

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Motivace k rozvoji lidských zdrojů ve sféře bankovníctví

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:

Lucie Foltýnová

2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie DUDOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**
Název tématu: **Motivace k rozvoji lidských zdrojů ve sféře bankovníctví**

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

Charakteristika a cíl práce:

Stav současného personálního řízení v rámci řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivaci k rozvoji lidských zdrojů v bankovníctví.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k personálnímu řízení a k řízení lidských zdrojů a motivaci vedoucí k rozvoji lidských zdrojů v budoucí globální společnosti i v současné Evropské Unii. Po stanovení teoreticko metodologických východisek empirického šetření je nutno načerpat informace pomocí řízených rozhovorů, na jejich základě vytvořit adekvátní dotazník a kvantitou získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami a doplnit pozorováním. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení současných přístupů k motivování rozvoje lidských zdrojů v personálním řízení v rámci řízení lidských zdrojů. Pokusit se o syntézu získaných poznatků pro dnešní praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu (analýza údajů), 5. Diskuse (komparace a syntéza údajů), 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s. 2002 ISBN 80-247-0469-2
BEDRNOVÁ, E.- NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1998, 559 s. ISBN 80-8594333-57-3
KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001 ISBN 80-7261-033-3
KLEIBL, J.-DVOŘÁKOVÁ, Z.-ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. JU ZF, České Budějovice 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
TRUNEČEK, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing 2003, 312 s. ISBN 80-866419-35-5
STÝBLO, J.: Personální management. Grada, Praha 1995, 334 s.

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


Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

L.S.


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně na základě vlastních zjištění
a materiálů uvedených v přehledu použité literatury

.....

Lucie Foltýnová

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce, zejména za její četné konzultace a připomínky. Dále děkuji paní Ing. Lence Minaříkové, vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů ve společnosti Volksbank CZ, a.s., za ochotu a vstřícnost při poskytování informací a podkladů nutných k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD	7
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1. Globalizace	9
2.1.1. Význam globalizace	9
2.1.2. Trend globalizace	10
2.2. Specifika řízení lidských zdrojů	11
2.2.1. Řízení lidských zdrojů u nás a ve světě	11
2.2.2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů	12
2.3. Personální politika	13
2.3.1. Perspektiva v řízení lidských zdrojů	13
2.3.2. Pojem podniková personální politika	15
2.3.3. Personální plánování	15
2.4. Strategické personální řízení	16
2.5. Osobnost manažera	18
2.5.1. Pojem manažer	18
2.5.2. Kvalifikační profil manažera	18
2.5.3. Manažerská etika	19
2.5.4. Úloha manažera při řízení lidských zdrojů	19
2.5.5. Styl řízení lidských zdrojů	20
2.6. Rozvoj lidských zdrojů	21
2.6.1. Složky rozvoje lidských zdrojů	21
2.7. Učení	22
2.8. Motivace k výkonu zaměstnance	22
2.8.1. Motiv	22
2.8.2. Motivace	22
2.8.3. Motivy pracovní spokojenosti	25
2.8.4. Potřeba personalizace	25
2.9. Odměňování	26
2.10. Vzdělávání	27
2.10.1. Motivace ke vzdělávání	27
2.10.2. Oblasti a metody podnikového vzdělávání	28
2.11. Sebevzdělávání	31
2.11.1. Přehled dokumentů o dalším vzdělávání a sebevzdělávání	32
2.11.2. Evropský sociální fond v ČR	33
2.11.3. Sebepoznání	34
2.12. Intelektuální kapitál	35
2.12.1. Definice a význam intelektuálního kapitálu	35
2.12.2. Lidský kapitál	35
2.12.3. Význam lidského kapitálu	36
3. METODICKÝ POSTUP	37
3.1. Obsah a cíl diplomové práce	37
3.2. Pracovní postup	37
3.2.1. Přípravná fáze	38
3.2.2. Fáze sběru dat	40
3.2.3. Fáze zpracování dat	41
4. CELKOVÉ VÝSLEDKY	43
4.1. Charakteristika společnosti Volksbank CZ, a.s.	43
4.1.1. Podnikové aktivity a organizační uspořádání	43

4. CELKOVÉ VÝSLEDKY	43
4.1 Charakteristika společnosti Volksbank CZ, a.s.	43
4.1.1. Podnikové aktivity a organizační uspořádání	43
4.1.2. Charakteristika respondentů dotazovaných ve Volksbank CZ	44
4.2. Řízení lidských zdrojů ve Volksbank CZ v oblasti vzdělávání	48
4.2.1. Rozbor potřeb vzdělávání	48
4.3.2. Struktura a organizace vzdělávání programů ve Volksbank	49
4.3. Režim platového ohodnocení jako motivačního nástroje	54
4.4. Způsob vedení a motivace zaměstnanců.....	57
4.4.1. Hodnotící rozhovor se zaměstnancem	58
4.5. Analýza motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání	69
5. DISKUSE.....	88
6. ZÁVĚR	93
7. SUMMARY.....	97
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	98
9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	100
9.1 TABULKY	100
9.2. GRAFY:.....	101
10. SEZNAM PŘÍLOH.....	103

1. ÚVOD

V současné době, která je charakteristická rychlým technologickým vývojem a globalizací, se tím kladou čím dál větší nároky na úroveň vzdělání a osobního rozvoj jednotlivých lidí, aby byli schopni se flexibilně adaptovat a růst ve své profesi. Tím mohou dát organizaci její zvláštní charakter a být zdrojem možné konkurenční výhody. Každý jednatel je sám zodpovědný za rozvoj svých schopností a znalostí. Ty by měl v rámci konkurence na trhu práce a vyšší možnosti uplatnění rozvíjet formou celoživotního sebevzdělávání. K určení znalostí a dovedností svých zaměstnanců by měl věnovat velkou pozornost také zaměstnavatel. Zaměstnanec není jen pouhá pracovní síla, ale spíše kapitál, se kterým je nutné dále pracovat, poznávat a motivovat, aby mohl vytvářet stále nové hodnoty pro společnost. Rozvoj organizace jako celku je ovlivněn rozvojem jednotlivce.

Prvním krokem pro správné uchopení celoživotního sebevzdělávání by mělo být poznání sebe sama. Tzn., např. které schopnosti a dovednosti nám stojí zato dále rozvíjet, které doplnit, přisvojit morální a etické normy v jednání. Dnes je již běžné, zvláště mezi manažery, že se zaměstnanci zúčastňují speciálních kurzů, které se zabývají právě analýzou sebepoznání.

Stále více si zaměstnavatelé uvědomují tuto skutečnost a věnují větší pozornost novým metodám vzdělávání a personálního řízení.

Po roce 1989, kdy na náš trh vstoupili zahraniční společnosti, výrazně ovlivnili způsob řízení lidských zdrojů také v ČR.

Motivace zaměstnanců k jejich dalšímu rozvoji je ovlivněna celou řadou faktorů. Do nedávné doby byl uznáván jako hlavní motiv mzda. Ovšem nyní se ukazuje, že pro efektivní využití všech lidského kapitálu je nutné prosazovat ve firmách i další způsoby motivace ve formě společenského uznání, seberealizace, dalšího vzdělávání pracovníků, dobré pracovní podmínky apod.

V rámci této diplomové práce se budu podrobněji věnovat motivaci k rozvoji lidských zdrojů ve sféře bankovníctví. Zaměstnanec ve službách nevytváří žádné konkrétní statky, které by se lišily druhem materiálu nebo barvou apod. Tento zaměstnanec „prodává produkty banky prostřednictvím sebe“. A je tedy v rámci úspěšného jednání s klienty na jeho znalosti a komunikační dovednosti kladen vysoký nárok.

Bližším zkoumáním se pokusím zachytit vývoj v tomto segmentu a zhodnotit silné a slabé stránky rozvoje lidských zdrojů v bankovníctví, jak z pohledu globalizace, tak i z vnitřní struktury podniku. Dále je mým cílem formou dotazníku a provedeného šetření zjistit soulad mezi představou zaměstnanců a bankou v oblasti vzdělávání, motivace a rozvoje lidského kapitálu. Zjištěné výsledky by mohla Volksbank CZ, a. s. využít při vytváření dalších vzdělávacích programů a způsobu řízení svých zaměstnanců.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Globalizace

2.1.1. Význam globalizace

Globalizaci lze chápat jako proces objevující se v různých úrovních naší civilizace, pronikající především do všech sfér národohospodářských a zásadním způsobem měnící nejen povahu a rozsah ekonomických aktivit, ale především samotnou podstatu moderní lidské civilizace. Lze ji vykládat rozdílnými způsoby, např. jako propojování světa do jednoho společného celku nebo z opačného zorného úhlu pohledu je možné naopak zdůraznit různost, kterou vzájemná provázanost odhaluje a kterou je třeba zachovat (Krninská, 2002).

Společnost náleží lidem, kteří do ní investují – ne svým zaměstnancům, dodavatelům lokality, v níž se nachází (Duclos in Bauman 1998).

Síly procesu globalizace jsou chápány předně jako hospodářský jev, ale sociologie chápe globalizaci také jako kulturní (hegemonický) proces přes (či právě pro) její složitost. Globalizace je považována v jejím nejširším smyslu za formu institucionalizace procesu ve dvou vrstvách, který zahrnuje zevšeobecnování členitosti a rozčleňování všeobecnosti (Jeníček, 2000).

Stěhování je stále snazší spolu s tím, jak klesají náklady na dopravy a rostou příjmy v rozvojových zemích. Avšak v chudých zemích se spolu s rychle rostoucími příjmy podněty k přesunům snižují (Jeníček, 2002).

V procesu globalizace vzrůstá význam tvůrčího lidského potenciálu a tím i význam řízení a rozvoje lidských zdrojů (Armstrong, 1999).

Na nejpřednější místo mezi žádanými hodnotami se tlač mobilita a svoboda pohybu, trvale vzácná a nerovně distribuovaná komodita, se záhy stává hlavním stratifikačním faktorem naší pozdně moderní či postmoderní doby (Bauman, 1999). Globální proměny civilizace budou neúprosně zasahovat do vývoje jednotlivých regionů, jejich skutečná situace, současný i budoucí regionální rozvoj budou odpovídat adekvátní odezvě v regionech na celosvětové globalizační trendy. To znamená, že odpovídající reakce se bude odvíjet od kvality lidských zdrojů v regionech (Krninská, 2002).

2.1.2 Trend globalizace

Celosvětové globalizační trendy a jejich vlivy zasahující do všech národohospodářských úrovní jsou provázeny vývojem prudkých diskontinuitních změn. Světová ekonomika v sedmdesátých letech vstoupila do dalšího vývojového stadia tržního hospodářství.

Otevřely se nové trhy, surovinové zdroje a díky dokonalejší dopravě se zrychlil pohyb surovin a zboží po celé planetě. Rozvoj počítačových sítí umožnil i rychlý přesun peněz. Toky zboží, surovin a peněz vytvořily jeden velký globální trh. Kapitál, zboží a služby se tedy pohybují bez zábrán na globální úrovni.

V konkurenci firem jsou úspěšnější nadnárodní monopoly (poslední desetiletí je označováno jako „desetiletí fúzí“), které dokáží naplno využít možností jednotného trhu ke zvýšení svých zisků. Některé nadnárodní společnosti či korporace vytvářejí pomocí vlastní jednotné kultury, technologií apod. vnitřní stabilitu dané soustavy, která zabezpečuje minimální vliv nahodilých faktorů působících na systém (např. Mc Donald), zároveň však uniformita technologií potlačuje kulturní a regionální svébytnost.

Zisky nadnárodních společností jsou využívány především v souladu s jejich vlastními zájmy a jsou odděleny zeměpisně od důsledků jejich hospodářských aktivit na sociální či ekologickou úroveň regionů. Klíčová role nadnárodních firem ve světovém hospodářském prostoru s sebou zcela zákonitě nese i možnost zneužití jejich ekonomické moci.

To se projevuje nejen v monopolních praktikách (v poslední době Microsoft), ale i tlakem na politickou scénu, s důsledky opomíjení sociální a etické problematiky v globálních i regionálních rozměrech. Jednostranné nasměrování zisků, často i jen s krátkodobým efektem, vede k tomu, že ekonomika je náchylnější k nečekaným výkyvům a diskontinuitním proměnám (Krninská, 2002).

2.2. Specifika řízení lidských zdrojů

2.2.1 Řízení lidských zdrojů u nás a ve světě

Ve vyspělých státech představují lidé nejcennější kapitál firmy, protože není problémem vybavit podnik příslušnou technikou a technologií, ale obtížnější je mít k dispozici skutečně kvalifikované pracovníky. Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity firmy. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento lidský potenciál, tvoří jádro firmy a je nejdynamičtější složkou podnikové řízení (Horalíková, 1995).

Podle průzkumu zahraničních expertů dle Čermáka in Krninská (2002) se u českých manažerů vyskytují v oblasti řízení následující nedostatky a rezervy:

- neumí motivovat spolupracovníky,
- neumí se zbavit neschopných spolupracovníků,
- jsou příliš autoritativní,
- neumí využívat schopnosti spolupracovníků,
- nemají znalost vědeckého řízení,
- neumí organizovat úspěch,
- neumí zadávat úkoly a vytýčit strategii,
- trpí neujasněné organizační struktury a vazby,
- neumí efektivně řídit svůj čas,
- trpí nízkou firemní kulturou.

