

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Jáně

**Rozvoj a motivace týmu
bankovních poradců**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Ing. Mgr. Leona Hozová, Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Veronika Jane

**Development and motivation of the team
relationship managers**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Ing. Mgr. Leona Hozová, Ph.D., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 16.2.2015

Veronika Jáně

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce PhDr. Ing. Mgr. Leona Hozová, Ph.D., MBA za odborné vedení a cenné rady při zpracování a pomoc při zpracování práce.

Anotace

Cílem bakalářské práce je analyzovat klíčové kompetence nutné pro bankovního poradce, definice klíčových faktorů pro další profesní rozvoj bankovního poradce, dále zaměření se na analýzu motivace.

Klíčová slova

Hodnocení, koučink, mentoring, motivace, odměňování, rozvoj, řízení, time management, zpětná vazba.

Annotation

The aim of bachelor thesis is to analyze the key competencies essential for a banking advisor, definitions of the key factors for continuing professional development of a banking consultant, as well as focus on the analysis of motivation.

Key words

Coaching, development, evaluation, feedback, managin, mentoring, motivation, rewarding, time management.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 MOTIVACE	10
1.1 Motivace v lidských zdrojích	10
1.1.1 Definice lidských zdrojů	11
1.2 Typy motivace	12
1.3 Zdroje motivace.....	12
1.4 Maslowova hierarchie potřeb	13
1.5 Známé teorie motivace.....	15
1.6 Chyby v motivaci.....	15
2 ROZVOJ BANKOVNÍHO PORADCE.....	17
2.1 Osobnostní rozvoj.....	17
2.2 Rozvoj jako nástroj motivace	18
2.3 Kdo je bankovní poradce	19
2.4 Rozvojové aktivity pro nové zaměstnance	19
3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ BANKOVNÍHO PORADCE	21
3.1 Pojem hodnocení	21
3.2 Pojem odměňování.....	24
3.3 Hodnotící rozhovor.....	25
3.4 Hodnocení bankéře v pravidelném režimu	26
4 KOUČINK.....	27
4.1 Metody rozvoje	28
4.2 Zpětná vazba.....	29
4.3 Koučovací rozhovor	30

5	MOTIVACE A ROZVOJ VE SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA, A.S.	32
5.1	Představení společnosti Komerční banka, a.s.	32
5.2	Způsoby motivace v KB, a.s.	33
5.2.1	Školení a program Talent management	35
6	KOMPETENCE TEAM LEADERA	37
6.1	Formální a neformální vedení týmu	37
6.1.1	Team buildingy	38
7	VÝZKUM A JEHO VYHODNOCENÍ	40
7.1	Cíl výzkumu a stanovení hypotéz	40
7.2	Metoda průzkumu	40
7.3	Interpretace zjištěných poznatků	41
7.4	Vyhodnocení hypotéz	52
	ZÁVĚR	53
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	55
	SEZNAM PŘÍLOH	56

ÚVOD

V dnešní době se řízení lidí, jejich rozvoj a motivace skloňuje velmi často a je jedním z nejdůležitějších nástrojů jak získat nové zaměstnance a udržet si kvalitní, ty stávající. Všechny společnosti, ať už jsou malé, střední nebo korporátní se této problematice věnují naplno a je to jedním z klíčových témat.

Téma své práce jsem si vybrala, protože pracuji ve velké společnosti jako vedoucí týmu bankovních poradců. Bankovní poradce je prodejní pozice, poradenská, kde je rozvoj a především neustálá motivace nesmírně důležitá. Potřebuji, aby mí zaměstnanci byli co nejvíce produktivní. Jsem si jistá, že se na trhu stále objevují společnosti, které na oblast rozvoje zapomínají, opomíjejí ji, vidí jen kladné úspěšné výsledky, ale už ne to, jak efektivně se k nim dobrat. Přitom motivovaný zaměstnanec, zaměstnanec, který chodí rád do práce, ví, že zde má možnost rozvíjet své znalosti, ať už formou školení, rozvojových aktivit, je pro společnost tím nejlepším kapitálem. Z praxe vím, že to tak funguje, osvědčilo se mi to v průběhu tří let v několika případech, podařilo se mi posunout kolegy na vyšší pozice, na pozice, které jsme společně nastavili do osobního rozvoje, z toho mám velkou radost a rozhodně jsem nadšencem tohoto tématu, protože mi dává smysl.

Problematikou jak rozvíjet, hodnotit, koučovat se zabývá řada autorů, expertů v této oblasti, ráda bych tu zmínila, pro mě osobně ty nejdůležitější, Michaela Armstronga a Prof. Ing. Josefa Koubka, CSc., Whitmora.

Svou práci dělím na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části se zaměřím na motivaci, její druhy, rozvoj, hodnocení, proč je důležité se setkávat nad pravidelnými hodnoceními se zaměstnanci a v neposlední řadě koučink jako zdroj rozvoje, ale také motivace.

V části praktické bych ráda přiblížila, jak probíhá rozvoj a motivace zaměstnanců ve společnosti, jejíž jsem zaměstnancem. Mluvíme zde o jedné z největších bankovních institucí působící na českém, ale i evropském trhu. Dále se zmíním o své práci, co je mou náplní, co mne jako vedoucího motivuje a jak se mi daří vést tým, ať už formálně či neformálně.

Východiskem pro zpracování mé práce bude čerpání z odborné literatury a interních zdrojů společnosti, kde působím. Provedu dotazníkové šetření s bankovními poradci, kde budu zjišťovat, co konkrétněji zaměstnance v pracovním prostředí motivuje. Navíc použiji poznatky ze své praxe.

1 MOTIVACE

1.1 Motivace v lidských zdrojích

„Motivace je jedním ze základních procesů lidské psychiky. Je to vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů). Úzce souvisí s výkonností člověka.“¹

Motivací můžeme obecně rozumět, proč něco děláme, zda nám to dává smysl. Armstrong² nahlíží na motivaci jako na nalézání nejvhodnějších způsobů jak motivovat a to na základě nástrojů, ať už to jsou odměny, různé stimuly, vedení lidí a především role manažera.

Za úvahu stojí citování Whitmora, který se o motivaci vyjadřuje následovně *„cukr a bič jsou často používané a účinné motivační stimuly, pokud ale zacházíme s lidmi stejně jako s osly, budou se tak chovat“*.³

Tato metoda, kterou Whitmore zmiňuje, už se tak často ve společnostech neobjevuje, mohli bychom to definovat spíše jako přežitek z minulého režimu. Důvody proč motivovat jsou jasné. Každého jedince motivuje něco jiného, někoho pozitivní atmosféra v týmu, dalšího zase rozvojová školení, benefit v podobě cizích jazyků a samozřejmě peníze. U peněz se na chvíli zastavíme. Velmi často se můžeme setkávat s mnoha názory, že motivací se rozumí hlavně peníze, že pokud zaměstnance dobře zaplatíme, bude spokojený a více nepotřebuje. Pojďme si tuto myšlenku, která koluje, vyvrátit. Motivace je mnohem více komplikovaná, než si myslíme. Na každého jedince nelze aplikovat univerzální proces.

V neposlední řadě stojí za zmínku, že motivovat můžeme především sami sebe, samozřejmě, že nám k tomu mohou dopomoci různé stimuly, které jsme si již zmínili, ale ve výsledku je to o nás. Zda se chceme rozvíjet, zda si chceme dokazovat více, zda si chceme plnit postupné cíle.

¹ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

³ WHITMORE, John. *Koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 118. ISBN 978-807-2612-734.

1.1.1 Definice lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“*⁴

Lidé jsou kapitál a bez lidí bychom nemohli vytvářet a obsazovat pracovní pozici. Důležitostí je, aby lidské zdroje byly především kvalitní, abychom vychovávali v organizaci schopné pracovníky, pracovníky, kteří se chtějí rozvíjet, kteří na sobě chtějí pracovat. V dnešní době se setkáváme s termínem HR – Human resources, v překladu, lidské zdroje.

Cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace skrze lidi plnila své cíle.⁵

1. Efektivnost organizace – strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vytváření „ideálního pracoviště“. Zjednodušeně řečeno, týká se politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.
2. Řízení lidského kapitálu – považujeme za bohatství organizace, a aby mohla organizace přežít a růst, je potřeba do bohatství investovat. Cílem je udržet si kvalifikované, motivované pracovní síly. Je důležité podnikat kroky, aby tito zaměstnanci setrvali, docílíme toho rozvojem, a tou soustavným.
3. Řízení znalostí – jedná se o proces nebo sled vytváření, dosahování, ovládání, sdělování a zužitkování znalostí, dosahující zlepšování učení a nabytí lepších výkonů.
4. Řízení odměňování – zde nastupuje tolik důležitá motivace, zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti, zajištění, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni za své výsledky, za to co dělají, ale i za úroveň schopností.
5. Zaměstnanecké vztahy – důležité je nastavit takové klima na pracovišti, aby se zaměstnanci necítili nekomfortně, tudíž udržovat harmonické vztahy.
6. Uspokojování rozdílných potřeb – každý jedinec má své individuální potřeby nastavené jinak, zjednodušeně řečeno, potřeba managementu bude jiná, než potřeba řadových zaměstnanců.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

1.2 Typy motivace

Ve všech publikacích, které jsou dostupné na téma motivace, se dozvídáme, že motivaci dělíme na dva typy, a to na vnitřní a vnější:⁶

- vnitřní motivací – se rozumí faktory, které si lidé sami produkují a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se rozhodli jít konkrétním směrem. Tyto činitele vytvářejí zodpovědnost, samosprávu, možnost využívat a rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti, mluvíme zde o pozoruhodné a inspirativní práci a příležitosti stoupat v hierarchii zaměstnaneckých funkcí,
- vnější motivací – se rozumí to, co se vykonává pro lidi, abychom je motivovali. Patří sem odměny, jako např. navýšení mzdy, pochvala nebo posun v kariéře, ale také tresty, jako např. kázeňské řízení, odmítnutí platu nebo negativní posudek.

Pacovský⁷ nahlíží na vnitřní motivaci tak, že se získává obtížněji, je zde vyžadováno vynaložit emociální energie. Odměnami jsou pocity jako uspokojení, štěstí, klid, láska. Vnější motivace jako krátkodobá motivace, hmotné statky, např. peníze, dary, povýšení, jsou lehce poskytovány, rychle si na ně zvykáme, ale brzy také nadšení opadá. Začneme je brát jako samozřejmost.

Vždy je lepší u pracovníků vyvolat motivaci vnitřní, zaktivovat motivátory vnitřní, ty se týkají kvalitního pracovního života, potřebujeme docílit dlouhodobého účinku motivace.

1.3 Zdroje motivace

Motivaci dělíme do pěti základních zdrojů, čímž vytvoříme motivační profil jedince:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷ PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.

- Hodnoty
- Ideály

Potřeby považujeme za základ, odráží naše chování, psychiku, ovlivňují myšlení. Můžeme také označit jako stav, kdy se nám něčeho nedostává, pokud nejsou potřeby naplněny, může docházet k nedostatečnému uspokojení, citovému strádání.

Návyk definujeme jako opakovaný proces, způsob jak jedinec jedná. Ukážeme si na jednoduchém příkladu, co můžeme považovat za návyk, rodiče nás od malička učili si čistit zuby, vzhledem k tomu, že jsme tuto činnost opakovali pravidelně, stala se návykem. Tudíž můžeme říci, že se nám návyků dostává výchovou.

Zájmy nás vedou k uspokojení, pokud si nalezneme činnost, která nás naplňuje, věnujeme jí čas a úsilí, baví nás, můžeme říci, že je to náš zájem. Zájem může být krátkodobý, ale také celoživotní, např. celý život se věnuji vědecké činnosti, vzdělávám se tímto směrem a cítím se být naplněn.

Hodnoty patří k našemu chování, každý má naplněnost hodnot nastaveno jinak. V průběhu života si je formujeme. Každý člověk by měl mít své hodnoty nastavené a snažit se je naplnit. Je určité důležité vědět, co od života chceme, co nás nejvíce zajímá. Uznáváme takového hodnoty, abychom si sami sebe mohli vážít, držíme se jich.

Ideály lze dosáhnout pouze velkým snažením, nelze přesně říci, kdo má jaký ideál, nicméně je těžké si na něj sáhnout.

