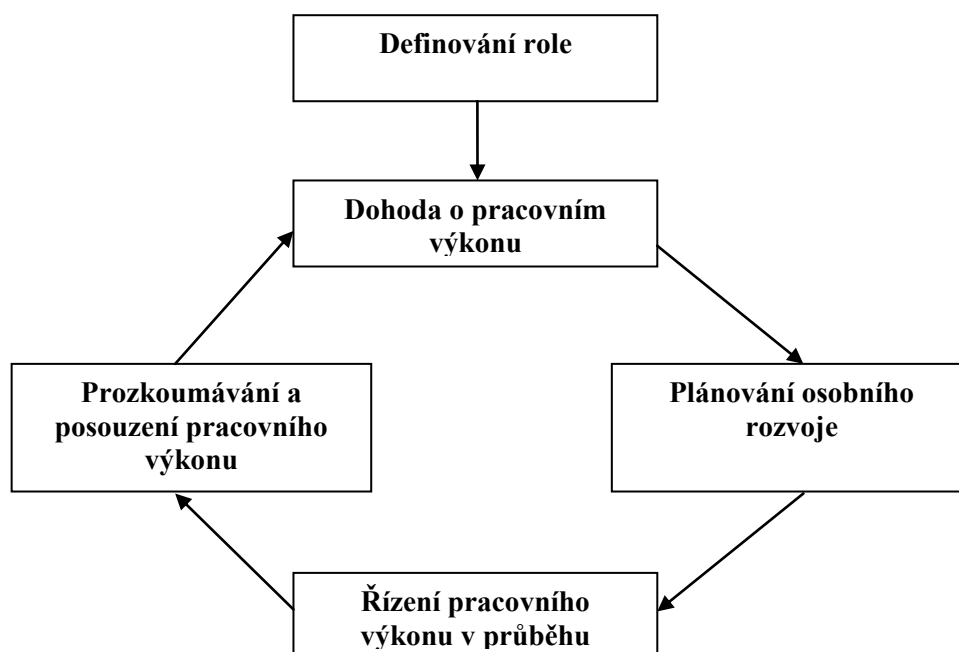
Datum a téma příštího koučinku:

3.6 Cyklus řízení pracovního výkonu

Hlavní myšlenka řízení pracovního výkonu na úrovni pracovníka je zlepšení jeho pracovního výkonu a rozvíjení schopností, dovedností a znalostí potřebných k lepšímu výkonu v budoucnosti. Na celkový výkon se pohlíží ze dvou hledisek, která jsou kvantitativní a kvalitativní. Celkový výkon je hodnocen z pohledu splnění kvantitativních cílů. Druhým pohledem je, jak pracovník cíle dosahuje – jaké vynakládá úsilí, jaké schopnosti a znalosti používá při pracovní činnosti, jestli se jeho chování slučuje s hodnotami banky.

Předchozí kapitoly analytické části jsou východiskem pro popis procesu řízení pracovního výkonu na pobočkách banky.

Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu



KOUBEK, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, str. 41.

1. Definování role

Banka má vytvořený kompetenční model, který je zaměřen na pracovní schopnosti a chování, které jsou potřebné pro dosažení požadovaného výkonu práce v dané pracovní pozici. Model je propojen na strategii a hodnoty banky a tím přispívá ke zvyšování výkonu pracovníků banky. V kapitole 3.2.1 jsem navrhovala způsoby jak dosáhnout funkčního kompetenčního modelu, aby měl také vazbu na řízení pracovního výkonu. V této souvislosti se jedná o vypracování kompetenčního profilu k pracovní pozici, tzn. definování role. Pracovníci budou vědět jaké chování a jednání je očekáváno od jejich role a jakou úlohu mají zastávat při plnění svých pracovních cílů. Bezprostřední vedoucí budou vědět, které kompetence u pracovníků rozvíjet a podporovat.

Definovaná role v kompetenčním profilu (job profile) je východiskem pro další fázi řízení pracovního výkonu, kterou je plánování pracovního výkonu a osobního rozvoje pracovníka

2. Dohoda o pracovním výkonu

Řízení pracovního výkonu vychází ze širšího pojetí výkonu,³² kdy za výkon je považováno nejen dosahování cílů, ale také schopnosti, chování a vyznávané hodnoty organizace.