Zhruba v průběhu 50. a 60. let se v zahraničí začala formovat současná koncepce personální práce, označovaná jako „řízení lidských zdrojů“. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem celého podnikového řízení, jeho nejdůležitější složkou.

Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru podnikové aktivity. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Řízení lidských zdrojů v nejnovějším pojetí v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly, především pak zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod. Personální práce v novém pojetí již přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka.

V této souvislosti je třeba s politováním konstatovat, že v České republice je personální práce zpravidla nedoceňovaná a navzdory tomu, že před druhou světovou válkou patřily mnohé naše podniky k průkopníkům moderní personální práce, je současná personální práce u nás spíše ve vývojové fázi personální administrativy a jen pozvolna se začínají uplatňovat prvky skutečného personálního řízení. Pokud jde o používanou terminologii, pak praxe, ale zčásti i teorie, v naší zemi nerozlišuje mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů a univerzálně se používá termínů personální řízení, popřípadě jen personalistika (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1995).

2.2.2. Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Mezinárodní personální řízení je proces zaměstnávání a rozvíjení lidí mezinárodních organizací, které působí v Evropě nebo globálně. Znamená to pracovat bez ohledu na národní hranice při formulování a zavádění strategií zabezpečování zdrojů pracovních sil, jejich rozvoje, řízení kariéry a odměňování, politik a postupů, které lze uplatnit vůči mezinárodní pracovní síle.

Může zahrnovat občany mateřské země pracující pro společnost dlouhodobě či krátkodobě v cizině (expatrianty), místní občany nebo občany třetí země, kteří pracují pro společnost v určité zemi, ale nejsou občany mateřské země (Armstrong, 2002).

Torrington in Armstrong (2002) charakterizuje mezinárodní řízení lidských zdrojů podle následujících bodů:

- kosmopolitismus – lidé mají sklon buď stát se příslušníky úspěšné mnohojazyčné elity, kteří se podílejí na koordinačních činnostech na vysoké úrovni a jsou neustále v pohybu nebo expatrianty, kteří se mohou po několika letech vrátit, ale mohou mít velké problémy s repatriací;
- kultura – velké rozdíly ve výchově a kultuře prostředí původu;
- kompenzace (odměňování) – zvláštní požadavky na stanovení odměn a zaměstnaneckých výhod expatriantům a občanům hostitelské země;
- komunikace – udržování dobré komunikace mezi všemi částmi organizace po celém světě;
- kompetence (schopnost) – rozvíjení širší škály schopností pro lidi, kteří musejí pracovat bez ohledu na politické, kulturní a podnikové hranice;
- koordinace – vymýšlení formálních a neformálních metod zabezpečování těsnější spolupráce různých částí mezinárodního podniku.

2.3. Personální politika

2.3.1. Perspektiva v řízení lidských zdrojů

Podle Druckera in Krninská (1998) jsou lidé při manažerské práci největším kapitálem, přičemž není snadné umět tento kapitál využít.

Abychom ho mohli využívat, čili pracovat s lidským kapitálem, musíme poznat jeho reálný současný stav. Aby management mohl pracovat s lidským kapitálem musí zjistit jaká realita na jeho straně mu v tom brání. S přechodem od personálního řízení k řízení lidských zdrojů a podnikové kultuře se objevují metodologické problémy ve zkoumání příslušných subjektů, objektů a jejich prostředí – prostoru. Pro zkoumání nové metodologické přístupy i nové metody zkoumání (Krninská, 2002).

Deskripce prostoru, objektu a subjektu je volena v souvztažnosti se současným směrem aktuální práce s lidským kapitálem.

S využitím principu analogie, analýzy a syntézy byly sumarizovány nové přístupy k řízení lidských zdrojů z těchto tří zorných úhlů při dostupnosti značného množství podkladových materiálů. Byla soustředěna pozornost na vyhledání a výběr z nových metod, použitelných pro zkoumání lidského potenciálu.

Jako jedinečný se v tomto směru jeví „Test barvově sémantického diferenciálu“ (dále jen TBSD), který je nově zařazen mezi metody používané v České psychologické diagnostice. Jeho použitím je možné kromě jiného vyhodnocovat hierarchii vědomé a nevědomé stránky lidského potenciálu jednotlivce – subjektu. (Čím vyšší shoda mezi vědomou a nevědomou hierarchií hodnot, tím je vyšší využitelnost osobnostního potenciálu jedincem).

A TBSD je konkrétně použitelný i pro vyhodnocování interpersonálních vztahů i podnikové kultury (Krninská, 2002).

V TBSD je 51 podnětových slov a 12 barev od sebe vzájemně dobře rozpoznatelných, vyskytujících se v přírodě. Podstatou testu je výběr tří ze škály dvanácti nabízených barev a jejich přiřazení k 51 pojmům zkoumanou osobou. Člověk intuitivně řadí stejné ke stejnému, podle principů fungování psychiky a zákonitostí (JUNG;FRANZ in Krninská, 2002).

Moderní řízení lidských zdrojů už dávno přestalo být pouze záležitostí personalistů, pracovníků personálního útvaru podniku, ale stále více úkolů personálního řízení přebírají manažeři různých úrovní, především pak liniovní manažeři. Vedoucí pracovníci všech úrovní jsou právě rozhodujícím článkem, provádějícím praktickou personální práci a realizujícím podnikovou politiku. Proto musejí být vybaveni dosti důkladnými znalostmi teorie i praxe personálního řízení s ostatními oblastmi podnikového řízení (Koubek, Hüttllová, Hrabětová, 1995).

2.3.2. Pojem podniková personální politika

Pojem podniková personální politika můžeme chápat dvojitým způsobem:

a, jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (podnik, jeho veden, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele,

b, nebo jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele, či přesněji řečeno, usměrňovat chování a jednání lidí v žádoucím směru odpovídajícím záměrům podniku.

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází.

Není třeba zdůrazňovat, že obě tato pojetí personální politiky jsou navzájem provázána, tvoří jednotu, nicméně, druhé pojetí, jakožto konkrétnější, musí nutně vycházet z pojetí prvního, obecnějšího (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1995).

Postavení a funkce útvaru, jehož náplní je řízení lidského faktoru ve firmě, jsou závislé na tom, jaké funkce a odpovědnosti jsou na tuto oblast delegovány, a jsou tudíž závislé na pojetí personální práce v nejširším významu, tj. aktivit směřujících k ovlivňování lidského faktoru firmy žádoucím směrem. Pro určení rozsahu a aktivit je rozhodující stanovení personální politiky firmy, která musí vycházet z personální strategie firmy

(Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.3.3. Personální plánování

Personální plánování usiluje o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Chce zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) mohou tyto nároky zrealizovat. Personální plánování je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, co je a co by mělo být. Vyžaduje myslet do budoucnosti, integrovat rozhodování a využívat formalizované postupy a způsoby řešení rozdílů, aby organizace co nejefektivněji zhodnotila svůj lidský potenciál.

Personální plánování pomáhá managementu rozhodovat v oblastech:

- získávání zaměstnanců,
- předcházení nadbytečnosti zaměstnanců,
- rozmístění zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoji,
- odhadu personálních nákladů,
- kolektivního vyjednávání o organizaci práce a pracovní době.

Efektivní řízení lidských zdrojů a vlastní personální řízení se neobejde bez odpovídajícího informačního zázemí. Základní funkcí systému personálních informací je zajistit podklady pro řízení lidských zdrojů a personální řízení v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase.

Nároky na informační systém z hlediska obsahu a informací se liší v různých podnicích a institucích v závislosti na předmětu jejich činnosti a především na jejich velikosti i dalších faktorech (Krninská, 2002).

2.4. Strategické personální řízení

Strategické personální řízení je praktickým vyústěním podnikové personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Stejně, jako v případě personální strategie, i strategické personální řízení je provázáno se strategickým řízením podniku, pramení v něm, ale je zároveň jeho ústředním proudem. Nástrojem strategického personálního řízení je pak strategické (dlouhodobé) personální plánování (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1995).

Obecné podnikové strategické řízení musí v první řadě řešit následující otázky:

- 1/ Jakou podnikatelskou filozofii si chce podnik vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu?
- 2/ Jakým pozitivním a negativním způsobem vnějším faktorům musí podnik čelit?
- 3/ Jaké jsou přednosti a nedostatky podniku?
- 4/ Jakých cílů chce podnik dosáhnout?
- 5/ Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Všechny tyto otázky v sobě implicitně zahrnují problematiku lidských zdrojů a nelze je zodpovědět, pokud lidské zdroje nebudou brány v úvahu. Ty totiž determinují do značné míry formulaci podnikové filozofie, poslání i roli podniku na trhu.

Pozitivními či negativním vnějším faktorem bývá zpravidla populační vývoj, tedy reprodukce pracovních zdrojů a pracovních sil, rozmístění obyvatelstva (osídlen), jeho rezidenční preference a prostorová mobilita a s tím vším související situace na trhu práce. Povaha práce v podniku, stávající množství a struktura (především profesně – kvalifikační) zaměstnanců, jejich pracovní chování, produktivita práce, mobilita, flexibilita apod. – to všechno mohou být přednosti nebo nedostatky podniku. A všechny tyto skutečnosti determinují cíle, kterých chce podnik dosáhnout i cesty k jejich dosažení.

Z předchozích otázek tedy logicky plynou otázky, které především musí řešit podnikové strategické personální řízení:

- 1, Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce podnik v budoucnosti dosáhnout?
- 2, Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?
- 3, Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?

V průběhu strategických úvah se dají tyto otázky dále konkretizovat a analyzovat (Koubek, Hüttllová, Hrabětová, 1995).

Zásadní rozhodování o strategii práce s lidskými zdroji je třeba provádět dlouhodobě a v souladu s předpokládaným rozvojem podniku (Stýblo, 1993).

2.5. Osobnost manažera

2.5.1. Pojem manažer

Kvalita lidského potenciálu a především rozvoj tvůrčích schopností se odvíjí od sebepoznání, pokračujícího seberozvojem a v ideálním případě vrcholí seberealizací jedince. Záleží tedy na stupni vývoje a rozvoje lidské osobnosti, jež rozhoduje o kvalitě lidského potenciálu.

Stejně tak kvalita lidské osobnosti se stává předpokladem kvality manažera. Nakolik je jedinec schopen poznat a řídit sám sebe, natolik je také schopen poznávat a řídit druhé lidi. Čím je ve společenství větší míra individuální svobody, tím více záleží na osobní zralosti, odpovědnosti a tvořivosti každého jedince (Krninská, 2002).

Osobnost manažera se odráží v celém jeho týmu, protože lidé přejímají jeho hodnoty i jeho přesvědčení (Fremantle in Krninská, 2002).

2.5.2. Kvalifikační profil manažera

Kvalifikace manažera se všeobecně charakterizuje jako zvládnutí dvojí profese: organizační a technická stránka řízení, vedení lidí.

Model současných požadavků na kvalifikaci manažera:

- vysoká odborná úroveň (profesionalita), spolehlivost, zodpovědnost, pracovní samostatnost, tvořivost, podnikavost a sebemotivace,
- metodické zvládnutí řízení spojené s důkladnou znalostí konkrétních metod, které umožňují praktické využití poznatků pro řízení,
- sociální kompetence vyjadřující schopnost manažera správně se orientovat v sociálních situacích a souvislých sociálních jevech, vést pracovní týmy, vytvářet klima tvořivé a efektivní práce.

Předpokladem úspěšné realizace řídicích činností je uplatnění kvalifikačního profilu manažera v souladu:

s řídicí úlohou, jejím charakterem a složitostí,
se situací v řízení podniku, zejména s ohledem na vedené pracovní týmy,
s vnějšími podmínkami, v kterých se řídicí činnost uskutečňuje (Krninská, 2002).

2.5.3. Manažerská etika

Manažerská etika se v rámci řídicího procesu uplatňuje především v oblasti rozhodování o zásahu do působení jevu, které z vnitřní struktury a okolí ovlivňují chování řízeného objektu (Dytrt, 2001).

2.5.4. Úloha manažera při řízení lidských zdrojů

Základní skutečností, kterou musí manažer akceptovat, je fakt, že podstatou řídicí práce je vedení lidí. Jedná se o všechny formy působení na jednotlivce a sociální celky (týmy, pracovní skupiny, kolektivy), které uplatňuje vedoucí pracovník s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost jak ve směru krátkodobého i dlouhodobého podnícení žádoucích pracovních výkonů, tak formování jejich kvalifikace a profesní kompetence.

Má-li být působení vedoucích pracovníků účinné, musí být schopni:

- konkrétně pracovníkům vymežit cíl a záměr,
- zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, náměty, podněty, apod.
- jasně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je sdělovat pracovníkům,
- rozhodovat i ve složitých situacích,
- akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat,
- poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat,
- snadno se orientovat i v náročnějších odborných problémech,
- tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací,
- dobře organizovat a kontrolovat práci,
- pružně reagovat v nových situacích,
- zvládat i náročnější neuropsychickou zátěž,

- jednat ve shodě se svým svědomím, být důslední, čestní a odpovědní (Krninská, 2002).

2.5.5. Styl řízení lidských zdrojů

Dle Krninské (2002) v praxi neexistuje žádný „čistý styl“, každý manažer je směsicí různých stylů, avšak podle toho, které rysy převládají, označuje se styl práce konkrétního manažera.

Zřejmě neznámějším rozlišením stylů řízení je dle Bedrnová – Nový in Krninská (2002):

- autokratický,
- demokratický,
- liberální.