1.4 Maslowova hierarchie potřeb

Velmi úspěšnou a nejslavnější klasifikací potřeb se stala Maslowova (1908 - 1970)⁸ hierarchie potřeb. Ukazuje nám seřazení pěti potřeb hierarchicky, tj. od nejnižší po nejvyšší. Maslow zde poukazuje na to, že nejvyšší potřeba může být uspokojena pouze v případě, že naplníme potřebu nejnižší.

Nejnižší potřebou se rozumí biologické fyzické potřeby, neboli základní (voda, potrava, vzduch), ty které potřebujeme k přežití.

Pokud máme základní potřebu naplněnou, zaměříme se na potřeby bezpečí a jistoty, tady můžeme mluvit o obydlí, zajištění své existence.

Po naplnění této potřeby se můžeme zaměřit na sociální potřeby, např. kladné vztahy, láska, přátelství, rodina, být součástí nějaké skupiny.

Potřeba uznání a úcty znamená respekt od ostatních, vytvořit vlastní uznání. Závisí tudíž na druhých lidech.

Nakonec je nejvýše položená potřeba pyramidy a tj. seberealizace. Zde můžeme zařadit naplnění našeho růstu, rozvoje, potřeba něčeho dosáhnout, splnit si sen. Klademe si vyšší nároky sami na sebe.

„Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie.“⁹

Obrázek č. 1: Pyramida potřeb dle Maslowa



Zdroj:¹⁰

⁸ Abraham Maslow (1908 – 1970), je jedním ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Viz. Obrázek Maslowova pyramida potřeb.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰ www.studium-psychologie.cz

1.5 Znamé teorie motivace

Pravdou je, že Maslowova teorie potřeb je nejslavnější klasifikací potřeb a to i přesto, že byla v průběhu doby kritizována. Nicméně nesmíme opomenout další teorie, které jsou neméně důležité v motivaci:¹¹

1. Teorie instrumentality (Taylor) říká, jestliže děláme jednu věc, vede to k věci jiné. Lidé budou motivováni k práci, pakliže ocenění a tresty budou přímo propojeny s jejich výkonem. Tuto teorii vnímáme jako základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Je používána jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu.
2. Teorie spravedlnosti se zabývá motivací lidí, John Adams se domnívá, že pokud s lidmi zacházíme slušně a spravedlivě stávají se motivovanějšími. Vytváříme tak spravedlivé postupy při odměňování.
3. Herzbergova dvoufaktorová teorie doplňuje Maslowu pyramidu potřeb. Autorem je Frederick Herzberg. Pojmenoval dvě skupiny faktorů, které jsou uspokojením z práce. První skupina související z prací – satisfaktory, to jsou např. úspěch, odpovědnost, růst, druhou skupinou identifikoval, ty které nejsou součástí práce, hygienické faktory, mzda nebo pracovní podmínky. Tato teorie argumentuje tím, aby motivací nebyli pouze peněžní odměny.

A mohli bychom rozebírat další a další teorie, ale tyto řadíme mezi nejznámější a neúspěšnější a nejčastěji aplikované v pracovním prostředí.

1.6 Chyby v motivaci

Zásadní podmínkou organizace je spokojený zaměstnanec, pokud budeme mít spokojené zaměstnance, snadněji dosáhneme naplánovaných cílů a zvýšíme produktivitu práce. Motivace musí být ovšem dobře směřována, špatně nasměřovaná motivace může mít negativní dopad na výkon zaměstnance. „ *Jestliže je člověk k činnosti nebo výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace (například výrazná snaha být úspěšný, zvítězit) ústí často v destrukci*

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

*činnosti, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí (optimální) úrovni výkonu.*¹²

Nedostatek pochvaly, uznání, ocenění, zaujatá hodnocení, nedostatek finančního / nefinančního ohodnocení, povýšené jednání, to vše jsou chyby, které při motivaci vedou spíše k demotivaci, mluvíme o nevhodných motivačních nástrojích, kterých je třeba se vyvarovat.

*„Podcenění významu a potřeby motivace zaměstnanců či nepochopení jejich nástrojů vede k přímé ztrátě produktivity. Stejný dopad má manažerské jednání, které zaměstnance demotivuje. Ještě větší ztráty může vyvolávat nesprávné zaměření motivace vedoucí zaměstnance k jednání, které není v zájmu organizace.*¹³

¹² MAYEROVÁ, Marie. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994, 170 s. ISBN 80-708-2173-6.

¹³ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

2 ROZVOJ BANKOVNÍHO PORADCE

Rozvoj můžeme definovat jako vývoj, posun od současného stavu ke stavu budoucímu, rozvíjíme své schopnosti, znalosti a dovednosti, vzděláváme se a rozšiřujeme si nové obzory, připravujeme se na plnění složitějších úkolů, chceme se sami posunout dále. V dnešní době by mělo být běžné věnovat se rozvoji ve společnostech, udržet si kvalitní zaměstnance a lehce získávat nové. Pokud chceme mít kvalitní jedince, kteří budou motivováni, kteří na sobě budou pracovat, máme svým způsobem vyhráno. Pro vedoucí týmu je velmi důležité mít se všemi svými zaměstnanci nastaven plán osobního rozvoje. Nalézat společně cesty jak se zlepšit v konkrétních oblastech a průběžně vyhodnocovat, zda se podařilo výsledek naplnit. A takto se postupnými kroky bankovní poradce rozvíjí, záleží také na jeho inteligenci na jeho chuti chtít se rozvíjet, vše je individuální a dobrovolné.

V bankovních organizacích se obecně rozvoj dělí na rozvoj znalostí a dovedností a rozvoj dle „Očekávání od pozice“. Očekávání od pozice znamená, zda daný pracovník dosahuje znalostí, dovedností právě pro pozici, kterou vykonává. Pojďte si uvést konkrétní příklad, pokud máme v týmu bankovního poradce pro movité klienty, měl by tento člověk ovládat bez problému investice, nabídku financování nemovitostí, zpracování hypotečního úvěru, atd. Rozvoj realizujeme 1x kvartálně. Každý tento rozvojový plán je zapisován do formuláře, který má u sebe evidován jak zaměstnanec tak jeho nadřízený.

2.1 Osobnostní rozvoj

Pokud se nám podaří úspěšně nastartovat rozvoj jedince ve společnosti, tak to určitě můžeme považovat za úspěch, máme zaměstnance, kteří na sobě chtějí pracovat, a pro nás to s největší pravděpodobností znamená jejich případný budoucí kariérní postup.

Aby bylo plánování rozvoje efektivní, realizujeme fázi přípravy a fázi realizace.¹⁴

1. **Analyzujeme skutečný stav a potřeby** rozvoje (provedeme na základě koučinku).
2. **Stanovíme cíle**, pracujeme na oblasti, kde cítíme, že si jedinec není tak jistý, kde je potřeba rozvinout znalosti, získat o dané problematice více informací.
3. **Nastavení následných kroků, příprava plánu**, tzn. plán rozvoje stanovuje, co je třeba udělat, očekávané výsledky, rozvojové aktivity, manažer zajistí vhodná školení pro jedince, dále je manažer podporou, zaměstnanec se na něj může obracet s případnými dotazy, v neposlední řadě nastavit časový rozvrh.
4. **Realizovat** – začít s naplánovanými kroky.

2.2 Rozvoj jako nástroj motivace

Rozvoj by v každém případě měl zastávat funkci motivačního nástroje. Ve větších společnostech to zajisté pociťujeme, mnohem lépe se pracuje s nějakou budoucí vizí.

Jak už jsme si zmínili pro každého je motivace něco jiného, zastáváme ale názor, že pokud budou zaměstnanci rozvíjeni správným směrem, budou motivováni, vedoucí pracovník si zajistí pozitivní náladu v týmu, prevenci proti syndromu vyhoření, snadněji společně překonáme překážky, které mohou nastat, společnost bude růst. Zde se bavíme o zaměstnancích, kteří motivování být chtějí. Pojdme si ale uvést jednu zkušenost, která mluví o opaku. V týmu bankéřů působila paní, která byla v bance 20 let, ze strany nadřízených šli pokyny k jasně definovanému nastavení plánu osobního rozvoje, aby se zmiňovaná rozvíjela v oblasti hypotečních úvěrů, protože to byla oblast, kde nebyla tolik úspěšná, nedařilo se jí plnit obchodní plán a sama si o rozvoj řekla, po několika neúspěšných pokusech, ať už školení, e-learningových kurzech, koučování vedoucí snažení vzdal, protože v tomto případě identifikoval, že ten, kdo se snaží, není ona, ale právě on. Proto je důležité s lidmi mluvit, ptát se jich co je jejich vize, kam se chtějí směřovat, zda se vůbec chtějí někam směřovat a co proto chtějí dělat.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*:10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

2.3 Kdo je bankovní poradce

Bankovní poradce je klíčová osoba v bankovníctví, která nabízí služby a produkty banky, stará se o přidělené portfolio klientů, se kterými se schází v pravidelných intervalech, spravuje jejich běžný účet, investice, nabízí financování nemovitostí. Mimo přidělených klientů, se kterými si aktivně domlouvá schůzky, obsluhuje ještě klienty, kteří přichází na pobočku neobjednaní. Poradce musí mít perfektně nastavený time management, protože jeho vytíženost je opravdu enormní. Vzhledem k tomu, že se jedná o psychicky náročnou práci, musíme předcházet syndromu vyhoření, a to právě nástroji, které zde zmiňujeme, ať už to je rozvoj, motivace, hodnocení, odměňování, koučink. Tyto nástroje jsou v bankovním sektoru skutečně pravidelně aplikovány, bez nich si neumíme ani vedení poradců absolutně představit.

Klíčovými činnostmi poradce je aktivně nabízet produkty banky, zpracovávat dokumentaci, být klientům neustále k dispozici, ať už telefonicky nebo elektronicky, radit klientům s užíváním internetového bankovníctví, splnění obchodního plánu, řešení stížností, atd.

Na pozici bankovního poradce se také pohlíží jako na startovací pozici v bankovním prostředí. Na této pozici se zaměstnanec seznámí se systémy banky, procesy, produkty, rozvíjí své komunikační dovednosti, rozvíjí své znalosti, učí se být trpělivým, získává zkušenosti v jednání s lidmi. Doporučená doba setrvání na pozici je dva roky, za tuto dobu se poradce stává, poradcem seniorním a nic mu nebrání, aby se směřoval dále.

2.4 Rozvojové aktivity pro nové zaměstnance

Pozornost, kterou investujeme do nového zaměstnance v oblasti jeho vzdělávání v počátcích jeho působení, významně ovlivní jeho pracovní výkon, profesionální chování a vztah k organizaci kde působí.¹⁵

Vzdělávací aktivity pro nové zaměstnance musí být nastaveny následovně:¹⁶

- pracovník musí být seznámen se všemi aspekty své pracovní náplně, zvládnout stanovené úkoly,

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

- orientace v organizaci (představení se novým kolegům, seznámit s firemní kulturou, nastudovat etický kodex společnosti),
- získání sebedůvěry,
- zařazení se do pracovního kolektivu (pracovník by se měl cítit pohodlně, poté může vykonávat svou práci dobře),
- včasné odhalení potenciálních problémů a případně jejich včasné řešení,
- hladký a rychlý průběh celého procesu.

V bankovním prostředí je rychlé a efektivní zaučení na pozici bankéře nesmírně důležitým aspektem. Vzhledem k obrovskému množství informací, které zaměstnanci musí obsáhnout, prochází úvodním seznamovacím školením, které trvá tři týdny. Na tomto školení, které absolvuje ve školící pobočce, se zaměstnanec seznámí postupně s náplní své pozice. Dostane pojem o produktech, které banka nabízí, trénuje zde i prodejní a komunikační dovednosti na základě tréninku, většinou se jedná o hrané scénky. Jakmile zakončí školení, dostává se na pobočku, kde mu je přiřazen mimo přímého nadřízeného ještě zkušený kolega, který je mu nápomocen v případě potřeby. Vedoucí s nováčkem nastaví rozvojové aktivity, představu o tom, co by měl po dobu zkušební doby obsáhnout, kam by se měli jeho znalosti posunout. Především se jedná o splnění počtu naplánovaných schůzek s klienty přiřazeného portfolia, naučit se základní bankovní produkty, dodržovat strukturu obchodního rozhovoru, atd. Také je důležité zmínit, že každý jedinec je jiný a na každého aplikujeme jiný postup. Jakmile vidíme, že se nový zaměstnanec orientuje ve své práci pomaleji, informace nevstřebává tak rychle, musíme i my zvolit mírnější tempo rozvoje, aby se nezalekl. Naopak jakmile pozorujeme, že je zaměstnanec rychle učenlivý, vyhledává stále nové a nové informace, nebojíme se mu postupně úkoly přidávat. Pokud budeme rozvoj průběžně vyhodnocovat, věnovat se poctivě novému zaměstnanci, určitě se nám to v brzké době vrátí v podobě jeho samostatnosti, prodejních výkonů.