Součástí řízení pracovního výkonu je plánování cílů a zároveň definování schopností potřebných k naplnění plánovaných cílů, a to po předchozí diskuzi mezi vedoucím a pracovníkem. Před sestavením plánu společně zkoumají současné schopnosti a znalosti v návaznosti na plán vzdělávání a rozvoje. Také společně analyzují kvantitativní výsledky pracovníka v minulém období. Rozbor je prováděn za účelem zlepšení budoucího pracovního výkonu.

Za přínos koncepce řízení pracovního výkonu považuji tu skutečnost, že osobní cíle (čeho chce pracovník dosáhnout) a schopnosti (jak cílů dosáhnout) si stanovuje pracovník sám v návaznosti na cíle banky a pobočky banky. Jestliže bankovní poradce

³² KOUBEK, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, str. 64.

má možnost dohodnout se s liniovým vedoucím na svých cílech a jeho cíle nebudou určeny jednostranně jeho vedoucím, je vytvořen větší předpoklad, že pracovník bude motivovaný k dosažení cílů, které si stanovil sám.

Dohodnuté a naplánované cíle musí být pro pracovníka motivující. Pracovník musí mít dostatečné schopnosti k tomu, aby cílů byl schopný dosáhnout. Důležitá je také jasná a přesná formulace cílů, aby při monitorování a hodnocení výkonu nedocházelo k rozporům. Kvalitativní cíle musí umožňovat jejich měření a kvalitativním cílům je přiřazena klasifikace za účelem průběžného i závěrečného posouzení výstupů.

Závěrečnou etapou plánování pracovního výkonu je uzavření dohody o budoucím výkonu. Osobně upřednostňuji písemnou dohodu, protože dává možnost oběma partnerům do dohody v průběhu období nahlížet. Záměrně jsem uvedla slovo partnerům, protože myšlenka řízení pracovního výkonu je přístup založený na partnerství mezi vedoucím a pracovníkem. Oba hledají možnosti jak budoucí výkon zlepšit a dosáhnout společného úspěchu.

3. Plánování osobního rozvoje

V současnosti si pracovníci poboček banky nezpracovávají plán osobního rozvoje, protože tato koncepce u řadových pracovníků a operačního managementu není zavedena.

V rámci procesu řízení pracovního výkonu si pracovník sestavuje plán osobního rozvoje, vedoucí mu je podporou, případně rádcem. Pracovník se zná a umí nejlépe posoudit, jaké vzdělávání mu pomůže k osobnímu rozvoji. Následně pracovník a vedoucí hledají formy vzdělávání. Banka pro své pracovníky realizuje různé vzdělávací kurzy, ale nesmí být opomíjena forma vzdělávání na pracovišti například koučování, kdy koučem je přímý vedoucí pracovníka (viz. subkapitola 3.5.1). Dalšími způsoby vzdělávání a rozvoje přímo na pracovišti jsou delegování určité činnosti, vedení části pracovní porady, využívání e-learningu, studium vnitřních předpisů, pozorování kolegů při práci, případně rotace práce.

Odpovědnost za vlastní realizaci osobního rozvoje bere na sebe pracovník, vedoucí mu umožňuje uskutečňovat vzdělávání, na kterém se společně dohodli.

4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období

Každodenní řízení pracovního výkonu vyžaduje od vedoucích schopnosti související s motivováním, koučováním nebo účinné komunikace. Jedná se o interpersonální dovednosti nezbytné pro efektivní vedení pracovníků. Z tohoto důvodu jsem v kapitole 3.3 navrhla cyklus vzdělávání liniových vedoucích v oblasti interpersonálních dovedností.

Aby nezůstal plán pracovního výkonu jen na papíře, musí spolu vedoucí a pracovník neustále spolupracovat a co nejvíce komunikovat. Průběžně spolu hovoří o dílčích úspěších, řeší problémy a překonávají obtíže. Vedoucí se snaží neustále udržovat motivaci pracovníka, podporuje ho, povzbuzuje. V některých situacích musí vedoucí umět pracovníka usměrnit, aby se neodchyloval od dohodnutých cílů.