Problémem se stává určit, které podmínky a faktory jsou rozhodující. Nejčastěji bývají uvažovány:

osobnost manažera (řídícího pracovníka) s jeho charakteristickými rysy

(mikroprostor – subjekt),

složení řízených pracovníků a jejich charakteristiky (mezoprostor – objekty),

typ organizace a vykonávané práce (makroprostor).

Proto dle Krninské (2002) jsou styly řízení lidí obvykle spjaty s typem osobnosti manažera jako subjektu a podmínkami prostoru, v nichž se nachází.

- Úkolový styl řízení (9.1) je blízký autokratickému,
- Sousedský (1.9) a lhostejný (1.1) je možné s různými obměnami přirovnat ke stylu liberálnímu,
- Kompromisní řídicí styl je kompromisem uvedených stylů,
- Týmový styl řízení je analogií stylu demokratického a současná teorie i praxe ho klade do centra pozornosti (Krninská, 2002).

Péče k kvalitní lidský kapitál je péčí o rozvoj lidského potenciálu, znamená to péči o rozvoj lidské osobnosti – tedy nejen o její profesní zdatnost, ale péči o celkový rozvoj jeho osobnosti jako člověka, nikoli pouze jako pracovní síly.

Rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni (Cribin in Bedrnová – Nový, 1998).

2.6. Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii (Armstrong, 2002).

2.6.1. Složky rozvoje lidských zdrojů

Klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů jsou:

- 1/ Učení se – které definovali Bass a Vaughan (1967) jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.
- 2/ Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- 3/ Rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících akcí a praxe.
- 4/ Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout také úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně (Armstrong, 2002).

2.7. Učení

Učení a volba spojují minulost se současností a vytvářejí možnosti přenést nás od známého k neznámému. Učení se pro budoucnost nám může poskytnout možnost soustavného rozvoje, jasnost vize a hodnot chování potřebné k dosažení našeho cíle (Armstrong, 2002).

2.8. Motivace k výkonu zaměstnance

2.8.1. Motiv

Jedná se o popud, který je důvodem chování člověka v jednotlivých oblastech jeho osobního i profesního života. Jedná se prakticky o motor – hnací sílu.

S motivem je těsně spjat pojem cíl. Obecným cílem každého motivu je dosažení vnitřního uspokojení (Dlouhá, 1991).

Motiv je pohnutka lidského jednání, prožívaná jako pocit přání nebo afekt (Schmidbauer, 1994).

Motiv z hlediska psychologie můžeme rozlišit na dvě skupiny:

- 1, primární – motiv žízně, hladu, únavy apod.,
- 2, sekundární – motiv odměny, trestu, zvědavosti, hmotného zájmu, strachu, smyslu pro povinnost apod. (Dlouhá, 1991).

2.8.2. Motivace

Dle Bedrnová - Nový in Krninská (2002) motivační profil představuje relativně trvalou nebo dlouhodobou či preferenční orientaci jakou součást celkového profilu.

Práce musí představovat pro lidi výzvu, vyžadovat od nich to nejlepší, co jsou schopni ze sebe vydat (Stýblo, 2002).

Stavebním základem dobré motivace jsou cíle a dosažení cílů je nejvyšší zkouškou firemního vedení (Stýblo, 2002).

Dle Vodáček – Vodáčková in Stýblo (1992) nefunguje-li správně manažerská motivace, dospívá se k jevu charakterizovanému výstižně slovy:

„Lidé nedělají to, co by bylo pro firmu prospěšné, ale to, kde bude jejich činnost kontrolována“.

Nejenže styl práce vedoucího – řídicí styl – ovlivňuje motivaci pracovníků, ale je tomu také naopak, motivace velmi výrazně ovlivňuje styl řízení (Stýblo, 2002).

Každý zaměstnanec je motivován k vyšší pracovní výkonnosti jiným způsobem, mezi základní druhy možných motivů patří:

- plat,
- vzdělávání,
- uznání,
- nekonfliktní pracovní prostředí,
- možnost kariérního růstu,
- zajímavá práce,
- bezpečí.

Přehled prostředků stimulace podle Bedrnová - Nový (1994) in Krninská (2002) :

1, Ekonomicky a často i společensky prvotní je hmotný činitel. Projevuje se v hmotné zainteresovanosti pracovníků, jeho základní formou je peněžní odměna za práci, mzda, plat. Je žádoucí, aby řídicí pracovník měl možnost hmotné odměňování bezprostředně řízených pracovníků přímo ovlivňovat.

2, Velký stimulující význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník.

3, Závažnou stimulující funkci má společenské hodnocení práci a profese. Závisí na převažujících postojích podniku a celkové úrovni rozvoje společnosti.

4, Dvojakou stimulační váhu mají fyzické pracovní podmínky a pracovní režim. Jsou-li přiměřené, nevěnuje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat. Špatné pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek, jen, když jsou extrémně špatné a výrazně narušují výkon pracovníka.

5, Stimulující význam má hodnocení jednotlivce v pracovní skupině.

6, Významným stimulujícím činitelem je dále porovnání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků.

7, Závažným stimulujícím činitelem, který působí na pracovní ochotu členů pracovní skupiny, je takový přístup bezprostředně nadřízeného vedoucího, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti řízených pracovníků na výrobním procesu a činnosti podniku. (Zajišťuje participaci neboli účast pracovníků na řízení).

8, Stimulující činitel je dále obsažen v samotném provádění pracovní činnosti.

9, Stimulující činitelé představují konečně také osobnost a jednání řídicího pracovníka.

2.8.3. Motivy pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost se všeobecně chápe jako důsledek dobrého zajištění pracovních podmínek. Zahrnuje vztah pracovníka k pracovnímu zařazení a k profesi, k pracovnímu prostředí, k pracovišti a firmě, k pracovní skupině.

Ve shodě s obecnou teorií motivace lze zvyšování pracovní spokojenosti docílit zajištěním tří základních podmínek:

- 1, Pracovník má mít takový přehled o výsledcích své práce, aby mohl posoudit hodnotu dosaženého výsledku podle měřítek vlastního hodnotového standardu.
- 2, pracovník má prožívat odpovědnost za výsledky své práce (aspekt osobní kontroly).
- 3, pracovník musí chápat svou práci jako významnou.

Tyto tři psychologické předpoklady pracovní spokojenosti nejsou zvnějška přímo přístupné a nejsou také přímo měnitelné (manipulovatelné).

Mladá generace pracovníků prosazuje na celém světě větší potřebu samostatně si organizovat a kontrolovat svou práci, uplatňovat iniciativu, přejímat odpovědnost a respektovat vedoucího spíše v roli usměrňovatele, učitele a rádce (Buchtová, 2001).

2.8.4. Potřeba personalizace

Organizace pracovního procesu má zajišťovat, aby se každý člen kolektivu seberealizoval prostřednictvím své práce a pracovních vztahů, aby měl potřebu vstupovat jako osobnost, jako subjekt pracovní činnosti, a nikoli jen jako článek neprogramovaného cyklu. Tato potřeba je hluboce zakotvena ve struktuře potřeb člověka a označuje se jako potřeba personalizace (Buchtová, 2001).

2.9. Odměňování

Spravedlivé odměňování patří mezi příčiny, které významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců s firmou. Zaměstnavatel má periodicky provádět šetření o mzdách a na zjištěné skutečnosti hledat přiměřená opatření. Jen tak může reagovat na mzdové nároky zaměstnanců, resp. Organizací zastupujících zájmy zaměstnanců, při trvalém hledání správných mzdových relací (Krninská, 2002).

Dále Krninská (2002) uvádí, že strategie odměňování vychází ze strategie podniku (firmy) a strategie řízení lidských zdrojů. Působí na ni jednat trh a zákonné regulace, jednak podniková (firemní a strategie řízení) kultura, manažerské postupy a klima organizace. Strategie odměňování v podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace – za co, komu a kolik platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a operativního řízení mezd, je formulována se záměrem přispět k realizaci podnikových cílů, to znamená, že:

- vymezí mzdové nároky firmy,
- hledá účinnou stimulaci k nadprůměrnému výkonu, žádoucímu pracovnímu jednání a kvalitní práci,
- sleduje rozvíjení mzdových struktur, aby firma byla konkurenceschopná a stimulovala k práci (resp. Udržet objem mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce),
- rozvíjí způsoby informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování,
- prosazuje odůvodněnou diferenciaci mez uvnitř firmy,
- nalézá účinný poměr mezi individuálními, kolektivními a firemními formami zainteresovanosti,
- zabývá se zdokonalováním mzdového systému a kombinací mzdy se zaměstnaneckými výhodami,
- snaží se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnanců, orientuje se na prosazení flexibility do stanovení mzdy.

2.10. Vzdělávání

Požadavky na znalosti a dovednosti člověk v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, nutně musí neustále své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat (Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1995).

Lidskou osobnost je třeba přitom začít rozvíjet ve vhodném období. Podaří-li se start osobnostního rozvoje na vysoké škole, podpoří se tím i tendence k samovolnému procesu celoživotního učení. Dlouhodobým záměrem celoživotního vzdělávání, které je v souladu se světovým trendem, je v maximální míře využívat a podporovat rozvoj lidských zdrojů (Krninská, 2002).

Neustálé zvyšování kvalifikace a úroveň vzdělání by jistě mělo patřit mezi priority podnikové personální práce.

Dle Koubka, Hüttlové, Hrabětové (1995) by měl dobře vypracovaný plán podnikové vzdělávání pracovníků odpovédět na následující otázky:

- 1/ jaké školení má být zabezpečeno,
- 2/ komu,
- 3/ jakým způsobem,
- 4/ kým,
- 5/ kdy,
- 6/ kde,
- 7/ za jakou cenu (s jakými náklady).

Mezi nejdůležitější rozhodnutí patří volba metody vzdělávání.

2.10.1. Motivace ke vzdělávání

Dle Stýbla, (1992) je základním důvodem vzdělávání změna. Má mnoho podob a tváří. Ať již jde o rozmanitost změn technologických postupů a výrobních procesů, změn v zařízení a vybavení až po stále intenzivnější změny i v administrativní a řídicí sféře.

Tyto změny jsou „obklopeny“ jakýmsi ovzduším změn ekonomického makrosvěta, jejichž ústředním pojmem je internacionalizace. Zasahuje do všech oblastí – výroby, obchodu, služeb, finančních a bankovních transakcí, do informační oblasti společnosti, ale i do kultury, vzdělávání a školství.

Důsledky těchto změn jsou jak společenské, tak i individuální. Ke společenským změnám řadíme změny hodnot, které motivaci ovlivňují snad nejvýrazněji, způsob využití volného času (životní styl), změny v oblasti pracovních míst a příležitostí, způsob či styl řízení apod. K důsledkům kvalifikovanosti pracovníků, profily požadavků na jednotlivá profesní místa, požadavky na vzdělání jako předpoklad pracovního postupu, kariéry atd.

Motivovaný přístup ke vzdělávání pracovníků musí vést k transformaci jejich odborné přípravy do praxe. Z tohoto hlediska musí být pracovníci schopni:

- 1, naučit se učit se a získat pozitivní postoj ke vzdělávání jako k celoživotní potřebě,
- 2, strukturovat získávané vědomosti a znalosti podle možností jejich bezprostředního uplatnění v praxi,
- 3, citlivě a pružně jednat podle konkrétních situací, iniciativně reagovat na „výzvy“,
- 4, ovlivňovat svými postoji zákazníka ve prospěch firmy.

2.10.2. Oblasti a metody podnikového vzdělávání

Jednotlivé oblasti firemního vzdělávání řadí Krninská (2002) tímto způsobem:

- orientace – seznámení pracovníka s podnikem a úkoly, jejichž plnění vyžaduje vykonávání profese (pro zkrácení doby adaptace na nové podmínky),
- doškolování (prohlubování kvalifikace) – přizpůsobení znalostí novým požadavkům profese,
- rekvalifikace (přeškolení) – získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožňují vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě,
- profesní rehabilitace – vzdělání nezbytné pro opětovné zařazení osob, kterým zdravotní stav dlouhodobě bránil nebo trvale brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

Metody vzdělávání zaměstnanců můžeme rozdělit na dvě základní skupiny:

- 1, školení na pracovišti,
- 2, školení mimo pracoviště.

Dle Koubka, Hüttlové, Hrabětové (1995) je první skupina považována za vhodnější pro vzdělávání výkonných pracovníků, především na dělnických pracovních místech, druhá skupina za vhodnější pro vzdělání vedoucích pracovníků a specialistů.

Výčet metod používaných ke školení na pracovišti:

A, Instruktaž při výkonu práce

- nejčastěji využívanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka

B, Coaching

- dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či instruktora.

C, Mentoring

- obdoba coachingu, iniciativa a odpovědnost však spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce, svůj osobní vzor.

D, Counselling

- jde o konzultování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.

E, Asistování

- tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.

F, Pověření úkolem

- jedná se o rozvinutí metody asistování, popřípadě její závěrečnou částí.

G, Rotace práce

- metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku.

H, Pracovní porady

- během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmů.

Výčet metod používaných ke školení mimo pracoviště:

A, Přednáška

- zaměřená na zprostředkování faktických informací, či teoretických znalostí

B, Přednáška spojená s diskusí (seminář)

- během diskuse se mohou objevit nové nápady, v tomto přednášku jaksi překonává

C, Demonstrování

- názorné zprostředkování dovedností a znalostí za použití audio-vizuální techniky, počítačů, apod. Vnáší na školení důraz na praktické využívání těchto znalostí.

D, Případové studie

- rozšířená a oblíbená forma vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.