3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ BANKOVNÍHO PORADCE

V bankovním prostředí slova jako hodnocení a odměňování jsou běžná, bankéři jsou hodnoceni v pravidelných režimech, dle pravidel, které má banka nastavena. Oba pojmy pospolu vytváří motivaci. Hodnocením poskytujeme zpětnou vazbu na výkon, který bankovní poradce dosahuje. Hledáme slabé stránky a rozvíjíme silné. Na slabé stránky je třeba se zaměřit, více s poradcem provádět koučink a pomáhat mu ve zlepšení. Bankovní poradci jsou zaměstnanci, kteří jsou velmi pracovně vytíženi a kromě rozvoje je samozřejmě potřeba je motivovat na základě odměn. Form odměňování je v bankovním prostředí mnoho druhů a každý si zde může najít to, které ho motivuje nejvíce. Pro někoho to může být pouze mzda, pro jiného zase týden dovolené navíc, vedoucí, nebo mezilidské vztahy. V bankovních institucích je těmto pojmům dáván obrovský význam, protože všichni chtějí motivované a úspěšné zaměstnance.

3.1 Pojem hodnocení

„Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.“¹⁷

Mluvíme zde o dalším z nástrojů motivace a rozvoje, ale také tvorby firemní kultury. Je důležitý z hlediska posouzení pracovního výkonu. Na fázi hodnocení je potřeba se velmi dobře připravit. Není nic horšího, když chce manažer hodnotit svého podřízeného a jak se říká, vaří z vody. Odborná příprava je nesmírně podstatná. V bankovním sektoru je hodnocení nastaveno na bázi týdenní, měsíční, kvartální a roční. Bankovní poradce musí dostávat pravidelnou zpětnou vazbu, aby věděl, kde evidujeme jeho slabé a silné stránky. Z praxe se osvědčilo, že je efektivní, aby se nejprve zhodnotil daný poradce, je důležité, aby mluvil a sám si přicházel na své nedostatky a samozřejmě i plusy. Poté se ujme slova manažer, který poskytne svůj

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

pohled na věc a přichází čas pro diskuzi. Tento způsob funguje a dává smysl. Koubek rozlišuje dvě formy hodnocení:¹⁸

1. Neformální hodnocení, definujeme jako hodnocení náhodné, kdy nadřízený hodnotí podřízeného během výkonu jeho probíhající práce. Není v pravidelných intervalech, je příležitostné s momentem překvapení a je obvykle stanoveno okolnostmi určitého momentu, pocitem hodnotícího/nadřízeného, jeho dojmem i aktuálním náladovým rozpoložením nežli jakousi faktickou určitostí výsledku činnosti nebo jednání zaměstnance. Jde opravdu o součást každodenního opakovaného vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást probíhajícího řízení, realizace pracovních úkolů a pracovního jednání/chování. Tento typ hodnocení, tedy neformální, nebývá obvykle nikam zaneseno a jen ve výjimečných případech bývá důvodem jakéhosi personálního rozhodnutí.
2. Formální, nazýváme rovněž jako systematické hodnocení a je především racionálnější a normalizované, opakuje se v pravidelných intervalech a jeho příznačnými, typickými rysy jsou plánovitost a organizovanost, promyšlenost. Výsledkem hodnocení je formulář, dokument, který se zakládá do složky každého zaměstnance. Tato hodnocení mají úlohu sloužit jako záznamy pro nadcházející personální aktivitu vztahující se k jednotlivcům, ale i týmů pracovníků. Neobyčejnou událostí formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvoláno momentální potřebou vypracování pracovního posouzení při ukončování pracovního poměru nebo v konkrétních momentech pracovní kariéry zaměstnance. K tomuto typu se uchylujeme spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky klasického periodického hodnocení anebo došlo-li do minulého hodnocení u konkrétního zaměstnance k výrazným změnám pracovního výkonu.

Hodnocení jak můžeme vidět, má v organizaci velký význam, pracovník podává větší pracovní výkon, je motivován a pro organizaci vede ke splnění cílů.

Cílem je především:¹⁹

- identifikovat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- určit silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků,
- umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon,

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

- vytvořit základnu pro odměňování jednotlivých zaměstnanců a to dle jejich přispění k dosažení podnikových cílů,
- motivovat zaměstnance,
- identifikovat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnanců,
- identifikovat potenciál pracovního výkonu všech zaměstnanců,
- vytvořit podklady pro efektivnější přidělování pracovních úkolů jednotlivým pracovníkům,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích i pro plánování personálního rozvoje,
- vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků (povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, propouštění a penzionování pracovníků),
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru, atd.

Polemizovat nad tím, zda má hodnocení význam nebo ne, zajisté nemusíme. Pro bankovního poradce je hodnocení nesmírně důležitou součástí jeho práce, je velice důležité, nadřízený svou objektivitou dokáže otevřít oči, protože někdy se sami můžeme vidět nadsazeně a je dobré dostat zpětnou vazbu, zamyslet se nad tím, kde jsou naše silné a slabé stránky. Z praxe si uvedeme příklad, kdy se vedoucí setkal v týmu s kolegyní, která si myslela, že se jí ve všem daří, pravdou je, že obchodní plán plnila lehce nad průměrem, proto byla přesvědčena, že je vše v pořádku a že je ta nejlepší z týmu. U společného setkání, kde hlavním tématem bylo hodnocení, byla velmi překvapena zpětnou vazbou od svého nadřízeného. Ty výsledky totiž dokazovala vždy za pomoci ostatních, zkrátka nebyla samostatná a nezvládla danou věc vyřešit sama. Tudíž ji vždy někdo pomohl a ona za to, jak se říká, slízla smetanu. Tento model je pro vedoucího velké poučení, že právě s tímto typem zaměstnance je zapotřebí hodnocení provádět častěji než s ostatními členy týmu, zpětnou vazbu aplikovat na týdenní bázi, někdy i na denní. Ještě zde podotkneme jednu cenu radu od Koubka, pokud nebudeme hodnotit v pravidelných intervalech, nemůžeme provádět řadu personálních činností.²⁰

²⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

To je velmi cenná rada, protože pokud řídíme velký tým, musíme mít přehled o jejich rozvoji. Pro posun na vyšší pozici, ale i případný sesun z pozice, musí být vždy podložen písemným hodnocením, se kterým pracovník souhlasí, je s ním ztotožněn a podepsal ho. Pak nemůže být překvapen a my máme čisté svědomí, že jsme s pracovníkem podnikali postupně veškeré kroky.

3.2 Pojem odměňování

Každý si pod tímto pojmem může představit něco jiného, ale většinu čtenářů napadne peníze, finanční ohodnocení za výsledky, které vytváříme v pracovním prostředí. Jeden z hlavních důvodů proč pracujeme. V dnešní době uchazeči o zaměstnání, ale nespolehnají pouze na mzdu, očekávají automaticky něco na víc, u výběrových řízení se často dotazují na benefity, co ještě jim může zaměstnavatel nabídnout a je to pro ně opravdu důležité, a jedno z hlavních kritérií pro přijetí nabídky zaměstnání.

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategie a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.²¹

Odměna neznamená jen finanční, může to být také odměna nehmotná, jako například pochvala a to buď mezi čtyřma očima, nebo před celým kolektivem, povýšení, atd. Zaměstnavatelé, především personální oddělení musí srovnávat, co nabízí konkurence, musí mít přehled o tom, jak se odměňuje na trhu a držet krok. Pouze tak se může stát společnost konkurenceschopná a přilákat nové zaměstnance.

Cíle řízení odměňování:²²

- udržet si kvalitní zaměstnance a získat nové, kvalitní,
- spojovat poslušnost v odměňování s výsledky organizace a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*:10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*:10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

- chválíme/odměňujeme pouze za pozitivní výsledky, aby bylo srozumitelné, co je korektní,
- odměňování lidí dle důležitosti, kterou dosahují,
- motivovat pracovníky a nadchnout je k vysokému pracovnímu úsilí.

3.3 Hodnotící rozhovor

Na hodnotící rozhovor se musíme řádně připravit, je důležité o tom, že bude rozhovor probíhat, připravit i zaměstnance, aby si na rozhovor vyčlenil čas v kalendáři, neměli bychom se nad hodnoceného nadřazovat, mluvit s ním otevřeně, hodnocený by se u hodnocení neměl cítit jako u výslechu, mělo by to pro obě strany být komfortní.

V první fázi si nadřízený připraví podklady pro hodnocení, ať už to jsou obchodní výsledky, jak se jedinci daří plnit rozvojové aktivity, které si zaměstnanec společně s nadřízeným nastavili, ochota přijímat nové úkoly, můžeme sem zařadit i docházku, aj. Dále můžeme hodnoceného požádat, aby se i on na hodnocení připravil, a to např. tím, že si dopředu zhodnotí své dosavadní výsledky, zamyslí se nad tím, co se mu v období, které budeme hodnotit, dařilo a co naopak bylo slabší.

Účelem rozhovoru je:²³

- zhodnotit výkon za období, které hodnotíme,
- sestavit plán, který nás nasměruje ke kvalitním výkonům,
- diagnostikovat nedostatky nebo nalézat příležitosti,
- rozpoznat faktory na pracovníkovi nezávislé, avšak záporně ovlivňující jeho pracovní výsledky,
- zaměřit soustředěnost jedince na práci,
- je-li potřeba, tak zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- vyslechnout názor pracovníka (považujeme za nezbytně nutné!),
- obstarat dokumenty pro odměňování,
- identifikovat potenciál v zaměstnanci, možnost povýšení,
- rozpoznat potřeby rozvoje a vzdělávání.

U hodnocení je důležité mluvit jasně, v číslech, uvádět fakta. Je dobré vést rozhovor tak, aby si hodnocený na následné kroky ohledně svého zlepšení přišel sám,

zapojit ho, ať on nachází cesty, proč by se měl trápit pouze hodnotitel, ten může hodnoceného k cestě nasměřovat, ale ať popřemýšlí dotyčný sám.

3.4 Hodnocení bankéře v pravidelném režimu

Jak už jsme si řekli, hodnocení je nesmírně důležitou součástí rozvoje a motivace. V každé organizaci probíhá v jiných intervalech, důležité ale je, aby probíhalo, konkrétně u bankéře musí probíhat často a pravidelně. V bankovním sektoru je zpravidla hodnocení nastaveno na bázi týdenní, kde si společně na začátku týdne nadřízený s podřízeným ujasní, jak bude týden probíhat, co je potřeba splnit, kde naopak je možné ubrat, aktivity se zapisují do formuláře, který má u sebe zaměstnanec, ale i vedoucí. Na konci týdne se vyhodnocuje, co se z daného plánu, cíle podařilo naplnit, jak se to podařilo splnit a co se naopak nepodařilo a proč. Následuje hodnocení měsíční, kde se hodnotí převážně obchodní výsledky a opět jak se podařilo splnit plán, případně proč se nedařilo. Je to o vzájemné komunikaci, nicméně řešíme konkrétní čísla, konkrétní situace, složité případy, stížnosti, vedeme dialog a hledáme cesty jak být příště úspěšnější. Důležitou součástí u hodnocení je položit na konci otevřenou otázku, zda poradci hodnocení něco přineslo, v obvyklých případech slýcháme, že ano, že si zrevidoval úkoly, myšlenky, atd. Celé hodnocení je tedy o tom, že to dává smysl, že i zaměstnanec vidí v tomto nástroji přínos a rozhodně se k němu nestaví negativně. Poradce musí být informován o tom, jaký na něj má názor jeho nadřízený, jak ho vidí vedení ve svých očích. A to je velmi podstatné.

²³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

4 KOUČINK

Koučink je všude kolem nás, koučují se zaměstnanci, děti ve školách, sport, kolegové, můžeme koučovat členy rodiny. Je vnímáno jako něco co vládne momentálně světem. První poznatky o koučinku spatřujeme ve sportu.