Během období se uskutečňují také formálnější společné schůzky. Na těchto setkáních se sleduje průběžné plnění cílů, postup ve vzdělávacích aktivitách. Aktivita by měla vycházet od pracovníka. Měl by mít připravené sebehodnocení a návrhy na zlepšení, pokud není se svým výkonem spokojený, to vyžaduje od pracovníka sebereflexi. Vedoucí zaujímá roli poradce.

5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu

Zhodnocení pracovního výkonu a osobního rozvoje se uskutečňuje většinou v závěru roku nebo počátkem následujícího roku. Jedná se o formální setkání pracovníka a vedoucího, na kterém společně zhodnotí stupeň dosažení cílů. Provedou analýzu výsledků, prozkoumají příčiny úspěchů nebo nezdarů a také posoudí dosažený rozvoj.

Závěrečné zkoumání pracovního výkonu by mělo být vhodným způsobem zdokumentováno, protože se stává podkladem pro plánování pracovního výkonu v budoucím období.

4 Závěr

Cíle, které si organizace stanovila ve své podnikatelské činnosti, dosahuje prostřednictvím vysokého výkonu pracovníků. Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců podniku je dosahováno účinným vedením přímého vedoucího. Vedoucí pracovníci musí disponovat schopnostmi a dovednostmi, které zajistí pozitivní ovlivňování pracovní motivace řízených pracovníků. Rozvoj interpersonálních dovedností liniových vedoucích zkvalitní jejich výkon a současně zvýší výkonnost vedených pracovníků. Požadované schopnosti a chování vychází z funkčního kompetenčního modelu, který má vazbu na strategii organizace. Liniový vedoucí pomáhá svým podřízeným splnit jejich osobní cíle koučováním, tím rozvíjí jejich pracovní potenciál, povzbuzuje a radí jak dosáhnout pracovního úspěchu. Výstupem diplomové práce je integrace kompetenčního modelu s Metodou 360, propojenost rozvoje interpersonálních dovedností liniových vedoucích a efektivní řízení pracovního výkonu v bance.

Diplomová práce má praktické využití. Pro zlepšení pracovního výkonu pracovníků banky doporučuji opatření, jejichž realizace v praxi by přispěla k účinnému vedení pracovníků. Navrhla jsem způsob jak dosáhnout funkčního kompetenčního modelu. Doporučuji rozšířit hodnocení liniových manažerů o metodu 360 stupňové zpětné vazby, v souvislosti s touto metodou jsem navrhla proces implementace v praxi. Doporučuji rozvíjet interpersonální dovedností manažerů banky vhodným vzděláváním a výcvikem. Zařadila jsem cyklus vzdělávání liniových manažerů v oblasti interpersonálních dovedností. Zásadní skutečnost pro účinné motivování pracovníka je rozpoznání motivačního profilu pracovníka, proto jsem navrhla formulář pro zjištění motivačního profilu pracovníka a představila proces analýzy pracovní motivace. Popsala jsem proces koučování pracovníků na pobočkách banky, který má za cíl rozvoj prodejních dovedností bankovních poradců. Navrhla jsem formulář pro individuální koučování. Doporučuji uplatňovat v bance metodu Řízení pracovního výkonu, popsala jsem proces řízení pracovního výkonu na pobočkách banky. Pracovní hypotézy a cíle formulované v úvodu práce byly potvrzené. Navržená řešení směřující k efektivnímu řízení pracovního výkonu se musí ověřit v praxi a vyhodnotit přínos pro banku.

Literatura

Monografie

ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1993. 231 s. ISBN 80-85603-40-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2203.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. 1. Vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.

STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6.

SRÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009 -2010*. 1. vydání, Praha: ASPI, 932 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. *Managemet*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

Internetové zdroje

<http://cz.hudson.com>. (data k 7. 8. 2010).

Webové stránky banky základní informace. (data k 4. 8. 2010).

Podnikové zdroje

Kompetenční model banky

Výroční zpráva banky za rok 2010

Rozvíjíme talent, zásady pro vedení talentovaných kolegů

Talent management