E, Workshop

- je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

F, Brainstorming

- také varianta případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému.

G, Stimulace

- metoda zaměřená hlavně na praxi a aktivní účast školených.

H, Hraní rolí

- metoda orientovaná na formování praktických schopností účastníků. Vyžaduje se od nich značná aktivita a také samostatnost.

I, Assessment centre

- vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera

(Koubek, Hüttlová, Hrabětová, 1995).

2.11. Sebevzdělávání

Vzdělání je v současném období globalizace ústředním tématem lidského společenství, problematika s ním spojená bude nepochybně patřit k počátku třetího tisíciletí. Globální procesy se svými protichůdnými pohyby, obsahy, vrstvami, koncentracemi a fluktuacemi, výsledky v podobě ohnisek napětí, se spojováním a rozpady sociálních celků, přenášením a devastací kulturních vzorců a vytvářením vzdělanosti, negramotnosti, chudoby i bohatství jsou neobyčejně komplexní. V procesu změny a jevů, které globalizace přináší nejsou jednoduše rozlišitelné příležitosti od hrozeb (Krninská, 2002).

Jak popisuje Krninská (2002), cíle vzdělávání vycházejí jednak z individuálních, tak i společenských potřeb. Protože vzdělání se nevztahuje pouze na stránku vědění, tedy rozvíjení rozumových schopností, ale také na stránku sociální, tedy duchovních, morálních a dalších hodnot.

Dle Krninské (2002) ve vzdělávací soustava uchyluje k následujícím cílům:

- rozvoj lidské individuality,
- zprostředkování historicky vzniklé kultury spolčenosti,
- ochrana životního prostředí ve smyslu zajištění udržitelného rozvoje společnosti,
- posilování soudržnosti společnosti,
- podpora demokracie a občanské společnosti,
- výchova k partnerství, spolupráci a solidaritě v evropské i globalizující se společnosti,
- zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky a prosperity společnosti,
- zvyšování zaměstnatelnosti,
- proměna tradiční školy – zaměření na celoživotní vzdělávání.

Pro potřeby sebevzdělání jsou v současné době připraveno nepřehledné množství projektů ze všech oborů a dávají lidem možnost zvyšovat si nejen úroveň svých vědomostí, ale také setkání s lidmi stejných zájmů. Projekty celoživotního vzdělávání mají tedy i významný sociální dopad.

Sebevzdělávání umožňuje rozvíjet možnosti zaměstnance, které stojí na ochotě se dále rozvíjet.

Sebevzdělávání je také základním kamenem „učící se organizace“

(Armstrong, M., 1999.)

Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v rámci svých aktivit připravila pro zájemce Centrum celoživotní vzdělávání, které obsahuje:

- akreditované kurzy profesního vzdělávání,
- zájmové kurzy pro širokou veřejnost,
- vzdělávací aktivity pro zájemce z řad seniorů,
- rozšiřující kurzy pro studenty Jihočeské univerzity,
- specifické vzdělávací aktivity pro interní zaměstnance

(www.zf.jcu.cz, 15.8.2006).

2.11.1 Přehled dokumentů o dalším vzdělávání a sebevzdělávání

V roce 1972 vydala komise UNESCO dokument „**Learning to be**“, který obsahoval řadu doporučení pro vzdělávání dospělých. Jedna ze základních myšlenek zněla: „Každému jedinci musí být umožněno pokračovat ve vzdělávání během celého života. Myšlenka celoživotního vzdělávání je základním kamenem společnosti, která se učí

(www.msmt.cz, 15.8.2006).

Světová konference o výchově a vzdělávání v Thajsku (Jomtien; 1990) přijala „**Světovou deklaraci vzdělání pro všechny**“ (tzv. Jomtienská deklarace).

V této deklaraci se prohlašuje, že: „Každý člověk - děti, mladí i dospělí - bude mít prospěch z možností, které nabízí vzdělání a které budou vytvořené uspokojením základních vzdělávacích potřeb (www.msmt.cz, 15.8.2006).

V roce 1996 byla komisí UNESCO vydána zpráva „Učení: „Dosažitelný poklad“ – tzv. **Delorova zpráva** (Learning: „The Treasure Within“). Tato zpráva rozpracovává celoživotní učení a stojí na čtyřech pilířích: učit se vědět, učit se dělat, učit se spolupracovat, učit se být (www.msmt.cz, 15.8.2006).

V roce 1996 vyšla Bílá kniha EU (White Paper on Education and Training). Dokument zdůrazňuje potřebu „učící se společnosti.“ Přináší návrh na systém uznávání nabytých znalostí a dovedností jako prvku pracovní mobility a celoživotního učení (www.msmt.cz, 15.8.2006).

V roce 1997 na 5. mezinárodní konferenci o vzdělávání dospělých UNESCO v Hamburku vznikl významný dokument – „**Agenda pro budoucnost**“ která řeší vstup vzdělávání dospělých do 21. století. Spolu s agendou byla přijata tzv. **Hamburská deklarace** (www.msmt.cz, 15.8.2006).

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice – tzv. Bílá kniha. Česká Bílá kniha je pojata jako systémový projekt vyjadřující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být směrodatné pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu.

Z výše uvedené přehledu dokumentů vyplývá, že si celý svět uvědomuje, jak je důležité v této globální civilizaci se cílevědomě věnovat celoživotnímu vzdělávání.

2.11.2. Evropský sociální fond v ČR

Evropský sociální fond podporuje rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Prochází napříč celou oblastí vzdělávání, pokrývá počáteční i další vzdělávání a zaměřuje se na jejich vazbu a vzájemné doplňování.

Základním úkolem je zkvalitnění a modernizace základního, středního a vysokoškolského vzdělávání s uplatňováním individualizované a diferenciované výuky.

Počáteční vzdělávání musí být koncipováno tak, aby mladého člověka připravilo nejen na jeho odbornost, ale i na flexibilní přístup k řešení pracovních problémů a současně na potřebu vzdělávat se a rozvíjet své schopnosti a znalosti v průběhu celého života. Důležité je vytvoření a posilování vazeb mezi učením a prací, které umožní pružnější přechod mezi počátečním vzděláváním a zaměstnáním.

Další profesní vzdělávání má pokrývat potřeby jednotlivců pro jejich pracovní uplatnění v průběhu celého života a musí navazovat na potřeby trhu práce i na znalosti osvojené v průběhu počátečního vzdělávání (Národní vzdělávací fond, 2004).

2.11.3. Sebepoznání

Sebevýchově a sebevzdělávání musí předcházet rozvinutí schopnosti sebepoznání (Krninská, 2002).

Charakteristiky osobní kvality mohou být:

- pracovní a osobní kompetence, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení,
- sociální kompetence, tedy způsobilost, vhodně se prosadit v sociálních vztazích, a to jak mezi svými blízkými, tak i ve společnosti,
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání (Covey in Krninská 2002), umožňující interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva při hledání kladných stránek procesů a jevů, včetně kladných stránek ostatních lidí a jejich sociálně žádoucích vnitřních pohnutek,
- pracovní ochota a výkonná motivace, vyjádřené v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvantitě i kvalitě,
- schopnost sebekontroly ve smyslu jednat dospěle – racionálně, umět přiměřeně ovládat své prožívání a být ukázněně, - tj. sociálně přijatelně spontánní,
- rozvinuté etické a estetické cítění, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání i jednání promítat hlediska morálky i krásna,
- tvořivost, schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení,
- pochopení a tolerance, schopnost akceptovat lidi, porozumět lidem a respektovat odlišnosti jejich přístupů, projevů a vlastností,
- smysl pro humor, schopnost vidět realitu i sebe odlehčeně, z určitého nadhledu s citem pro proporce,
- způsobilost stále na sobě pracovat, v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání (Krninská, 2002).

2.12. Intelektuální kapitál

2.12.1 Definice a význam intelektuálního kapitálu

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

Třísložkové pojetí intelektuálního kapitálu signalizuje, že – ačkoliv jsou to jednotlivci, kdo generují, uchovávají a užívají znalosti (lidský kapitál) – tyto znalosti se rozšiřují a obohacují součinností mezi nimi (společenský kapitál) za účelem generování institucionalizovaných znalostí organizace (organizační kapitál). Je jasné, že to, co tvoří hodnotu, jsou znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců. To je důvod, proč je třeba se zaměřit na nástroje přilákání, udržení si, rozvoje a péče o lidský kapitál, který tito jedinci prezentují. Ale efektivnost organizace také závisí na dobrém využívání jejich znalostí, které je třeba za účelem vytváření organizačního kapitálu rozvíjet, podchycovat a vzájemně vyměňovat (Armstrong, 2002).

2.12.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace (Armstrong, 2002).

2.12.3. Význam lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu zdůrazňuje přidanou hodnotu, jíž lidé mohou přispět organizaci. Pohlíží na lidi jako na jmění (aktivum) a zdůrazňuje, že investice organizace do lidí přinesou užitečné výhody.

Teorie tedy podporuje filozofii řízení lidských zdrojů, která v podobě vytvořené v 80. letech tvrdí, že pracovníci by měli být považováni spíše jako jmění (aktivum) než za náklady. Ale jak tvrdí Davenport in Armstrong (2002), toto pojetí je omezené a ve skutečnosti problematické protože:

- pracovníci by neměli být považováni za pasivní jmění, které lze koupit, prodat či nahradit podle rozmaru jeho vlastníků – stále aktivněji totiž řídí své vlastní pracovní životy;
- názor, že podniky vlastní lidské jmění stejně jako vlastní stroje, není z principu přijatelný a v praxi použitelný; poškozují lidi tím, že je zařazují do stejné kategorie jako provozovnu a její vybavení;
- žádný systém „účetnictví lidského jmění“ ještě neuspěl vytvořit přesvědčivou metodu přiřazování finanční hodnoty lidským zdrojům; v každém případě to snižuje onu obtížně postižitelnou přidanou hodnotu, kterou mohou do organizace vnést lidé.

Zaměstnavatelé si musejí zapamatovat, že pracovníci, zejména vzdělaní, mohou sami sebe považovat za jedince o svobodné vůli, kteří si mohou zvolit, jak a kde budou investovat svůj talent, čas a energii.

Investice zaměstnavatelů do vzdělávání a rozvoje lidí je nástrojem přilákání a stabilizace lidského kapitálu, stejně jako nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic (Armstrong, 2002).

3. METODICKÝ POSTUP

3.1. Obsah a cíl diplomové práce

Obsahem diplomové práce je analýza problematiky motivace k rozvoji lidských zdrojů v bankovníctví, konkrétně ve společnosti Volksbank CZ, a.s.. Motivace k rozvoji lidských zdrojů v podniku je podrobena průzkumu současného stavu nejen ve vztahu k zaměstnancům, ale také ke společnosti. Obě výše uvedené skupiny – zaměstnanci a banka mohou mít různé představy o motivaci, proto byl proveden průzkum na základě dotazníku s cílem odhalit:

- motivační faktory jednotlivých pracovníků,
- jaké nástroje používá pro posílení motivace k rozvoji pracovníků banka,
- porovnat výše uvedené a zhodnotit možnosti rozšíření nebo změny motivačních nástrojů používaných v bance, aby jednak přispěli ke zlepšení výkonnosti pracovníků a jejich spokojenosti v pracovním prostředí.

3.2. Pracovní postup

V rámci zjištění míry spokojenosti pracovníků a motivací, které je vedou jednak k vyšší výkonnosti v zaměstnání, ale také jejich osobnímu rozvoji a sebevzdělávání byl pracovní postup rozdělen do fází, které na sebe vzájemně navazují: fáze přípravná, fáze sběru a zpracování dat. Tyto etapy odpovídají strategii sociologického výzkumu.

Průzkum je následně rozdělen do témat na:

- charakteristiku společnosti a respondentů,
- rozbor současného stavu řízení lidských zdrojů ve Volksbank CZ,
- průzkum motivací vedoucích k dalšímu rozvoji schopností a dovedností respondentů.

3.2.1. Přípravná fáze

Před samotným sběrem a analýzou získaných dat byl určen postup výzkumu s jasným určením výzkumného tématu. V této fázi byla také stanovena metodika práce a postup, tzn. jak budou zformulovány otázky a cíle a jaká bude použita výzkumná metoda.

A/ Sběr informací

Zvolení správné techniky sběru dat, která je v rámci sociologického výzkumu jedním z nejdůležitějších kroků, ovlivňují tyto skutečnosti:

- zkoumaný jev,
- vliv vnějších a vnitřních faktorů,
- charakter výzkumné akce.

Jako nejvhodnější metoda pro sběr dat byl zvolen dotazník. Obsahuje otázky vztahující se k motivacím a souvisejícím podmínkám pro dobrý výkon zaměstnance z pohledu spokojenosti s pracovním prostředím, technologickým vybavením a kolektivem.

B/ Určení zkoumaného souboru a výběr respondentů

Zkoumaný soubor se skládá ze zaměstnanců banky, kteří jsou rozděleni do dvou skupin z hlediska jejich pracovního zařazení:

- 1/ řadoví pracovníci, kteří přicházejí i nepřicházejí do styku s klienty,
- 2/ s manažery banky.

Výzkum byl prováděn se zajištěním anonymity. Vymezením výše uvedených souborů je snaha obsáhnout všechny druhy pracovních činností, které jsou v bance prováděny.

Mezi zaměstnance, kteří přicházejí do styku s klienty byli zařazeni: pracovníci přepážek, úvěroví pracovníci, poradci pro privátní nebo firemní klientelu, specializované pracovníky se zaměřením na komunální sféru a zemědělství.