Koučování přináší výsledky zejména proto, že mezi koučem a koučovaným vytváří vztah, kouč je koučovanému oporou, používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon.²⁴

Principem koučinku je posunout člověka dál a uvolnit jeho potenciál. Koučinkem rozvíjíme osobnost, posouváme hranice, dosahujeme cílů a snažíme se nalézt rovnováhu ve všech oblastech života. Vztah mezi koučem a koučovaným by měl být rovnocenným a založen na důvěře. Koučink je zaměřen na růst a je dlouhodobý.²⁵ Zde máme pohledy dvou autorů, kteří se shodnou určitě v tom, že koučink je založen na vztahu mezi koučem i koučovaným, důvěra zde musí být na prvním místě. Kde můžeme využívat koučování? V zaměstnání např. při hodnocení, řešení problému, motivaci, plánování, osobním rozvoji, škála je opravdu široká a dá se říci, že opravdu všude.

Koučink není jednorázový akt, není to o jednou sezení s koučem a tím mám vyhráno. Vůbec ne. Jedná se o časově náročný proces, který trvá tři až šest měsíců. Cílem je, aby si koučovaný na výsledek dané situace přišel sám, kouč vsází na to, že nejlepší nápady má ten, kdo je hledá, tedy koučovaný. Jedná se o časově náročnou metodu a je důležité vybrat opravdu tu oblast, kterou je potřeba rozvinout. Koučovaný musí v kouče cítit důvěru, musí se mu otevřít, povídat si s ním, svěřovat se mu a k tomu je důvěra zapotřebí. Dále musí koučovaný vidět, že mu kouč naslouchá, dokáže vnímat souvislosti, sleduje neverbální komunikaci, udržuje oční kontakt, neodbíhá telefonovat nebo se jinak rozptylovat. Schopností je klást otázky, to je jednou z klíčových dovedností kouče. Otázky by měly být otevřené. Rozhovor musí mít daný cíl a kouč se k cíli musí postupně dopracovávat.²⁶

²⁴ WHITMORE, John. Koučování. 3 vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 118. ISBN 978-807-2612-734.

²⁵ Jaroslav Veteška a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-809-0546-00.

²⁶ Jaroslav Veteška a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-809-0546-00.

Jaký by měl být vlastně správný kouč, jaké by měl mít vlastnosti? Trpělivost, objektivnost, musí umět naslouchat, být vnímavý, schopnost řídit, znát sám sebe. Whitmore²⁷ se domnívá, že není potřeba, aby měl kouč zkušenosti nebo odborné znalosti, dokonce říká, že čím méně je bude využívat tím lépe.

4.1 Metody rozvoje

K tomu, abychom mohli koučování realizovat, potřebujeme nastavit aktivity, které nám pomohou k rozvoji. Jedná se o aktivity, které jsou zaměřeny na zvýšení výkonu:²⁸

1. Trénink zaměstnanců – zaměření na proškolení nových věcí, postupů, produktů, ale také na zafixování dříve získaných vědomostí, poznatků. Aktivita by měla být minimálně jednodenní a pokud možno interaktivní, aby to bylo pro zaměstnance zábavné a co nejvíce si z toho zapamatoval.
2. Workshop – velmi často používaná metoda, dochází zde k předávání těch nejlepších zkušeností z praxe, zodpovězení námitek. Po workshopu je důležitá okamžitá implementace do praxe, jinak ztrácí na významu. Mohou se i opakovat, pokud se nám nepodařilo novinku aplikovat k plné spokojenosti.
3. Training on the job – oblíbená a moderní metoda. Cílem je naučit se nové věci přímo v praxi a okamžitě získané dovednosti aplikovat do praxe. Je možné kombinovat se samostudiem. Training on the job pomáhá zvýšit výkon trvale.
4. Motivace zaměstnanců na výkon – jedná se o ekonomické stimuly, např. peníze, zde jsem ale již uváděla, že se jedná o motiv krátkodobý. Motivační soutěže považujeme za úspěšný stimul. Můžeme sem řadit již zmiňovaný rozvoj, benefity ve formě školení, aj.
5. Koučink – touto metodou rozvíjíme znalosti a dovednosti. Předpokladem je zlepšení pracovní výkonnosti a snadnější dosahování vytyčených cílů. Rozvíjí skrytý potenciál koučovaného.

²⁷ WHITMORE, John. Koučování. 3 vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 118. ISBN 978-807-2612-734.

4.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba je nesmírně důležitý proces komunikace. Ač si to ani neuvědomujeme, poskytujeme ji stejně jako koučink, neustále. Setkala jsem se bohužel s několika špatně formulovanými zpětnými vazbami, kdy se dotyčný snažil o pozitivní zpětnou vazbu a vzápětí ji proměnil v negativní. Pokud vyjadřujeme pozitivní zpětnou vazbu, musíme se vyvarovat právě tomu, že ji otočíme v negativní, vypustit slova jako ale, nebo, ve smyslu, velmi tě chválím, ale... Zde již negujeme to, za co jsme chválili a dotyčný si z toho odnáší opět negaci.

Na zpětnou vazbu se opět připravím, stejně jako u hodnocení. V bankovním sektoru provádím zpětnou vazbu na základě koučinku, kde si odstínuji poradce při schůzce s klientem. Při vyhodnocení schůzky nejprve nechám prostor pro zaměstnance, aby zhodnotil silné a slabé stránky rozhovoru a poté poskytnu zpětnou vazbu z pozice nadřízeného. Musí být jasně definováno, co se mi líbilo a pokud se přeci jen objevili nějaké chyby, nehatím, ale dám své doporučení a ověřím si, že s tím zaměstnanec souhlasí, že tomu spíše rozumí.

Podstatou metody je, že poskytovatel zpětné vazby je přítomen aktivitě, na základě které poskytuje zpětnou vazbu. Z hlediska efektivity je vhodné zpětnou vazbu kombinovat s dalšími aktivitami. Zaměření je zde především na jednotlivce. Zpětná vazba je velmi pružná, můžeme ji využít jak při krátkodobém i dlouhodobém zvyšování výkonu.²⁹

Velmi výstižně se o zpětné vazbě vyjadřuje Whitmore „*nejhorší zpětná vazba je osobní, zaujatá a hodnotící. Nejefektivnější zpětná vazba je individualizovaná a popisná*“.³⁰

Toto je důležitá myšlenka, pokud bychom cítili, že jsme vůči osobě, které chceme, poskytnou zpětnou vazbu zaujati, věřím, že se to na pracovišti může stát, například rivalita, apod. je lepší se tomuto procesu vyvarovat, zbytečně bychom vyvolávali negativní atmosféru a celé by to ztratilo na významu.

U zpětné vazby se od nás přímo očekává, že budeme chválit, což je jeden z dalších možných nástrojů, pochvala. Chválíme ale rozumně, upřímně, jak se říká, s ničím se to nemá přehánět, s pochvalou musíme opravdu opatrně, přechválený

²⁸ Jaroslav Veteška a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-809-0546-00.

²⁹ Jaroslav Veteška a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-809-0546-00.

³⁰ WHITMORE, John. Koučování. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 118. ISBN 978-807-2612-734.

zaměstnanec by nám také mohl snadno zpychnout. Pokud chceme pochválit, protože opravdu se povedlo něco, co za pochvalu stojí, můžeme také zvážit uznání před celým týmem, tím tomu přidáme na významu.

Kvalitní, relativní zpětná vazba je klíčová pro neustálé zlepšování, ať už v zaměstnání, ve sportu nebo kterékoli jiné činnosti. Opravdu kvalitní zpětnou vazbu musíme hledat spíše u sebe sama, než ji očekávat od odborníků.³¹

4.3 Koučovací rozhovor

Návodů na to jak koučovat je spousta, nicméně ve výsledku každý kouč koučuje tak, jak ho naučila praxe, tak jak to vyhovuje jemu a především koučovanému.³²

- Nemusíme postupovat striktně podle návodu, důležité je zanechat prostor druhému, nechat ho vyjádřit svůj názor na věc, pomoci mu na základě kladených otázek, uvědomění si, zda chybí nějaké informace. Jdeme po logice, nikoliv dle návodu.
- Není podmínkou koučinku absolvovat všechny fáze, tzn. jakmile se nám podaří již ve třetí fázi posunout druhého kupředu, považujeme to za úspěch a v žádném případě to neznamena, že jsme něco zanedbali, nedotáhli do konce.
- Koučovací rozhovor nemusíme vést vcelku, může v určitých případech nastat situace, že je i výhodnější v rozhovoru přestat a pokračovat příště.
- Stále se učíme, pokaždé je sezení jiné, je to způsobeno i tím, že lidé jsou jiní, každý se k tomu staví zkrátka jinak.

Osnova koučovacího rozhovoru:³³

- definovat si cíl setkání, začít rozhovor,
- popis dané situace,
- ověření, pochopení koučem,
- doplnění reality, celková rekapitulace,

³¹ WHITMORE, John. Koučování. 3 vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 118. ISBN 978-807-2612-734.

³² DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 106 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4121-5.

³³ DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 106 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4121-5.

- prioritizovat problémy a co konkrétně bude k řešení,
- nalezení možných řešení a výběr varianty,
- nastavení akčního plánu.

5 MOTIVACE A ROZVOJ VE SPOLEČNOSTI KOMERČNÍ BANKA, A.S.

Společnost Komerční banka, a.s. podporuje své zaměstnance v rozvoji, je to součástí pracovní náplně, banka chce, aby se lidé rozvíjeli, nabízí širokou škálu motivačních nástrojů a kvalitní zaměstnance si chce samozřejmě udržet. Autorka práce se domnívá, že tento krok je správný a tím, že je v této společnosti zaměstnána, blíže nám sdělí, jak vzdělávání pracovníků probíhá. V praktické části této práce autorka provede dotazníkové šetření, kde bude zkoumat, zda řadové bankovní poradce motivuje především mzda a zda pravidelné hodnocení vede k vyšší osobní motivaci a dále se bude zabývat tím, jestli KB,a.s. má propracovanější motivační systém nežli malé a střední podniky a to z důvodu jasně nastavených pravidel společnosti, zde využije rozhovorů se zaměstnanci.

5.1 Představení společnosti Komerční banka, a.s.

Banka vznikla v roce 1990 a to obchodním vyčleněním činnosti z bývalé Státní banky československé. V roce 1995 vstoupila na mezinárodně kapitálové trhy. KB,a.s. je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générale. Na českém trhu a v regionu střední a východní Evropy se řadí mezi tři největší bankovní instituce. Nabízí širokou nabídku produktů a služeb v oblasti retailového, podnikového a korporátního bankovníctví. Klientům je dostupná prostřednictvím poboček a přímého bankovníctví. Obsluhuje 1,6 mil klientů. KB, a.s. je rozdělena na distribuční síť a centrálu. V distribuční síti působí prodejci a jejich nadřízení, vedoucí týmů, poboček, na centrále nalezneme podpůrné pracovníky pro distribuci, korporátní bankéře, vedení banky.³⁴

³⁴ KOMERČNÍ BANKA. *Základní informace o Komerční bance*. [online] 2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace>.

5.2 Způsoby motivace v KB, a.s.

V teoretické části práce jsme se mohli přesvědčit, že motivačních nástrojů je celá řada, a že každého nemotivuje to samé. V bance, kde autorka působí je opravdu velká škála motivačních prostředků. Již na samém začátku, když si hledáme zaměstnání, počítáme automaticky s tím, že za pracovní činnost budeme finančně ohodnoceni, tím myslíme mzdu. V bance je na startovacích pozicích v distribuční síti stanovena mzda pro každého stejná, ve výjimečných případech pokud někdo přichází na pozici již se zkušenostmi a my víme, že nebude tak složité zaměstnance zaučit, je možné individuální zvážení nabízené mzdy. Mzda jako hlavní ukazatel spokojenosti zaměstnanců? Ano, je důležitá, proto chodíme do práce, ale jedná se o motiv krátkodobý. Protože se zaměstnancům věnujeme, vkládáme do nich energii a čas, chceme si je také udržet, neustále v nich vyvolávat motivaci a předejít tak případným odchodem z organizace. V Komerční bance nejsou zaměstnanci motivováni pouze mzdou, ale také dalšími zaměstnaneckými benefity, např.:

- smlouva na dobu neurčitou (jeden z velkých motivačních nástrojů, důvodem v tomto případě může být potřeba pořízení si bydlení na hypoteční úvěr a v případě smlouvy na dobu určitou, banky obecně neposkytují onen zmíněný druh financování),
- stravenky (každému zaměstnanci, který pracuje v KB, a.s. na hlavní pracovní poměr jsou přiděleny poukázky na stravování, zaměstnanci si nic nedoplácí, dostávají je v plné výši),
- nenároková složka mzdy (zde jsou myšlenky bonusy a systém provizí, tuto část si zaměstnanec ovlivňuje sám, dle toho jak je prodejně výkonný, jak plní zadané úkoly, jak k úkolům přistupuje, ochota přijímat složitější případy k řešení),
- zvýhodněná nabídka produktů a služeb (vedení běžného a spořicího účtu s lepším úročením, zajímavá nabídka spotřebitelských a hypotečních úvěrů),
- poukázky flexi pass (jedná se o poukázky, které lze využívat u různých obchodníků, lékárny, kina, zážitky, atd.)
- 25 dní dovolené (Zákoník práce stanovuje 20, tudíž o 5 dní více)
- 2 dny pracovního klidu (tzv. sick days)

- program Talent management (zapojení talentovaných zaměstnanců do programu, nabídka velmi zajímavých rozvojových školení, výuka cizího jazyku),
- na vyšších pozicích to jsou mobilní telefony, automobily, notebooky, aj.