Mezi zaměstnance, kteří nepřicházejí do styku s klienty byli zařazeni: interní auditoři, schvalovatelé úvěrů, pracovníci platebního styku, pracovníci z oblasti výpočetní techniky (IT pracovníci), správa úvěrů, pracovníci personálního oddělení.

Mezi manažery banky byly do průzkumu zařazeni: vedoucí poboček, vedoucí jednotlivých výše určených oddělení.

První skupina obsahuje celkem 152 respondentů, přičemž z každého oddělení byl vybrán určitý počet zaměstnanců a to následovně:

1. skupina:

pracovníci přepážky: 40

úvěrový pracovníci: 30

bankovní poradci pro privátní klientelu: 16

bankovní poradci pro firemní klientelu: 7

bankovní poradci pro oblast komunální sféry: 5

bankovní poradci pro oblast zemědělství: 1

interní auditoři: 3

schvalovatelé úvěrů: 5

pracovníci platebního styku: 17

IT pracovníci: 10

správa úvěrů: 10

pracovníci personálního oddělení: 8

Druhá skupina obsahuje celkem 28 respondentů, kteří byli rozděleni takto:

2. skupina:

vedoucí poboček: 18

vedoucí jednotlivých oddělení: 10

Dotazník byl nejdříve předložen k posouzení a schválení personálnímu oddělení a představenstvu banky.

C/ Dotazník

Dotazník byl sestaven s cílem zjistit motivace jednotlivých pracovníků k jejich dalšímu osobnímu a pracovnímu rozvoji a spokojenost s nastaveným motivačním programem ve Volksbank CZ. Sestavení jednotlivých otázek, způsobu jejich kladení, typu a posloupnosti jejich řazení, byly ovlivněny následujícími aspekty:

- způsobem jejich šíření,
- výběrem respondentů,
- druhem jejich následné analýzy,
- faktorem času.

K výše těmto aspektům byl vytvořen dotazník, který obsahuje otázky jednoduché a srozumitelné, aby respondent plně chápal smysl dané otázky a zamezilo se tak zkreslujícím odpovědím. Při sestavování dotazníku se přihlíželo k eliminaci odborné terminologie a dvojznačnosti.

Otázky byly zvoleny uzavřené a dále s hodnotící stupnicí, tak aby respondenti uvedli pro ně nevhodnější odpověď. Jak již bylo uvedeno, dotazník se skládá z otázek, které se věnují motivaci pracovníků z hlediska jejich vzdělání, možnostem jejich dalšího odborného růstu a dále sociální péči o pracovníky, pracovním prostředím, vybavenosti pracoviště a způsobu řízení pro plnění jejich pracovních úkolů.

3.2.2. Fáze sběru dat

V této fázi dochází k faktickému předání vypracovaného dotazníku respondentovi. V tomto případě byla využita interní pošta banky, kdy jednotlivé dotazníky byly rozeslány do jednotlivých poboček a oddělení. Před samotným předáním dotazníků byli všichni respondenti elektronickou poštou obeznámeni s formou dotazníku a s jeho využitím pro cíle v této diplomové práci.

Předávání dotazníků přes interní poшту banky, kdy nedochází k osobnímu kontaktu s výzkumníkem, má respondent vyšší pocit anonymity.

Jedná se o dotazování v rámci jednoho podniku a každý respondent byl nejdříve obeznámen s cílem tohoto výzkumu. Návratnost vyplněných dotazníků byla vysoká: 89%.

3.2.3. Fáze zpracování dat

V této fázi je prvním krokem zjištění, zda jsou všechny dotazníky vyplněny věrohodně a správně a dále rozřídění do jednotlivých skupin a kategorií podle určitých vlastností. Informace získané z odpovědí z dotazníku jsou analyzovány a metodicky hodnoceny. Dále jsou porovnávány se skutečnou motivační strategií banky.

A/ Třídění získaných dat

Jedná se o posouzení úplnosti dotazníků a hodnověrnosti až po uspořádání dat do určitých skupin podle sledovaných znaků.

Možnosti třídění dat spočívají v objektivnosti podobností a opakovatelnosti sociálních jevů. Podobnost je posuzována na základě jejich vlastností a zcela se řídí logickými principy. Jevy, které spolu srovnáváme, posuzujeme zpravidla jen z hlediska určitých vlastností, např. můžeme vytvořit skupinu (třídu, kategorii) lidí podle pohlaví (Veselá, 2006).

Podle počtu sledovaných znaků se hovoří o třídění prvního, druhého, třetího,n-tého stupně. Aby bylo možné analyzovaná data dále interpretovat je nutné získané a rozříděné data upravit do komunikativní formy. Jednou z nejpřehlednějších možností je grafické a tabulkové znázornění, kdy v tomto případě byly otázky uvedené v dotazníku rozděleny podle potřeby k následné analýze získaných údajů.

B/ Statistické zpracování dat

Aby bylo možné analyzovaná data dále interpretovat je nutné získané a rozříděné data upravit do komunikativní formy. Jednou z nejpřehlednějších možností je grafické a tabulkové znázornění.

V analýze dat byly použity následující postupy:

Použití rozdělení četností: slouží ke srovnávání rozdílů mezi jednotlivými třídami měřené vlastnosti. Rozdíly, které jsou takto získány musí být přesné, jinak může dojít ke zkreslení závěrů. Míry polohy a variability, čili rozložení četností v syntetické podobě.

4. CELKOVÉ VÝSLEDKY

4.1 Charakteristika společnosti Volksbank CZ, a.s.

Tato diplomová práce byla zpracována ve společnosti Volksbank CZ, která působí na českém trhu již od roku 1993. Jejím hlavním akcionářem je Volksbank International AG (ÖVAG – Österreichische Volksbanken Aktiengesellschaft). Je součástí mezinárodní finanční skupiny Volksbank, která má zastoupení již v 10 zemích po celé Evropě.

4.1.1. Podnikové aktivity a organizační uspořádání

Společnost Volksbank CZ je plnohodnotnou bankou, která nabízí svým klientům komplexní služby v oblasti bankovníctví mezi něž patří přijímání vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, investování do cenných papírů na vlastní účet, platební styk a zúčtování, vydávání a správu platební prostředků, např. platebních karet a cestovních šeků, poskytování záruk, otvírání akreditivů, obstarávání inkasa a poskytování dalších investičních služeb.

Po roce 2000 zažila banka silnou expanzi ve formě nově otevíraných poboček na území celé České republiky, což mělo za následek výrazné zvýšení počtu nových pracovníků a s tím i nutnost reorganizace stávajících systémů řízení lidských zdrojů a celkové organizace banky a způsobu jejího řízení. Volksbank CZ se dále aktivně vyvíjí, aby mohla zefektivnit svojí organizační strukturu a procesy v ní. Velký důraz se přitom snaží přikládat celkovému motivačnímu systému a snahy o zvýšení loajality pracovníků ke společnosti.

V současné době má Volksbank CZ na území České republiky 23 poboček. Centrální pobočka se nachází v Praze, kde má zároveň banka sídlo. Cílem banky je další rozšiřování pobočkové sítě.

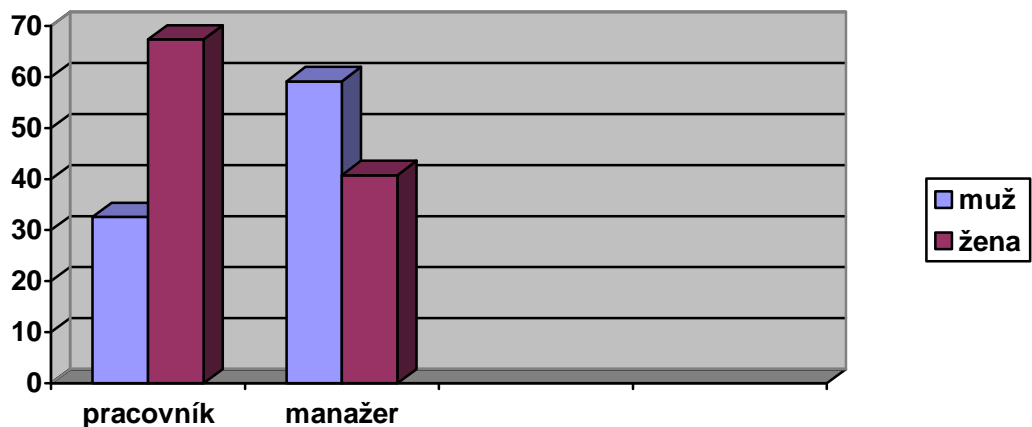
4.1.2. Charakteristika respondentů dotazovaných ve Volksbank CZ

Otázka 1: Zastoupení mužů a žen v bankovníctví

Tab.1 Zastoupení mužů a žen v bance (v %)

Alternativa	Řadový pracovník	manažer
Muž	32,6	59,2
Žena	67,4	40,8

Graf 1: Zastoupení mužů a žen v bance (v %)



Výsledky a diskuse:

Z prováděného průzkumu v bance vyplývá, že zaměstnanecké pozice na nižší úrovni zastávají převážně ženy (67,4%) než muži (32,6%). Naopak, jak z grafu vyplývá, je u manažerských funkcí zastoupení mužů a žen přesně opačné (tj. 59,2% mužů a pouze 40,8% žen v manažerské funkci).

Práce ve službách, tedy i v bankovníctví je v dnešní době stále více časově náročná. Stále narůstající počet v žen i na manažerských pozicích je důkazem, že lze skloubit časově náročnou práci s rodinou.

V současné době již není výjimkou, že ženy, které přicházejí z mateřské dovolené dříve, mají možnost využít práce na zkrácený úvazek. Pro zaměstnavatele tím odpadá nové zaškolení a také případně nábor nových pracovníků na dobu, po které bude žena na mateřské dovolené.

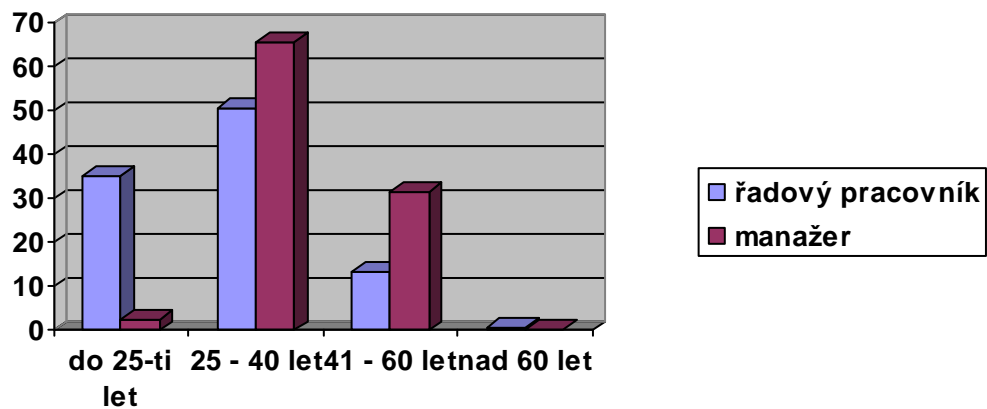
I zastoupení mužů a žen v manažerské funkci se začíná výrazně vyrovnávat, což znovu umožňuje mimo jiné pružná pracovní doba a pozitivní přístup zaměstnavatele k novým trendům z pohledu zkráceného úvazku, který je v západních zemích plně rozšířen.

Otázka 2: Průměrný věk zaměstnanců banky

Tab. 2 Průměrný věk řadových pracovníků a manažerů banky v %

Alternativa	Zaměstnanci	
	Řadový pracovník	manažer
do 25-ti let	35,3	2,3
25 – 40 let	50,8	66,3
41 – 60 let	13,4	31,4
nad 60 let	0,5	0,4

Graf 2: Průměrný věk řadových pracovníků a manažerů banky v %



Výsledky a diskuse:

Ve věkovém složení se objevuje určitá podobnost a to zvláště ve skupině 25 – 40 let, kde je zastoupeno nejvíce zaměstnanců z obou sledovaných skupin (50,8% řadový pracovník a 66,3% manažer). Velmi silnou pozici má také skupina řadových pracovníků s věkovou kategorií do 25-ti let (35,3%). V první skupině do 25-ti let výrazně převyšuje počet řadových pracovníků manažery a to o více jak 33%.

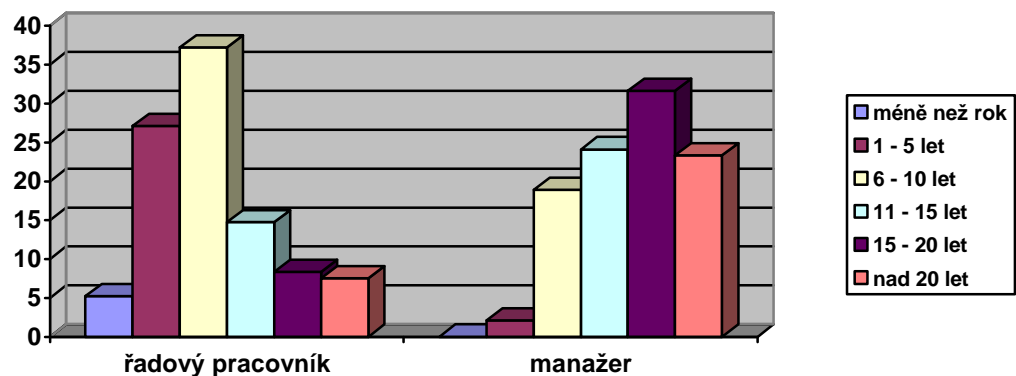
Věková struktura zaměstnanců banky hovoří o její otevřenosti absolventům středních a vysokých škol. Banka tím získává možnost vytvářet a formulovat osobnost a pracovní návyky zaměstnance a naopak zaměstnancům dává příležitost získat cenné zkušenosti v oboru a možnost dalšího růstu.