Dalšími motivačními prvky jsou nárazové soutěže, kde chceme v zaměstnanci vyvolat potřebu po možné rychlé odměně. Soutěže stanovuje vedoucí, koriguje si je sám, a to v případě, že potřebuje okamžité zvýšení prodejní aktivity. Mluvíme zde o velmi rychlém a efektivním procesu, kde na jedné straně je vedoucí, který potřebuje výsledek a na druhé straně je motivovaný jedinec, který chce získat odměnu.

Posledním a nejlehčím motivem, který můžeme zaměstnanci dopřát, je pochvala a uznání, nejlehčím z toho důvodu, že nás nic nestojí, nemusíme vyvíjet energii, je velmi rychlá a efektivní. Když se zaměstnanci povede něco nevšedního, mimořádného, pochvalme ho před celým týmem, pro něho samotného to v tuto chvíli bude znamenat ještě více než pochvala mezi čtyřma očima. Bude na sebe pyšný a pro ostatní členy týmu je to motivace v tom směru, že oni chtějí být také tak pochváleni a stávají se více aktivními. Nyní jsme se zaměřili na motivátory vnější, jednorázové, pro udržení dlouhodobé motivace je mnohem účinnější věnovat se motivátorům vnitřním a to z důvodu zamezení fluktuace zaměstnanců, v případě hledání nových nástupců na vyšší pozice vybíráme ze šikovných jedinců, zdravou firemní kulturu. Pokud budou nastartovány vnitřní motivátory, bude spokojen zaměstnanec i zaměstnavatel. V pracovním prostředí máme na mysli konkrétně rozvoj dovedností a schopností a to na základě rozvojových aktivit. Banky obecně jsou zastánci zvyšování dovedností, znalostí, práce na rozvoji. V KB, a.s. se věnujeme každému individuálně a to dle toho, kam se pracovník směřuje, jakou cestou se vyvíjí. Jestliže máme v týmu člověka, kterému se daří vychovávat nováčky, má trpělivost při vysvětlování, je spolehlivý, pobavíme se s ním, zda by chtěl jít manažerskou cestou, podotýkáme, že je důležité si rozvoj odsouhlasit. Jakmile si potvrdíme vizi, je dobré nastavit rozvojové aktivity právě tímto směrem, tzn. vyhledat školení vhodná pro manažery, představit mu programy, ve kterých pracují manažeři, umožnit mu se zúčastnit porady manažerů, aby měl jasnou představu, co tato pozice vše obnáší a poté ho jen a jen podporovat k případnému posunu.

Zde jsme si ukázali, že motivace jde ruku v ruce s rozvojem. Rozvoj jako motivace být úspěšnějším, být lepším a něco si sám pro sebe i ostatní dokázat. Společnosti by na to neměli zapomínat, budou zdravější a výsledky viditelněji lepší.

5.2.1 Školení a program Talent management

Školení neboli rozvojové aktivity, školení jakéhokoliv druhu má za cíl nás rozvinout, rozšířit nám obzory v různých oblastech. V bankovních domech jsou školení běžným benefitem, a to hlavně z důvodu velkého množství novinek, změn v produktech, zavádění nových procesů, systémů. Konkurence je ambiciózní a nesmíme usnout na vavřínech, tzn. včas reagovat na konkurenci, včas informovat a proškolit o změnách a novinkách zaměstnance.

V Komerční bance již od nástupu pracovníci absolvují úvodní seminář pro nové zaměstnance. V této fázi zkušený lektor představí banku jako celek, seznámí je s jejich náplní práce, pomohou jim v prodejních dovednostech, rozvíjejí své komunikační dovednosti. Na pobočku již přicházejí s jasnější představou, co se od nich bude požadovat. V průběhu zkušební doby se účastní technických školení, kde se učí poznat systémy banky. S každou větší novinkou, o které je třeba informovat pracovníky, se organizuje školení. Zde se představí změny a poradce jakmile se vrátí na pobočku, implementuje do praxe znalosti, které zde nabyl. Stále zmiňujeme novinky, školení pro nováčky, školení nových procesů. Řekněme, že se jedná o školení povinná, všichni zaměstnanci, kterých se změny týkají, se musí zúčastnit. To ale není zdaleka vše, co banka nabízí. Zaměstnanec se v rámci osobního rozvoje směřuje nějakým směrem, ať už manažerským nebo směrem specialisty, pokud identifikujeme směr, kam se rozvíjet, má možnost si vybrat ze školení dobrovolných, která jsou velmi zajímavá a přínosná. Pár si jich zde uvedeme:

- time-management (jak dobře si zorganizovat svůj pracovní kalendář, naučit se prioritizovat),
- techniky prodeje (různé prodejní styly),
- hypotéky od A do Z (celkové zvládnutí procesu hypotečního úvěru),
- různé typy workshopů.

Jak jsme se mohli přesvědčit, školeních v bankách je opravdu dostatek a je to pouze na zaměstnancích, zda se chtějí dobrovolně účastnit těchto aktivit.

Dalším motivačním prvkem se stává Talent management, který definujeme jako rozvojovou činnost, slouží nám k udržení kvalifikovaných pracovníků a jejich nástupnictvím. Je zde snaha dostat z lidí to nejlepší, co mohou zaměstnavateli nabídnout. V první fázi je důležité talenta identifikovat. Identifikaci talentů provádí především vedoucí zaměstnanec, který navrhne jedince do programu a společně

s personálním oddělením organizace si možný nástup odsouhlasí. Autorka by zde ráda zmínila, že možnost stát se talentem je obrovská zkušenost a rozhodně se tato nabídka neodmítá, sama autorka v tomto programu momentálně působí. Talent program dělíme na tři kategorie, a to kategorie startovací, tak zvaní pipeline, dále emerging a poslední kategorií je key resources, což jsou velice důležití zaměstnanci a banka o ně v žádném případě nechce přijít, pracují na složitých projektech, jsou to zkrátka klíčoví zaměstnanci. Jakmile proběhne nominace, nástup se odsouhlasí, talent si vytváří tzv. Career and Development plan (kariérní a rozvojový plán), kde se určují silné a slabé stránky a cílí se na rozvoj slabých stránek. Součástí programu je také výuka anglického jazyka, kdy talent dochází na pravidelné lekce a opět nadmíru zajímavá školení, např.:

- jak rozvíjet a motivovat, koučování, time-management, getting things done, emoční inteligence, sebeprezentace, komunikační dovednosti, relaxační techniky, strategické vedení týmu, základní manažerské dovednosti, aj.

Dobrovolnými aktivitami jsou stáže. Zaměstnanci z distribuční sítě navštěvují kolegy na centrále, aby nahlídli na jejich práci. Poslední odměnou je oběd s generálním ředitelem banky, který je veden v anglickém jazyce.

6 KOMPETENCE TEAM LEADERA

Team leader neboli v českém překladu vedoucí týmu. Vzhledem k tomu, že v České republice jsou všechny bankovní domy vlastněné zahraničními majiteli, užívá se proto anglického výrazu. Vedoucí by měl v každém případě jít vzorem svým podřízeným, to jak si nastaví fungování ve svém týmu, se odráží později na výsledcích, komunikaci, vztazích mezi kolegy, náladě, ochotě, důvěře.

Team leader patří do liniového managementu a informace o pracovnících, jejich schopnostech, znalostech a dovednostech předává dále svým nadřízeným, kteří nepřijdou tak často do styku s řadovými zaměstnanci jako právě přímí vedoucí týmů. Tím jsme si vysvětlili proč je vedoucí týmu důležitou osobou. Měl by být objektivní, přímý, měl by být oporou, o kterou se může tým kdykoliv opřít. Nastavení důvěry hraje podstatnou roli.

Náplň práce team leadera v bankovníctví je vážně pestrá a rozhodně to není jen o zadávání úkolů, jak se někteří mohou domnívat. V první řadě je dobré si říci, že vedoucí týmů mají mimo svůj přidělený tým lidí také přidělené portfolio klientů, které aktivně spravují, s klienty se musí pravidelně scházet a vykonávají stejné aktivity jako bankovní poradci, tzn. nabídka a prodej produktů, řešení stížností, atd. Na straně druhé je to o vedení lidí. Vedením lidí se rozumí, každodenní komunikace s podřízenými, setkávání se na hodnoceních, a to na týdenních, měsíčních a ročních, ranní příprava na schůzky s klienty a následovné vyhodnocení, stínování schůzek s klienty, hledání silných a slabých stránek, následuje zpětná vazba, různé formy koučinku, např. trénink prodejních dovedností, pravidelné setkávání se na poradách, na závěr nastavení rozvoje každému pracovníkovi a pravidelné vyhodnocování.

6.1 Formální a neformální vedení týmu

Každý vedoucí má svůj styl řízení lidí. Publikací jak vést lidi, jak často se s nimi scházet, jak moc si je připustit k tělu je nesčetně mnoho. Nemůžeme zde říci, že existuje jeden univerzální model. Autorka z praxe zastává názor, že je důležité s lidmi mluvit a ukázat jim, že jsme jedni z nich, že se nás nemusí bát a že pro mě máme kdykoliv otevřené dveře. Nevýhodou „otevřených dveří“ může pro někoho být,

že jsme neustále v pozoru, řídíme velmi operativně, ale to už si musí každý určit sám, jak mu vyhovuje. Pod formálním vedením si představme striktně zavedená pravidla, která musí být dodržována. Mluvíme zde i o vykání, kde není přípustné, aby podřízený tykal svému nadřízenému a obráceně. Se svými zaměstnanci nemluvíme o soukromém životě, velmi zřídka se dotazujeme na víkendové aktivity, atd. V práci řešíme pouze práci. Někdy držíme zaměstnance v umělém tlaku, stresujeme je, protože se domníváme, že pod psychickou zátěží jsou produktivnější. U neformálního vedení jsou samozřejmě také nastavena pravidla, která se musí dodržovat, ale jsme mnohem uvolněnější, udržujeme pozitivní náladu v týmu, s lidmi se bavíme otevřeně, zajímá nás i jejich soukromí a nebráníme se ani mimo pracovním aktivitám. Tady je ale velice důležité ohlídat si, aby nás zaměstnanci přesto vnímali jako autoritu. V některých případech se může stát, že začnou situace zneužívat. Vedoucí musí mít stanoveny hranice a nepustit pracovníka za ně. Zde zastáváme názor, že pokud pracovník dochází do práce rád, těší se na kolegy i na svého vedoucího, nemá obavu, co ho ten den opět čeká negativního, je schopen pracovat efektivněji, je pozitivně naladěn a má radost z plnění cílů. Manažeři jsou individualisté, zastávají různé názory na věc. Rovněž je dobré, používat čas od času selský rozum, a kromě příruček, které o vedení studujeme, použít vlastních domněnek a své intuice. Práce s lidmi jak se říká je značně složitá a různorodá. Je to oblast, kde se učíme celý život.