Otázka 3: Doba výkonu pracovní činnosti v oboru bankovníctví

Tab. 3 Doba výkonu pracovní činnosti v oboru bankovníctví v %

alternativa	Zaměstnanci	
	Řadový pracovník	manažer
méně než rok	5,2	0
1 – 5 let	27,1	2,1
6 – 10 let	37,2	18,9
11 – 15 let	14,7	24,1
15 – 20 let	8,3	31,6
nad 20 let	7,5	23,3

Graf 3: Doba výkonu pracovní činnosti v oborou bankovníctví v %



Výsledky a diskuse:

Po dobu kratší než 1 rok v oboru bankovníctví nepracuje žádný z dotazovaných manažerů. Řadoví pracovníci (37,2%) jsou nejvíce zastoupeni se zkušenostmi v oblasti bankovníctví ve skupině 6 – 10 let. Významnou skupinou mezi manažery (31,6%) se z grafického vyjádření ukazuje skupina dotázaných ve skupině 15 – 20 let.

Ve skupině 1 – 5 let vykovávají pracovní činnost řadoví pracovníci (27,1%) a manažeři (2,1%) z dotazovaných respondentů.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že banka upřednostňuje na nižší pracovní pozice mladší pracovníky, kteří mají kratší praxi v oboru. Z pohledu banky je zřejmé, že dává příležitost lidem v mladší věkové kategorii, která je schopná podat maximální výkon a snáze se přizpůsobovat a učit novým postupům a rychleji se přizpůsobuje změnám, které mohou ve způsobu vykonávání práce nastat. Také využívání nových technologií v oblasti výpočetní techniky a jazykové znalosti nahrávají mladší generaci k získávání nových pracovních příležitostí v tomto oboru. Z hlediska získávání pocitu sounáležitosti, flexibility a pružnosti je mladší kategorie také pro zaměstnavatele více tvárná než starší pracovník s již získanými zkušenosti z jiných zaměstnání ve stejném nebo obdobném oboru.

Jak průměrný věk v bance, tak i získané zkušenosti v tomto oboru mají manažeři oproti řadovým pracovníkům znatelně vyšší, ale přesto je cítit snaha o včlenění mladší generace do vedoucích pozic. Starší a zkušenější pracovníci, kteří mají více profesních znalostí a osvojených způsobů řízení v rámci své pracovní činnosti, provádějí v bance interní školení, kde mají možnost předávat své dovednosti a znalosti svým kolegům a přispět tak k jejich rychlejší adaptaci s jejich novými pracovními úkoly.

V dnešní době se ukazují nové formy vedení mladých pracovníků staršími např. formou častých zpětných vazeb, koučování, mentoringu apod.

V dnešní době je pro každou firmu velice důležité věnovat mladým, nadějným pracovníkům náležitou péči z hlediska jejich dalšího vzdělávání a získávání nových zkušeností, které mohou následně aplikovat při své pracovní činnosti a významně tak přispět ke zlepšení své dosavadní práce nebo pro jejich další kariérní postup, což může být pro mladého člověka na prahu své pracovní kariéry hodnotný motivační prvek.

4.2. Řízení lidských zdrojů ve Volksbank CZ v oblasti vzdělávání

Ve Volksbank CZ působí samostatné oddělení řízení lidských zdrojů, které má za úkol přijímání nových zaměstnanců, plánování a přípravu vzdělávacích programů a jejich průběžné hodnocení.

4.2.1. Rozbor potřeb vzdělávání

Cílem vzdělávací koncepce je podpořit rozvoj těch znalostí a dovedností zaměstnanců banky, které povedou k dosažení obchodních cílů Volksbank CZ.

Hlavními nástroji rozvoje zaměstnanců ve Volksbank je školení při práci, např. formou *mentoringu*.

Školení při práci je přímo spjato se současnou činností zaměstnance a zlepšení je tudíž okamžité. Úspěch závisí na samotném zaměstnanci. *Mentoring* poskytuje vedoucí nebo kolegové. Hlavní výhodou je, že je zaměřen na vlastní potřeby zaměstnance a přichází v pravý okamžik.

Dalšími nástroji pro rozvoj zaměstnanců jsou:

- skupinové semináře,
- externí semináře,
- semináře pořádané ÖVAGem a VB Akademií,
- projekty v jiných odděleních,
- koučování externím koučem,
- e-learning,
- samostudium,
- vysokoškolské studium v externích institucích.

Pro řešení vzdělávací potřeby lze využít kterýkoli z uvedených nástrojů nebo jejich kombinaci. Pro každý jednotlivý případ je nutné zvážit všechny dostupné nástroje a vybrat ten nejefektivnější.

VB neposkytuje jazykové vzdělávání, jelikož znalost jazyka je považována za osobní zodpovědnost každého zaměstnance a základní předpoklad pro práci ve Volksbank CZ.

4.3.2. Struktura a organizace vzdělávání programů ve Volksbank

Skupinový seminář

- externí dodavatelé pro všechny ostatní kurzy,
- upřednostňuje se školení v prostorách banky,
- upřednostňuje se školení v prostorách banky,
- externí prostory jsou využívány pro školení dovedností, kde uvolněná atmosféra mimo kancelář usnadňuje procvičení,
- týmové akce jsou pořádány, pokud je třeba podpořit týmového ducha/skupinovou soudržnost.

Externí semináře upřednostňuje banka v případě specifických a individuálních tréninkových potřeb, kde interní skupinový seminář není možný a nebo by byl dražší.

Semináře v ÖVAG a VB Akademii připravují programy zvláště pro Volksbank ve střední a východní Evropě. Jedná se o semináře zaměřující se hlavně na podporu know-how banky.

Při studijních pobytech na jiných odděleních se před začátkem projektu definuje cíl, časový plán a zodpovědná osoba z oddělení která pracovníka přijímá.

Koučování externím koučem poskytuje banka střednímu a vrcholovému managementu. Cílem je přirozený vývoj jednotlivce nebo skupiny za účelem rozvíjení individuálního potenciálu a odstranění bariér a nedostatků.

4.3.2.1 Kontrolní hodnocení vzdělávání

V rámci společnosti Volksbank hlavní zodpovědnost za maximální využití seminářů a za uplatnění získaných znalostí a dovedností v každodenní práci má pracovník a jeho přímý nadřízený. Pracovník se účastní semináře a je zodpovědný za využití získaných znalostí a dovedností v každodenní práci.

Vedoucí by měl znát obsah semináře a podporovat aplikaci získaných dovedností v praxi. Docílí toho kontrolou znalostí, podporou akčního plánu, koučováním nebo přidělením činností, při kterých je nutné získané znalosti a dovednosti využít.

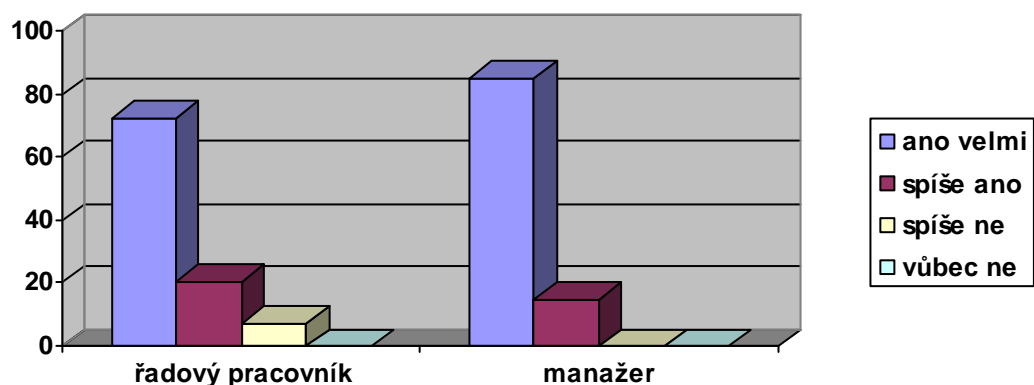
Jako formální nástroje pro kontrolu znalostí získaných na semináři nebo během přípravy na seminář ve Volksbank zahrnují zejména vstupní zkoušku na seminář, zkoušku na konci semináře, zkoušku po uplynutí určitého období od konce semináře.

Otázka 5: odpovídá Vaše dosažené vzdělání Vašemu pracovnímu zařazení?

Tab. 4 Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovním zařazením v %

Alternativa	Zaměstnanci	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	72,4	85,2
Spíše ano	20,4	14,8
Spíše ne	7,2	0
Vůbec ne	0	0

Graf 4: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovním zařazením v %



Výsledky a diskuse:

Obě skupiny respondentů uvedli (řadový pracovník 72,4%, manažer: 85,2%), že jejich dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení. Odpovědi na tuto ukázkou jednoznačně ukazují, že vzdělání, které absolvovali dotazovaní respondenti je tedy vesměs plně v souladu s jejich pracovní činností.

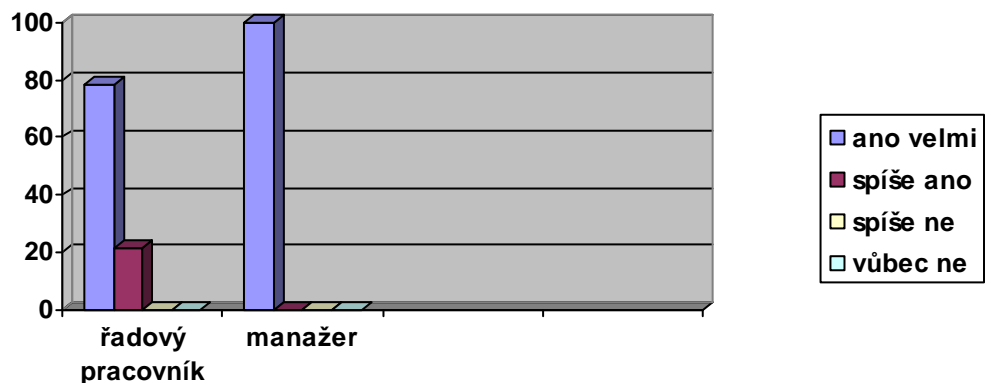
V oblasti cenných papírů, úvěrů pro zemědělské podniky, komunální sféru a dalších oborech bankovních činností je také velice důležitá odbornost, zvláště pro poskytování služeb s přímým dopadem na vedení a činnost podniků. Z rozhovorů se zaměstnanci jsem měla dále možnost zjistit, že alespoň středoškolské vzdělání v oblasti ekonomie je nezbytné pro výkon vyšších pozic v bance. Dle jejich sdělení však také nenejdůležitější, neboť jedním z nejdůležitějších faktorů je doba praxe a nabytých zkušeností, pracovní nasazení spojená s motivací k učení se stále novým možnostem v tomto dynamickém oboru.

Otázka 6: Potřebujete pro výkon svého zaměstnání znalost cizích jazyků?

Tab. 5 Potřeba znalostí cizích jazyků ve Volksbank CZ v %

Alternativa	Zaměstnanci	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	78,2	100
Spíše ano	21,5	0
Spíše ne	0,3	0
Vůbec ne	0	0

Graf 5: Potřeba znalostí cizích jazyků ve Volksbank CZ v %



Výsledky a diskuse:

Z Tab. 5 vyplývá, že 100% dotazovaných manažerů a 78,2% řadových pracovníků ukazuje na silnou potřebu znalostí cizích jazyků v bance a to nejen na vyšších pozicích. Volksbank CZ, intenzivně spolupracuje s mateřskou společností ÖVAG v Rakousku, vyšší management banky se skládá s manažerů rakouské národnosti a i značná část klientů je cizí národnosti, takže vyžaduje, aby její zaměstnanci byli v tomto ohledu plně kvalifikováni. I mladší věk zaměstnanců této banky napovídá, že starší generace se hůře vyrovnává se skutečností, že bez znalostí cizích jazyků se v dnešní globalizované době těžko získává a udržuje pracovní pozice na trhu. I přesto, že Volksbank CZ, klade důraz na jazykovou úroveň svých zaměstnanců, úplně upustila od interní výuky, které bylo na základě zjištěného průzkumu mezi zaměstnanci a lektory posouzeno jako neefektivní. Podle průzkumu, které udělalo oddělení řízení lidských zdrojů mezi zaměstnanci, velká část sama uvedla, že toto interní školení nezvyšuje jejich jazykovou odbornost.

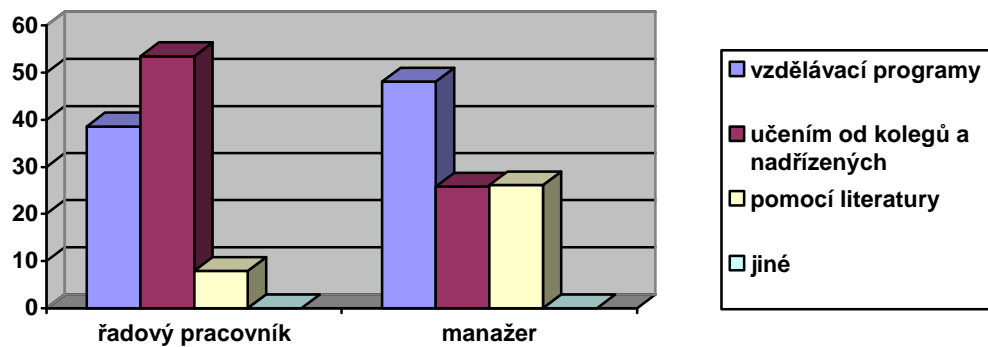
Jako důvody byly nejvíce uvedeny rozdílné jazykové úrovně mezi zaměstnanci ve výukové skupině. Řadoví pracovníci uvedli, že jejich stávající jazyková úroveň jim plně postačuje k plnění pracovních povinností a v případě jejich zájmu se výuce jazyků věnují ve svém volném čase. Také manažeři se v rámci vzdělávání připravují v rámci svého volného času. Pro získání pracovního místa ve Volksbank CZ je již podmínkou aktivní znalost německého nebo anglického jazyka.

Otázka 8: Domníváte se, že by se Vaše pracovní znalosti měli prohlubovat hlavně pomocí?

Tab. 6 Preferované formy prohlubování pracovních znalostí zaměstnanci v %

Alternativy	Zaměstnanci	
	Řadový pracovník	Manažer
Vzdělávací programy	38,6	48,1
Učením od kolegů a nadřízených	53,5	25,8
Pomocí literatury	7,9	26,1
Jiné	0	0

Graf 6: Preferované formy prohlubování pracovních znalostí zaměstnanci v %

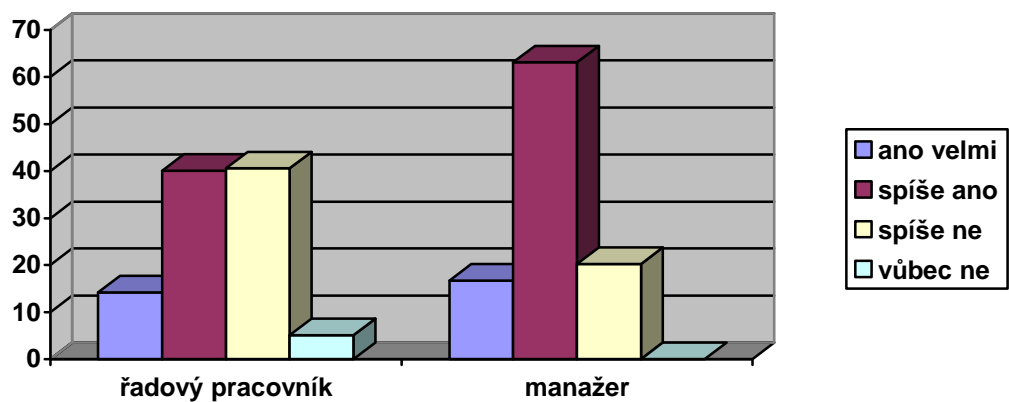


Otázka 9: Vyhovuje Vám forma vedení interních školení?

Tab. 7 Spokojenost s formou vedení interních školení v %

Alternativa	Zaměstnanci	
	řadový pracovník	manažer
Ano velmi	14,2	16,7
Spíše ano	40,1	63,1
Spíše ne	40,6	20,2
Vůbec ne	5,1	0

Graf 7: Spokojenost s formou vedení interních školení v %



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci (53,5%) dávají přednost učení od svých nadřízených a kolegů. Dle mého názoru je to dáno tím, že těmto pracovníkům vyhovuje možnost klást okamžitě otázky a rychleji pochopit danou problematiku. Naopak manažeři (48,1%) dávají přednost vzdělávacím programům, které jim umožňují ve spolupráci s odbornou literaturou nacházet nové možnosti ve způsobu vedení a motivace zaměstnanců. Pro nově přijaté pracovníky může být učení od kolegů a nadřízených představováno prostřednictvím *mentoringu*, kdy je novému zaměstnanci přidělen tzv. mentor, který mu pomáhá, jak se samotným zaškolením, tak přijetím do kolektivu. Graf 8 nám ukazuje, že větší část manažerů (63,1%) jsou spíše spokojeni s nastaveným vzdělávacím programem ve Volksbank.

U řadových pracovníků je 40,1% spíše spokojeno a 40,6% spíše nespokojeno s úrovní vzdělávacích programů v bance. Na základě informací zjištěných ve Volksbank CZ, si oddělení řízení lidských zdrojů nechává na konci každého školení vyplnit formulář, díky kterému od školených zaměstnanců získává cenné údaje typu: Jak byli spokojeni s obsahem školení, se školitelem apod. Dle mého názoru se jedná o vynikající způsob, jak zjistit názory, připomínky a hlavně návrhy jednotlivých zaměstnanců, které mohou dále využít pro efektivnější školení dalších zaměstnanců.

Dle mého názoru se každé společnosti vrátí finanční prostředky, které použije vzdělání pracovníka, pokud jeho motivaci k učení a osobnímu rozvoji podpoří možností kariérního růstu a seberealizace zaměstnanců.

4.3. Režim platového ohodnocení jako motivačního nástroje

Vedení společnosti Volksbank se snaží přihlížet ke každému ze zaměstnanců individuálně a to i z hlediska jeho odměňování. Pracovníci jsou rozděleni na základě svých pracovních pozic na ty, kteří se dostávají do styku s klienty (tzv. frontoffice) a ty, kteří zajišťují ostatní servis, jako např. pracovníci platebního styku, IT pracovníci, správa úvěrů apod. (tzv. backoffice) .

A/ pracovníci ve frontoffice:

Celkové hodnocení individuálních cílů zaměstnance je složeno nejen z pevné části platu, ale hlavně z pohyblivé složky, která je závislá na splnění individuálních a společných cílů, které banka připravila za uplynulý kalendářní rok. Významně se Volksbank CZ zohledňuje účast zaměstnance na výnosech, které plynou nejen ze splnění jeho individuálních cílů, ale i cílů celé banky. Tímto se významně podporuje sounáležitost pracovníka k bance.

B/ pracovníci v backoffice:

Hodnocení těchto pracovníků je upraveno z hlediska jejich individuálních cílů, protože nemají přímý vliv na počet uzavřených obchodů v bance. Výše jejich odměn je tedy více závislá na hodnocení vedoucího pracovníka a celé pobočky v rámci splnění nastavených cílů společnosti.

Významným prvkem pro hodnocení a splnění cílů je roční hodnotící rozhovor, viz. kapitola 4.4.

Vytváření a realizace tohoto motivačního systému přísluší oddělení řízení lidských zdrojů, které se tímto způsobem ohodnocení snaží zejména o:

- stabilizaci a průhlednost ve způsobu odměňování,
- motivaci výkonných zaměstnanců na základě provizního systému,
- snadnější kontrolu plnění cílů,
- stimulace potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Dalším významným bodem, který se týká podpory zaměstnanců, je sociální fond. Slouží všem zaměstnancům banky. Jeho čerpání lze využít např. na: příspěvky na stravování, zdravotní péči, dále se banka stará i o rodinné události svých zaměstnanců a podporuje je, např. narození potomka, svatba apod.

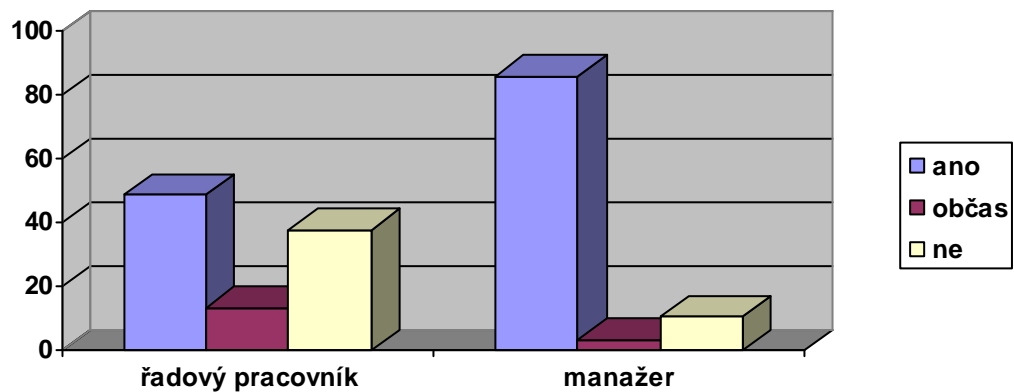
Do budoucna je nutné tento systém stabilizovat a neustále analyzovat efektivnost vynaložených prostředků v rámci plnění cílů společnosti.

Otázka 4: Při výkonu své funkce se dostáváte do obchodního styku s klienty?

Tab. 8 Obchodní styk s klienty v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano	48,7	85,7
občas	13,4	3,6
ne	37,9	10,7

Graf 8: Obchodní styk s klienty v %



Výsledky a diskuse:

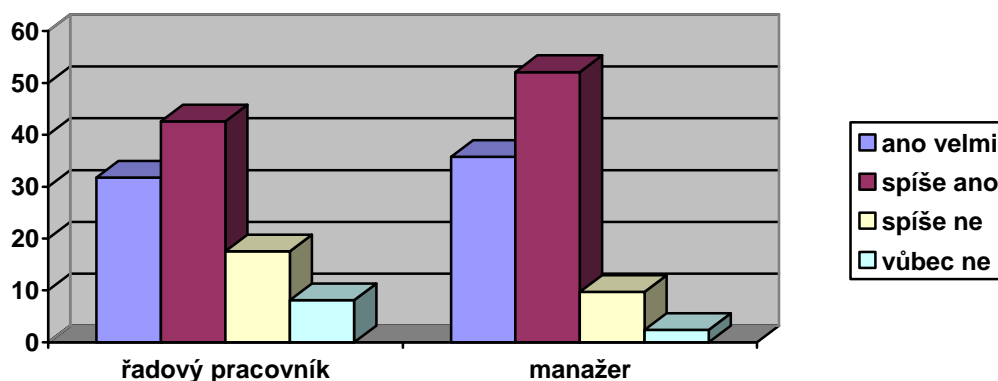
Dotazovaní respondenti (85,7% - řadoví pracovníci a 48,7% manažeři) se dostávají neustále do kontaktu s klienty. Z tohoto hlediska i banka přistupuje k systému hodnocení a způsobu školení těchto zaměstnanců.

Otázka 19: Jste spokojen(a) s nastaveným režimem mzdového ohodnocení?

Tab. 9 Spokojenost s nastaveným režimem mzdového ohodnocení v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	31,8	35,8
Spíše ano	42,6	52,1
Spíše ne	17,5	9,7
Vůbec ne	8,1	2,4

Graf 9: Spokojenost s nastaveným platovým režimem mzdového ohodnocení v %



Výsledky a diskuse:

Manažeři jsou z 52,1% spíše a z 35,8% velmi spokojeni s nově nastaveným režimem mzdového ohodnocení. Z toho lze usuzovat, že Volksbank CZ tímto způsobem vhodně motivuje své zaměstnance k vyššímu výkonu. Dále z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že jsou takto jednoznačně oceněny jednotlivé činnosti a mají motivaci k tomu dále rozvíjet své dovednosti a znalosti, aby byli schopni efektivněji plnit stanovené cíle, za které jsou náležitě ohodnoceni. Řadoví pracovníci nejsou ze 17,5% spíše a z 8,1% vůbec spokojeni s nastaveným mzdovým režimem. Za negativní označují nejistotu, v případě, že banka nastaví pro své zaměstnance nereálné cíle, které nebudou schopni splnit.

4.4. Způsob vedení a motivace zaměstnanců

Ve Volksbank CZ je u všech zaměstnanců uplatňována metoda *Řízení pomocí cílů*, přičemž individuální cíle zaměstnanců jsou v přímé vazbě na strategické a obchodní cíle banky a podporují úkoly odboru, oddělení/ pobočky, štabního útvaru, pracovní skupiny.

Metoda *řízení pomocí cílů* se také používá jako motivační nástroj. Výhodou pro jednotlivé zaměstnance je přesné stanovení cíle, jeho delegování. Zaměstnanec sám si může stanovit časový management, rozhoduje o prioritách, což ho posiluje v samostatném rozhodování.

Výhodou pro organizaci je fakt, že tuto metodu lze použít na všech úrovních a pozicích, vybudovat si jednodušší organizační strukturu a účinně kontrolovat činnost jednotlivých zaměstnanců.

Jednotlivý manažer v rámci řízení pomocí cílů musí jasně definovat čeho má zaměstnanec a celá organizace dosáhnout a to zejména následujícími postupy: shromáždit cíle, seřadit je, odstranit konflikty ohledně cílů a určit priority. K vytýčeným cílům dále manažer vede své podřízené k možnostem, jak nejúčinněji dosáhnout nejlepšího výsledku a to shromážděním opatření, tyto opatření uspořádat do skupin, zadat termíny, popsat výsledky a delegovat úkoly.

„Kdo chce naplnit svou řídicí roli, musí vládnout dostatkem rozumu, aby převedl úkoly na správné lidi a dostatkem sebedisciplíny, aby se jim nemíchal do řemesla.“

Theodor Roosevelt

Volksbank CZ se snaží své zaměstnance motivovat k vyššímu pracovnímu nasazení a rozvíjení pracovních dovedností volbou zaměstnance měsíce a roku. Toto ocenění se provádí na základě nominací jednotlivých pracovníků, kteří tím hodnotí a sledují práci ostatních. Motivačním prvkem je zde veřejná pochvala a uznání od svých kolegů a nadřízených.

4.4.1. Hodnotící rozhovor se zaměstnancem

Ve snaze o co nejefektivnější vedení zaměstnanců mají vedoucí pracovníci povinnost hodnotit pracovní výkon zaměstnance – poskytovat zpětnou vazbu bezprostředně po pracovním výkonu a také v pravidelných intervalech.