6.1.1 Team buildingy

Team buildingem se rozumí aktivita, která utužuje sociální vztahy v týmu. V dnešní době je využívána téměř ve všech organizacích. Účelem je, aby se zaměstnanci mezi sebou lépe poznali, protože na pracovišti na to není leckdy prostor. Tento druh aktivity může být jednodenní, ale také na celý víkend a převážně se jedná o sportovní zaměření. Zaměstnanci se rozdělí do týmů, kde si určí vedoucího/mluvčího svého týmu a plní přidělené úkoly. Často se na takových týmových akcích ukáže pravá stránka člověka, kdo je jak soutěživý, jak se dokáže ujmout úkolu, jak se zapojuje, atd. Obecně můžeme říci, že převažují nadšenci pro tento druh aktivity, ale samozřejmě se najdou tací, kteří se naopak vyhýbají. Hovoříme zde spíše o introverttech, kteří se neradi zapojují do kolektivu a důležité je říci, pokud pracovník nemá zájem se zúčastnit týmové aktivity, není dobré nutit ho a už vůbec ne vyvozovat z toho nějaké důsledky.

V Komerční bance jsou team buildingy častým zpestřením. Zaměstnavatel jednou ročně zaměstnancům poskytne víkendovou aktivitu formou benefitu, tzn. hradí zaměstnavatel, ale jsou také týmy, které si dokáží akci zorganizovat sami, včetně vlastních nákladů. Pracovníci se rádi této formy zábavy účastní, někdy ji i sami zorganizují. Nacházejí si zde k sobě cestu, naučí se mezi sebou více komunikovat a tím se tým více tmelí. Výsledkem by mělo být, že v pracovním prostředí panuje lepší atmosféra, kolegové za sebou stojí, drží při sobě. Můžeme zde říci, že team buildingy rozvíjíme potenciál zaměstnanců, získáváme motivovanější tým. Cílem by se měla stát tradice, na kterou se všichni těší a zažijí společně nezapomenutelné zážitky.

7 VÝZKUM A JEHO VYHODNOCENÍ

7.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz

Autorka této bakalářské práce provedla průzkum mezi bankovními poradci KB, a.s. a to formou dotazníkového šetření. K vyhodnocení stanovila následující hypotézy:

1. Hypotéza předpokládá, že pravidelné hodnotící hovory s bankéři vedou k vyšší osobní motivaci.
2. Hypotéza předpokládá, že při realizaci pravidelných hodnotících rozhovorů s bankéři se zvyšuje jejich pracovní výkon.
3. Bankovní poradce motivuje především mzda.

Cílem bylo zjistit, co bankovní poradce nejvíce motivuje při jejich práci, zda se díky pravidelnému hodnocení se svými nadřízenými posouvají dále ve svých dovednostech, znalostech, zda se díky hodnocení cítí více motivováni.

7.2 Metoda průzkumu

Průzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, který byl vytvořen přes webové stránky www.survio.com.³⁵ Jedná se o aplikaci určenou pro veřejnost. Dotazník byl uložen na odkazu na webovou stránku, zde byl dotazník připraven k vyplnění a respondenti obdrželi email s proklikem na tuto stránku. Zde na základě dotazů jednoduchým způsobem odpovídali na vytvořené otázky. Otázek bylo celkem 10. Email byl odeslán pouze bankovním poradcům, kteří pracují stejně jako autorka práce ve společnosti Komerční banka, a.s. Nutno zde zmínit, že se nejedná o vedoucí bankovní poradce. V emailu, který byl poradcům zaslán, je zmíněno, že dotazník je zcela anonymní, to proto, aby odpovědi byly co nejpřesnější a poradci se neobávali podstoupení dotazníku jejich přímým nadřízeným. Můžeme říci, že dotazník je rozdělen na dvě části, v části první se dotazujeme na všeobecné informace, jako je např.

³⁵ SURVIO. *Online dotazníky zdarma*. [online]. © Copyright 2015. Dostupné: <http://survio.com>

pohlaví, věk, vzdělání, počet let na pozici, v části druhé se již konkrétně zajímáme o hodnotící rozhovory, zda jsou přínosem pro poradce a motivaci poradců.

7.3 Interpretace zjištěných poznatků

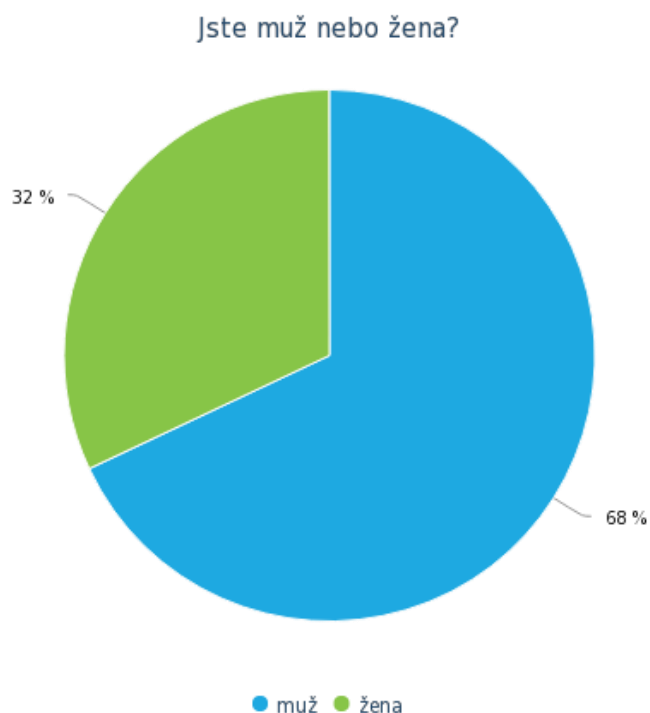
Dotazník byl zaslán 33 zaměstnancům a vyplněný se vrátil od 25 respondentů. Návratnost v tomto případě je pro autorku překvapivě vysoká a to především z důvodu zaneprázdněnosti poradců. Po shromáždění dotazníků zpět k autorce, byly odpovědi podstoupeny k vypracování na www.survio.com, kde byla provedena detailní analýza včetně grafů. Dotazník je k nahlédnutí v Příloze této práce.

V prvé řadě autorka zjišťovala **základní informace** o respondentech:

1. Pohlaví
2. Věk
3. Působnost na pozici
4. Vzdělání

V další části se autorka zaměřila na hodnocení, a to především jak často je prováděno, jestli je pro poradce přínosem nebo pouhou ztrátou jeho času a v neposlední řadě co ho motivuje v práci.

Graf 1: Jste muž nebo žena?

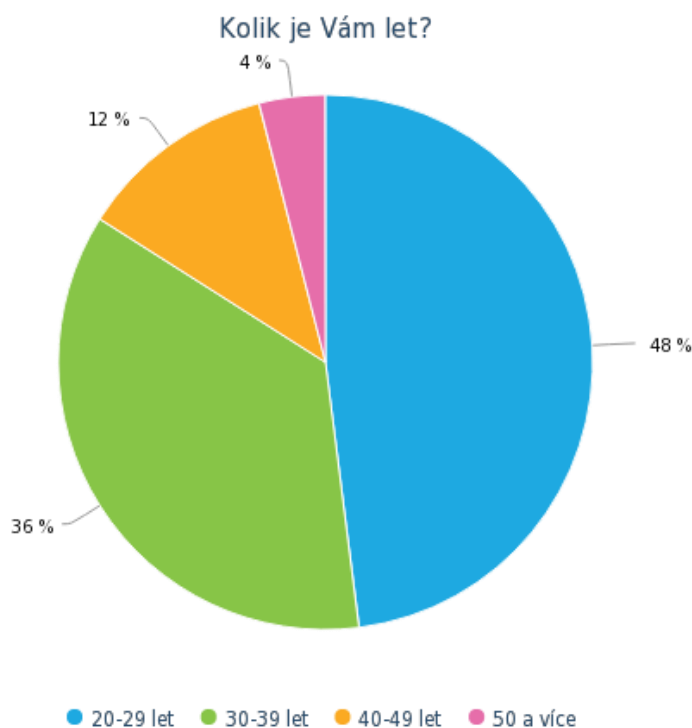


Zdroj:³⁶

Ze vzorku 25 zúčastněných, odpovědělo 17 mužů a 8 žen. Obecně zde můžeme říci, že na pozici bankovních poradců více pracují muži, v současné době se ženy na pozice bankéřek hlásí ve srovnání s muži v menším zastoupení. Autorka toto tvrzení může potvrdit na základě vlastní zkušenosti, kdy se aktivně účastní výběrových řízení na pozici bankovních poradců. Pokud bychom si kladli otázku, čím to může být způsobeno, nejspíše tím, že pozice poradce v bance je velmi časově náročná, je zde stanovena pevná pracovní doba a pro matky s dětmi nemusí být tato pozice tolik atraktivní.

³⁶ SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

Graf 2: Kolik je Vám let?



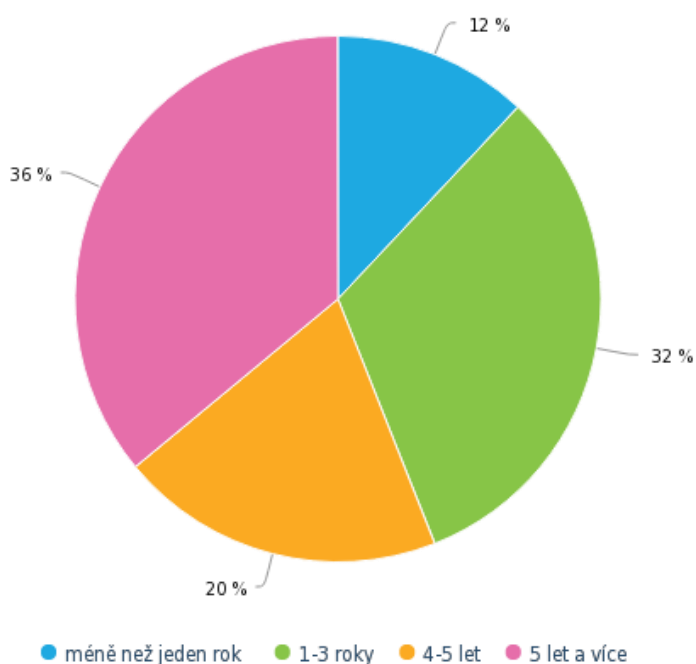
Zdroj:³⁷

Pozice bankovního poradce je především startovací pozicí v bance. 48% respondentů je ve věku 20-29 let, 36% ve věku 30-39 let, nad 40 let už je zastoupení menším. Pro mladé uchazeče o zaměstnání je to velmi dobrá pracovní zkušenost a odrazový můstek pro další příležitost a kariérní postup v bankovním prostředí. Ve věku 50 let a více máme zastoupení pouze 4%, tj. 1 respondent.

³⁷ SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

Graf 3: Jak dlouho působíte na pozici bankovního poradce v KB, a.s.?

Jak dlouho působíte na pozici bankovního poradce v KB, a.s.?

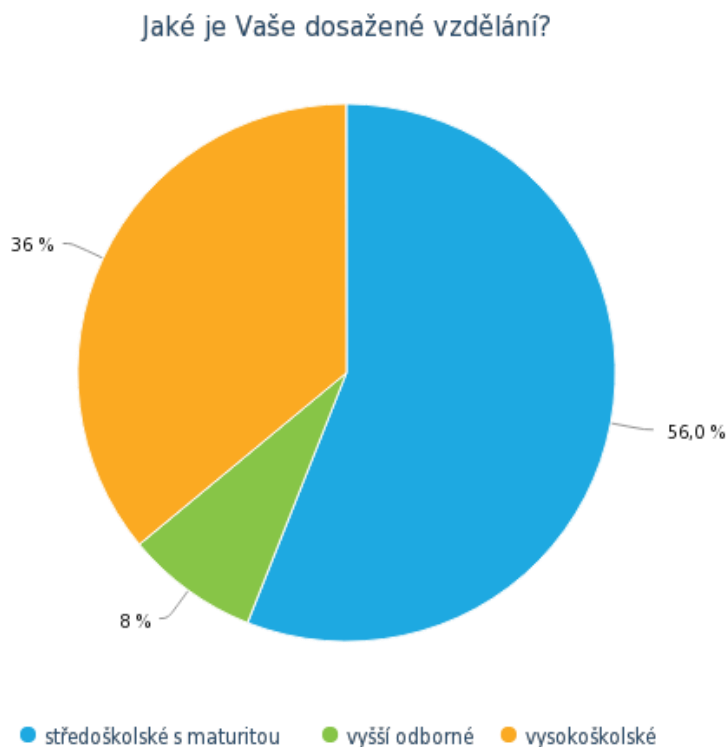


Zdroj:³⁸

Z následujícího grafu můžeme vidět, že 32% dotazovaných je na pozici bankovního poradce mezi jedním a třemi roky a 36% pět let a více. Obecně se v bankovním sektoru říká, že setrvání na pozici poradce by mělo být cca 3 roky a to z důvodu poznání banky jako celku, fungování procesů, zlepšení komunikačních dovedností. V průběhu působení na pozici by se měl již poradce rozvíjet směrem, který by ho do budoucna zajímal, ať už manažersky či nějakou konkrétní specializací, např. investice, hypoteční produkty, atd.

³⁸ SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

Graf 4: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?



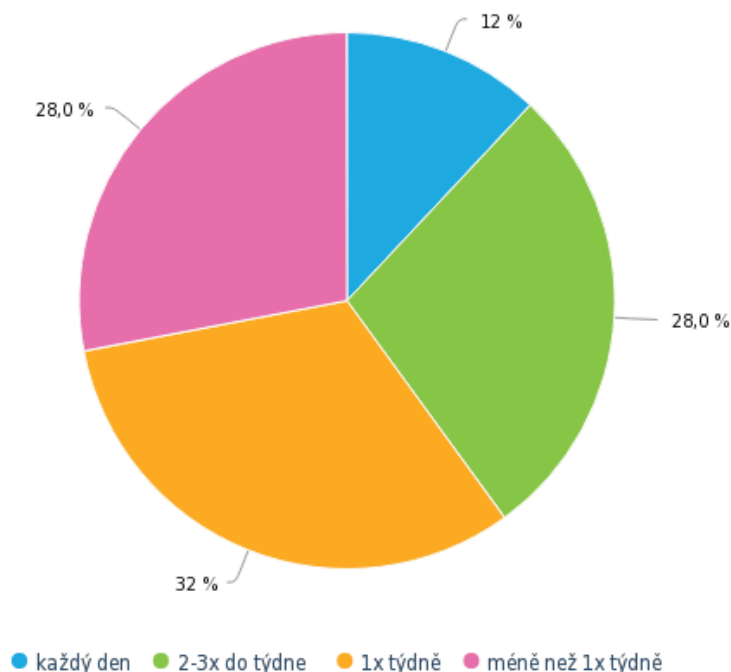
Zdroj:³⁹

Na pozici bankovního poradce je podmínkou střední škola s maturitou, zde můžeme vidět, že zaměstnanců se středním vzděláním je 56%, tj. většina. V poslední době se ale také hlásí ve větším zastoupení vysokoškoláci, kteří na tuto pozici nahlíží jako na dobrý začátek jejich kariéry, získají praxi, kterou na specifitější pozice potřebují a jsou si vědomi možnosti kariérního postupu.

³⁹ SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

Graf 5: Jak často s Vámi nadřízený komunikuje ohledně plnění úkolů?

Jak často s Vámi nadřízený komunikuje ohledně plnění úkolů?



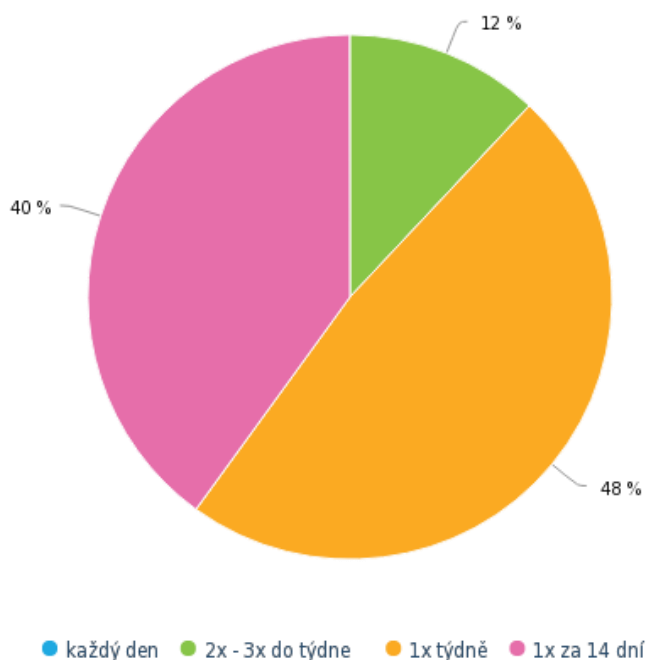
Zdroj:⁴⁰

Komunikace s bankéři a sledování plnění zadaných úkolů je nedílnou součástí náplně každého manažera. V bankovníctví se velmi často setkáváme s měnícími se prioritami, a proto je důležité zadávat jasné a srozumitelné úkoly a následně provádět kontrolu jejich plnění. Na grafu vidíme, že každý den s poradci nadřízené úkoly nevyhodnocují, což autorka považuje za správné, protože je důležité nechat pro plnění úkolů poradcům prostor. Stejný výsledek 28% zastupuje komunikace v rámci plnění úkolů 2-3 do týdne (častější setkávání se nad plněním zadaných úkolů provádíme s nováčky, případně se zaměstnanci, kteří potřebují důslednější kontrolu) a méně než 1x za týden (se seniorními poradci, o kterých víme, že nepotřebují tak častou kontrolu, z důvodu, že jsou více samostatní a spolehliví).

⁴⁰ SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

Graf 6: Jak často s Vámi nadřízený provádí hodnocení Vašeho výkonu?

Jak často s Vámi nařízený provádí hodnocení Vašeho výkonu?

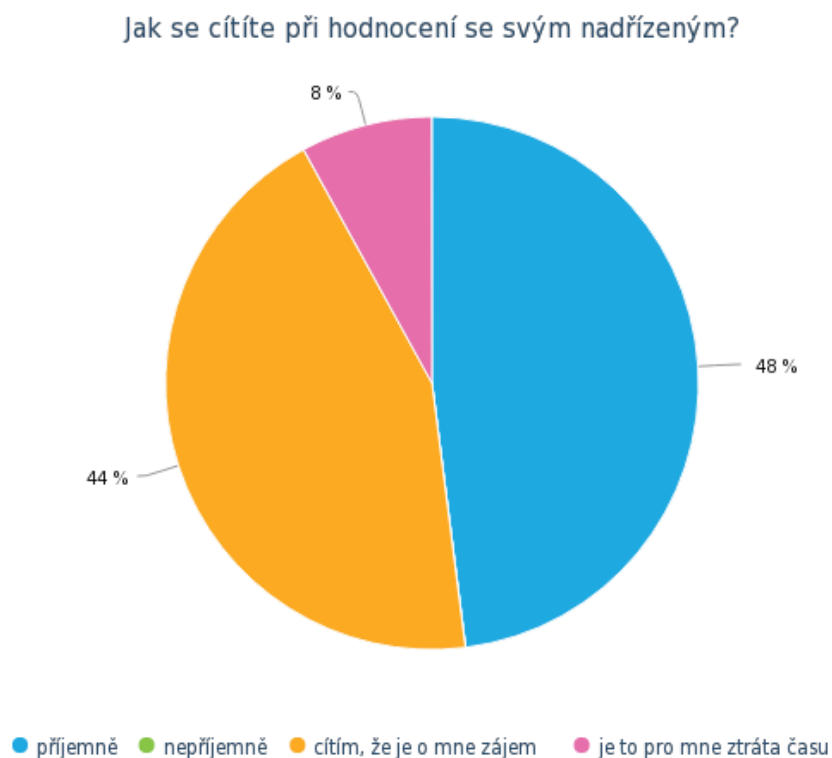


Zdroj:⁴¹

Z šetření je patrné, že hodnocení je s bankovními poradci realizováno a to je dobrá zpráva. Na základě hodnocení stanovíme silné a slabé stránky jedince, jeho budoucí rozvoj. V 48% je realizováno 1x týden, v 40% 1x za 14 dnů. Stejně jako u komunikace nad plněním úkolů s nováčky hodnotíme častěji. Zastoupení každý den neoznačil ani jeden respondent. Hodnotit se každý den není určitě efektivním nástrojem jak rozvíjet zaměstnance. Poradce by mohl nabýt dojmu, že mu jeho nadřízený nedůvěřuje, že ho neustále jen kontroluje a nedá mu prostor pro vykonávání své práce.

⁴¹ SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

Graf 7: Jak se cítíte při hodnocení se svým nadřízeným?



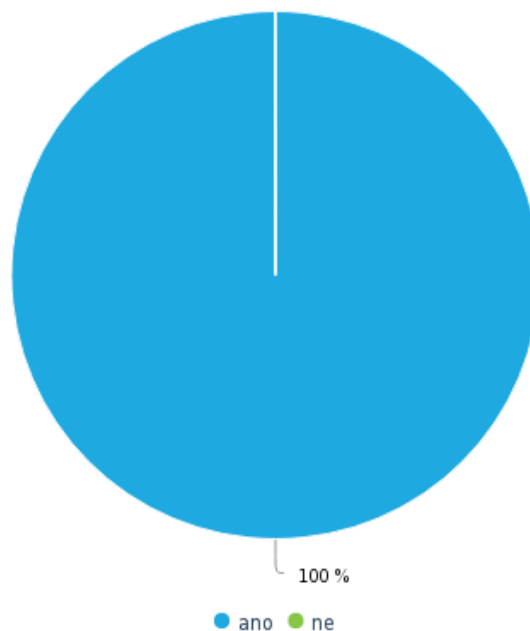
Zdroj:⁴²

Při hodnocení je důležité navodit atmosféru takovou, aby se zaměstnanec nebál na hodnocení docházet. Nevyvolat v něm obavu a naopak zajistit, aby se na své hodnocení těšil, aby si vyslechl, jak ho nadřízený vnímá, co se mu povedlo, případně nepovedlo, kde je potřeba se zlepšit. Zároveň by zde ale měl být prostor pro podřízeného, pokud ho něco trápí, pokud by si o něčem chtěl s nadřízeným promluvit. Na grafu vidíme, že pro žádného zaměstnance není hodnocení nepříjemnou záležitostí a pouze 8% respondentů vidí tento nástroj jako ztrátu času. 48% se při hodnocení cítí příjemně a 44% cítí, že je o něj při hodnocení zájem.

⁴² SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

Graf 8: Je pro Vás hodnocení přidanou hodnotou k Vaší práci?

Je pro Vás hodnocení přidanou hodnotou k Vaší práci?



Zdroj:⁴³

Tady můžeme vidět, že pro všechny zaměstnance je hodnocení přidanou hodnotou jejich práce. To je zcela určitě dobrý výsledek pro manažery. Pracovníci vidí v hodnocení smysl a tím pádem si z něj i vždy něco odnesou. I když to může být někdy negativní zpětná vazba. Důležité je tento nástroj používat, realizovat, protože jak můžeme vidět, bankovní poradci o hodnocení stojí, pomáhá jim se posouvat dále.

Poradci měli možnost, pokud odpověděli ne, napsat důvod:

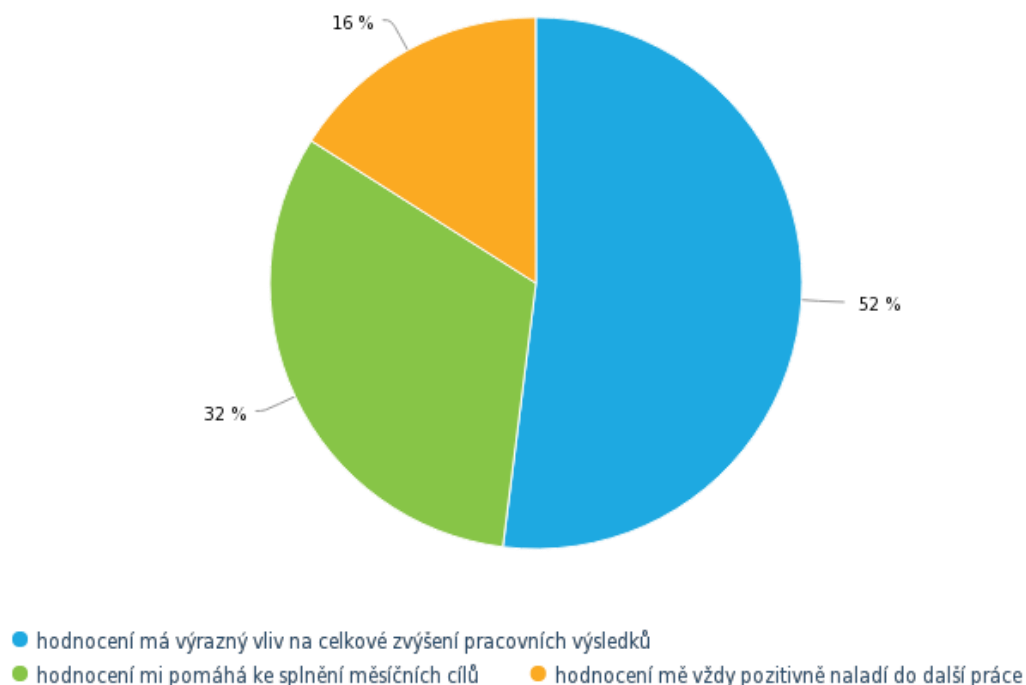
Pokud není přidanou hodnotou, napište proč?

.....

⁴³ SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

Graf 9: Pokud jste u otázky č. 8 odpověděl ano, co je u Vás tou přidanou hodnotou?

Pokud jste u otázky č. 8 odpověděl ano, co je u Vás tou přidanou hodnotou?

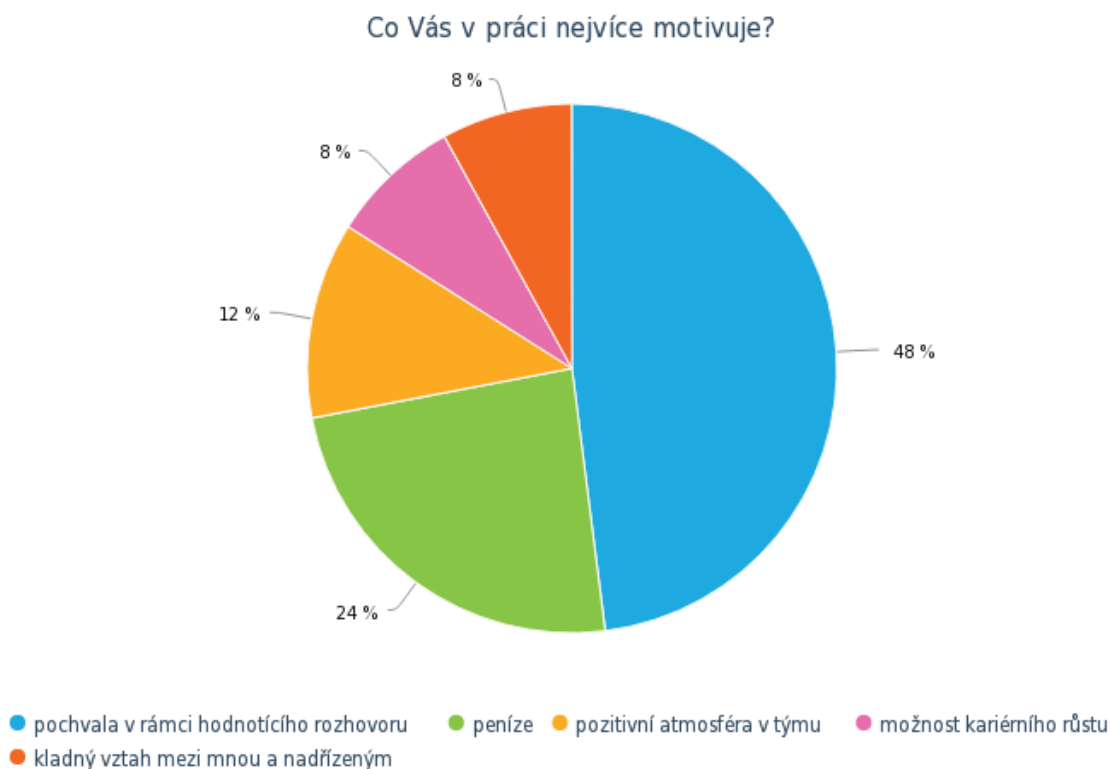


Zdroj: ⁴⁴

Velká většina respondentů odpověděla, že hodnocení má výrazný vliv na zvýšení pracovních výsledků, 32% pomáhá ke splnění měsíčních cílů. Nadřazení by měli ze své pozice o každém členovi svého týmu, vědět, co je právě tou přidanou hodnotou jednotlivce, pro každého to může být něco jiného, ale výsledkem by vždy měly být dobré obchodní výsledky a chuť se rozvíjet.

⁴⁴ SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

Graf 10: Co Vás v práci nejvíce motivuje?



Zdroj:⁴⁵

Na následujícím a posledním grafu můžeme vidět, že 48% respondentů motivuje pochvala v rámci hodnocení. Na druhém místě s 24% jsou motivem peníze a v dalším menším zastoupení, je to pozitivní atmosféra v týmu, možnost kariérního růstu a kladný vztah nadřízený versus podřízený. Motivovat zaměstnance jak jsme si ukázali, dokážeme spoustu motivy, důležité je ale mít na paměti, že je lepší vyvolat dlouhodobou udržitelnou motivaci, motivaci, která nestojí tolik úsilí.

⁴⁵ SURVIO. Vlastní šetření autorky. [online]. [2015-02-08]. Dostupné z: <https://survio.com/I0N2H5A0D9V2E9T9F4G8/data/index>

7.4 Vyhodnocení hypotéz

Autorka by v této části práce ráda vyhodnotila hypotézy, které stanovila před provedením průzkumu.

1. Hypotéza - hypotéza předpokládá, že pravidelné hodnotící hovory s bankéři vedou k vyšší osobní motivaci. Tato hypotéza byla potvrzena. Na grafu č. 8. vidíme, že hodnocení je pro bankovní poradce jednoznačně přidanou hodnotou jejich práce, dále na grafu č. 10. kde bankovní poradce motivuje především pochvala spojena s hodnocením.
2. Hypotéza – hypotéza předpokládá, že při realizaci pravidelných hodnotících rozhovorů s bankéři se zvyšuje jejich pracovní výkon. Tato hypotéza byla potvrzena, 52% respondentů potvrdilo, že na základě pravidelných hodnocení se zvyšují jejich pracovní výsledky.
3. Hypotéza - Bankovní poradce motivuje především mzda. Tato hypotéza byla vyvrácena, 48% respondentů motivuje pochvala v rámci hodnotícího rozhovoru, peníze jsou na druhém místě s 24%.

ZÁVĚR

V teoretické části této bakalářské práce jsem se blíže zaměřila na motivaci, na důvody proč bankovní poradce motivovat, zda je motivace důležitá a jak ji správně aplikovat v praxi a čemu se naopak vyvarovat, tzn. chyby, které mohou vznikát. Došla jsem k závěru, že motivovat je v bankovních domech důležité a neméně důležitou složkou je také rozvoj. Nastavení osobního rozvoje mezi nadřazeným a podřízeným, vychovávat schopné jedince v organizaci a věnovat jim čas, který se nám pak vrátí ve výsledcích. Posouvat šikovné jedince na vyšší pozice, udržet si je. Dále jsem si více přiblížila termín hodnocení, jak často hodnotit, zda vůbec hodnotit a proč je hodnocení tak důležité. V návaznosti na hodnocení jsem se věnovala termínu odměňování. V praktické části jsem si stanovila tři hypotézy, na základě kterých jsem provedla dotazníkové šetření. Cílem bylo zjistit, zda je pro bankovního poradce pravidelné hodnocení se svým nadřazeným důležitou složkou k jeho práci a co poradce motivuje. Z výsledku šetření vyplynulo, že hodnocení je s bankéři prováděno pravidelně, zaměstnanec se u hodnocení cítí příjemně, není to pro něj ztrátou času, někoho pozitivně naladí do další práce, zkrátka vidí zde přidanou hodnotu ke své práci. V neposlední řadě mne zajímalo, co bankéře v práci motivuje. Tímto výsledkem jsem byla mile překvapena, protože jsem se domnívala, že i přes velké množství motivačních nástrojů to bude mzda. 48% respondentů uvedlo, že je v práci motivuje pochvala, a to pochvala v rámci hodnotícího rozhovoru. Práce bankovních poradců je náročná, jsou velmi časově vytíženi a manažeři musí předcházet u těchto zaměstnanců syndromu vyhoření, ten se v této profesi může dostavit velmi rychle. Poradci jsou přehlceni úkoly, požadavky od klientů, musí dodržovat určitý počet schůzek na den, atd. Proto je nesmírně důležité se jim věnovat na pravidelné bázi, ukázat jim, že oni jsou ti, bez kterých by jejich zaměstnavatel nemohl působit na trhu, že oni přinášejí bance výsledky. V této bakalářské práci jsem se opravdu přesvědčila, že nástroje jako hodnocení, rozvoj a koučink stojí sice manažery čas, určitě také energii, ale bez nich nedosáhneme kvalitních zaměstnanců, kladných výsledků a v neposlední řadě pozitivní atmosféry v týmu. Ve společnosti, kde byl průzkum realizován, je vše nastaveno dle mého názoru správně, ostatní společnosti by si mohli vzít tuto organizaci za příklad.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 106 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4121-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- MAYEROVÁ, M. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1994, 170 s. ISBN 80-708-2173-6.
- PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VETEŠKA, Jaroslav a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-809-0546-00.
- WHITMORE, J. *Koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2014, s. 118. ISBN 978-807-2612-734.

Seznam použitých internetových zdrojů

- SURVIO. *Online dotazníky zdarma*. [online]. © Copyright 2015. Dostupné: <http://survio.com>.
- StudiumPsychologie - [http:// www.studium-psychologie.cz/](http://www.studium-psychologie.cz/)
- KOMERČNÍ BANKA. *Základní informace o Komerční bance*. [online] 2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/zakladni-informace>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Pyramida potřeb dle Maslowa	14
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Jste muž nebo žena?	42
Graf 2: Kolik je Vám let?	43
Graf 3: Jak dlouho působíte na pozici bankovního poradce v KB, a.s.?	44
Graf 4: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?	45
Graf 5: Jak často s Vámi nadřízený komunikuje ohledně plnění úkolů?	46
Graf 6: Jak často s Vámi nadřízený provádí hodnocení Vašeho výkonu?	47
Graf 7: Jak se cítíte při hodnocení se svým nadřízeným?	48
Graf 8: Je pro Vás hodnocení přidanou hodnotou k Vaší práci?	49
Graf 9: Pokud jste u otázky č. 8 odpověděl ano,	50
Graf 10: Co Vás v práci nejvíce motivuje?	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník pro bankovní poradce	I
--	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník pro bankovní poradce

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku.

Dotazník slouží ke zpracování bakalářské práce na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha na téma Rozvoj a motivace týmu bankovních poradců.

Dotazník je zcela anonymní.

Moc děkuji za Vaši spolupráci.

1. Jste muž nebo žena?

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Kolik je Vám let?

- ☐ 20-29 let
- ☐ 30-39 let
- ☐ 40-49 let
- ☐ 50 a více

3. Jak dlouho působíte na pozici bankovního poradce v KB, a.s.?

- ☐ méně než jeden rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-5 let
- ☐ 5 let a více

4. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

5. Jak často s Vámi nadřízený komunikuje ohledně plnění úkolů?

- ☐ každý den
- ☐ 2-3x do týdne
- ☐ 1x týdně
- ☐ méně než 1x týdně

6. Jak často s Vámi nařízený provádí hodnocení Vašeho výkonu?

- ☐ každý den
- ☐ 2x - 3x do týdne
- ☐ 1x týdně
- ☐ 1x za 14 dní

7. Jak se cítíte při hodnocení se svým nadřízeným?

- ☐ příjemně
- ☐ nepříjemně
- ☐ cítím, že je o mne zájem
- ☐ je to pro mne ztráta času

8. Je pro Vás hodnocení přidanou hodnotou k Vaší práci?

- ☐ ano
- ☐ ne

9. Pokud jste u otázky č. 8 odpověděl ano, co je u Vás tou přidanou hodnotou?

- ☐ hodnocení má výrazný vliv na celkové zvýšení pracovních výsledků
- ☐ hodnocení mi pomáhá ke splnění měsíčních cílů
- ☐ hodnocení mě vždy pozitivně naladí do další práce

Pokud není přidanou hodnotou, napište proč?

.....

10. Co Vás v práci nejvíce motivuje?

- ☐ pochvala v rámci hodnotícího rozhovoru
- ☐ peníze
- ☐ pozitivní atmosféra v týmu
- ☐ možnost kariérního růstu
- ☐ kladný vztah mezi mnou a nadřízeným

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Jáně

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Rozvoj a motivace týmu bankovních poradců

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 53

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Mgr. Leona Hozová, Ph.D., MBA