Všichni zaměstnanci absolvují zpravidla roční *hodnotící rozhovor* se zaměstnancem, při kterém dochází ke shrnutí a vyhodnocení pracovního výkonu za uplynulé období a jsou dohodnuty individuální cíle pro nadcházející rok.

Proces hodnocení je úzce provázán se systémy odměňování, motivace a vzdělávání zaměstnanců. Zvláštním oceněním vedení banky je odměňován nadprůměrný pracovní výkon zaměstnance.

Hodnotící rozhovor se zaměstnancem je setkání vedoucího pracovníka (hodnotitele) se zaměstnancem (hodnoceným) za účelem sdělení a projednání vyhodnocení individuálních cílů, posouzení pracovního výkonu a uzavření dohody o cílech a rozvoji pracovníka v příštím období. Pro zajištění strukturované a jednotné formy je pro záznam z rozhovoru používán stanovený formulář.

Časový program hodnocení – hodnotící rozhovor se zaměstnavatelem je veden nejméně jednou ročně, do druhého měsíce následujícího kalendářního roku. Vedoucí pracovník si včas dohodne termín rozhovorů se všemi podřízenými pracovníky min. 2 týdny předem, připraví individuální cíle pro zaměstnance, prostuduje dokumentaci rozhovoru s předcházejících období a vyhodnotí dosažené individuální cíle za předchozí období.

Také zaměstnanec hodnotí splnění svých individuálních cílů. Rozdíly v hodnocení zaměstnance a vedoucího pracovníka jsou předmětem diskuse.

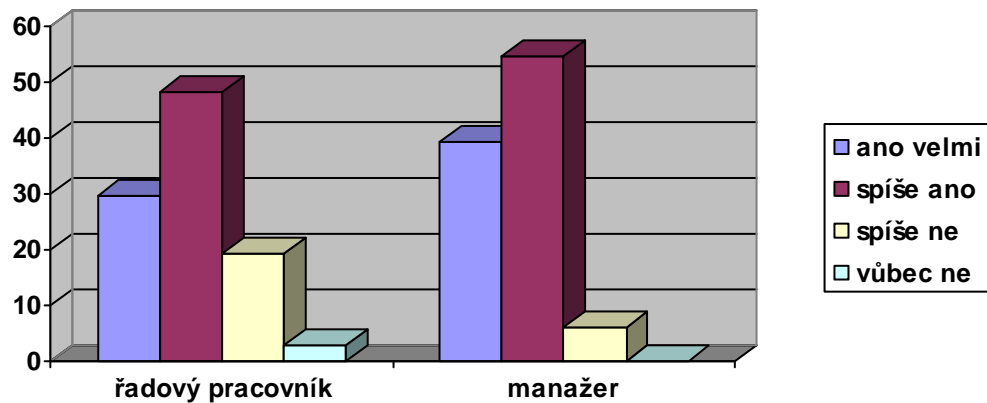
V rámci hodnocení pracovníka poskytuje vedoucí pracovník zpětnou vazbu v oblastech pracovních charakteristik, osobnostních předpokladů a sociálních, příp. manažerských kompetencí zaměstnance. Zaměstnanec seznámí se svým názorem, se zaměřením na zdůraznění silných stránek zaměstnance a rozbor problémových oblastí.

Otázka 20: Vyhovuje Vám způsob řízení ve Vaší společnosti?

Tab. 10 Spokojenost se způsobem řízení ve společnosti v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	29,7	39,2
Spíše ano	48,1	54,6
Spíše ne	19,4	6,2
Vůbec ne	2,8	0

Graf 10: Spokojenost se způsobem řízení ve společnosti v %



Výsledky a diskuse:

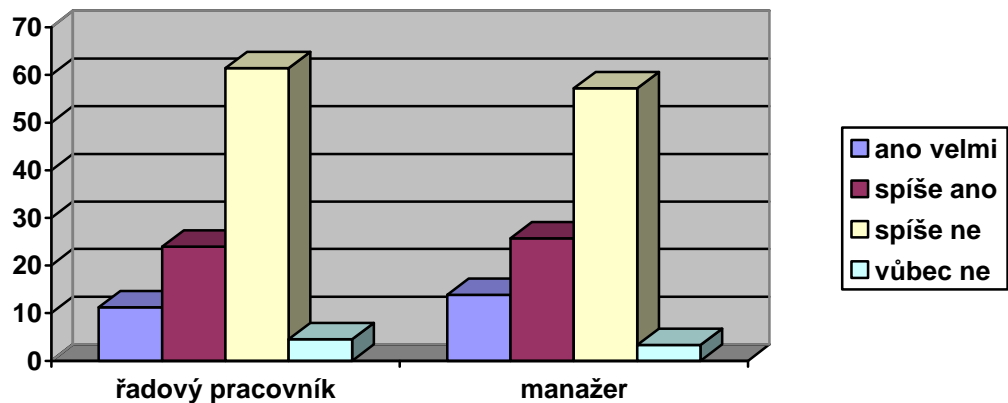
Řízení ve společnosti plně vyhovuje 29,7% řadových pracovníků a 39,2% manažerů. Se způsobem řízení ve společnosti není spíše (19,4%) nebo vůbec spokojeno (2,8%) řadových pracovníků. V rozhovorech řadoví zaměstnanci uvedli, že by si přáli zvýšit své kompetence v rozhodování a přáli by se více podílet na vývoji nových produktů pro klienty. Banka nyní při přípravě nových produktů a způsobu řízení aktivně oslovuje spíše manažery banky. Zcela jistě by pro banku bylo přínosné, kdyby se více zaměřila i na nápady a nové přístupy, které mohou vycházet ze zkušeností řadových zaměstnanců. Může tak významně přispět nejen k rozvoji samotné organizace, ale také podpořit důvěru ve schopnosti svých zaměstnanců.

Otázka 16: Máte možnost kariérního růstu?

Tab. 11 Možnosti kariérního růstu v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	11,2	13,8
Spíše ano	23,9	25,7
Spíše ne	61,4	57,2
Vůbec ne	4,5	3,3

Graf 11: Možnost kariérního růstu v %



Výsledky a diskuse:

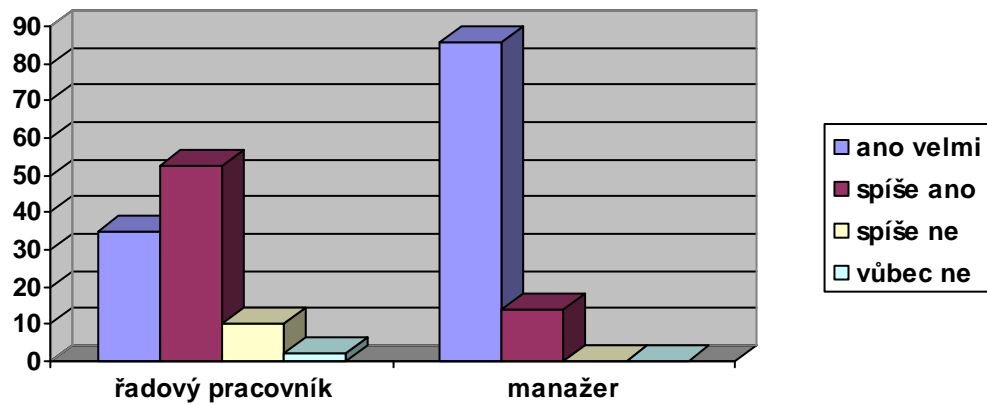
Výsledky z odpovědí na tuto otázku jsou velice zajímavé. Dvě třetiny řadových pracovníků a skoro 2/3 manažerů uvedlo, že spíše či vůbec nemají možnost kariérního růstu. Toto vychází z faktu, že hlavně na pobočkách je cca. v průměru 10 zaměstnanců a 3 úrovně pracovních pozic. Pracovník přepážky, úvěrový pracovník a ředitel pobočky. Tato struktura nedává rychlejší možnost postupu. A přitom právě mladí zaměstnanci více přikládají váhu struktuře pracovních činností a možnosti kariérního postupu než výši nástupní mzdy.

Otázka 24: Máte přehled o výsledcích své práce a pracovních výsledcích svých kolegů?

Tab. 12 Přehled o pracovních výsledcích v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	34,8	85,9
Spíše ano	52,7	14,1
Spíše ne	10,4	0
Vůbec ne	2,1	0

Graf 12: Přehled o pracovních výsledcích v %

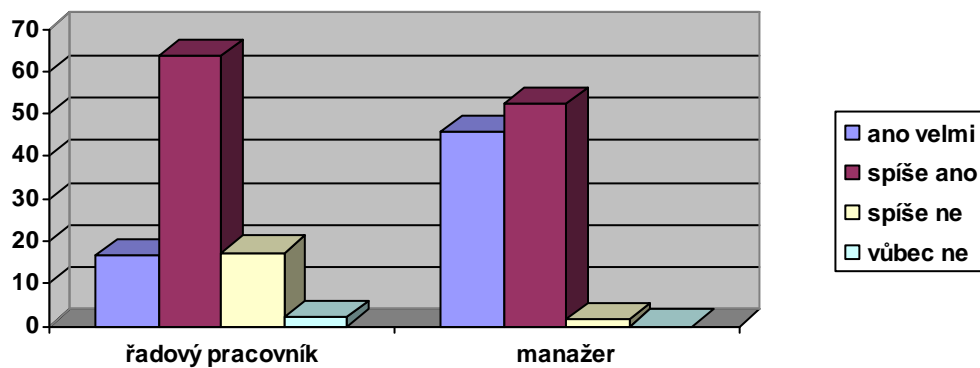


Otázka 25: Pokud ano, motivuje Vás porovnání těchto výsledků k lepšímu výkonu?

Tab. 13 Zdroj motivace z porovnání svých výsledků s ostatními v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	16,7	45,8
Spíše ano	63,8	52,6
Spíše ne	17,4	1,6
Vůbec ne	2,1	0

Graf 13: Zdroj motivace z porovnání svých výsledků s ostatními v %



Výsledky a diskuse:

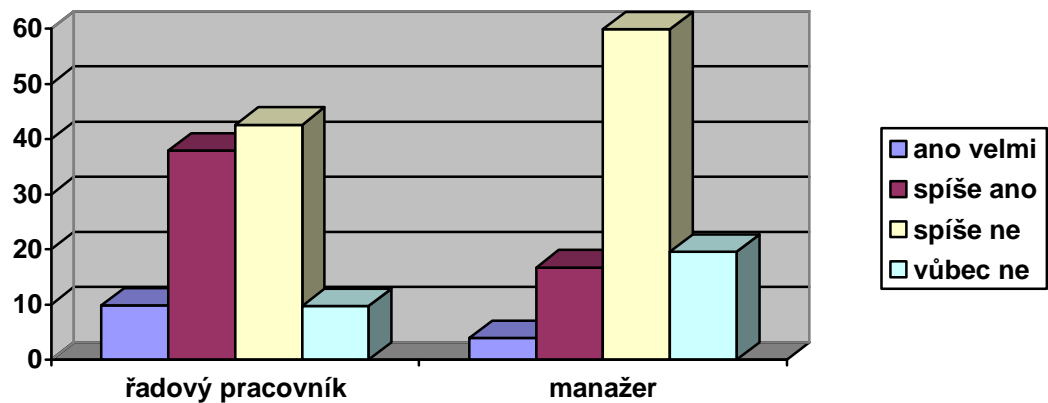
Respondenti (63,8% řadový pracovník, 52,6% manažer) se vyjádřili kladně ke způsobu jejich hodnocení. Manažeři dokonce vyjádřili s porovnáváním jejich výsledků maximální spokojenost z 45,8%. Motivace pracovníků z hlediska jejich porovnání se jeví jako pozitivní motivační nástroj. Výkonnost svých kolegů mají možnost sledovat na intranetu banky a také jejich nadřízení jim poskytují pravidelné informace a srovnání a nepřímo je tak stimulují. Přehledem o svých výsledcích dostává pracovník příležitost, aby mohl porovnat svůj osobní cíl se skutečně provedenou prací. Na intranetu banky je také každý měsíc uveden pracovník měsíce spolu s přehledem nominací od ostatních zaměstnanců, ve kterých jsou uvedeny důvody, proč byl tento zaměstnanec vyznamenán. Nominovat pracovníka může jakýkoliv zaměstnanec. Není povinností vybrat a nominovat, vše je založeno na dobrovolnosti.

Otázka 26: Vyhovuje Vám častá kontrola Vaší práce přímým nadřízeným?

Tab. 14 Spokojenost s častou kontrolou práce přímým nadřízeným v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	9,8	3,9
Spíše ano	37,9	16,7
Spíše ne	42,6	59,9
Vůbec ne	9,7	19,5

Graf 14: Spokojenost s častou kontrolou práce přímým nadřízeným v %



Výsledky a diskuse:

Z grafu vyplývá, že manažerům vadí z 59,9% spíše či 19,5% vůbec, když je jejich práce často kontrolována jejich nadřízeným. U řadových pracovníků je již poměr odpovědí odlišný. Zde se vyjádřilo 37,9% kladně k častým kontrolám jejich práce a 42,6% by bylo spíše nespokojeno. Z toho vyplývá, že častá kontrola pracovních činností spíše zaměstnance demotivuje. Časté kontroly mohou být chápány jako nedůvěra v jejich schopnosti vykonávat práci správně a zodpovědně.

Řešení lze nalézt ve správném delegování práce:

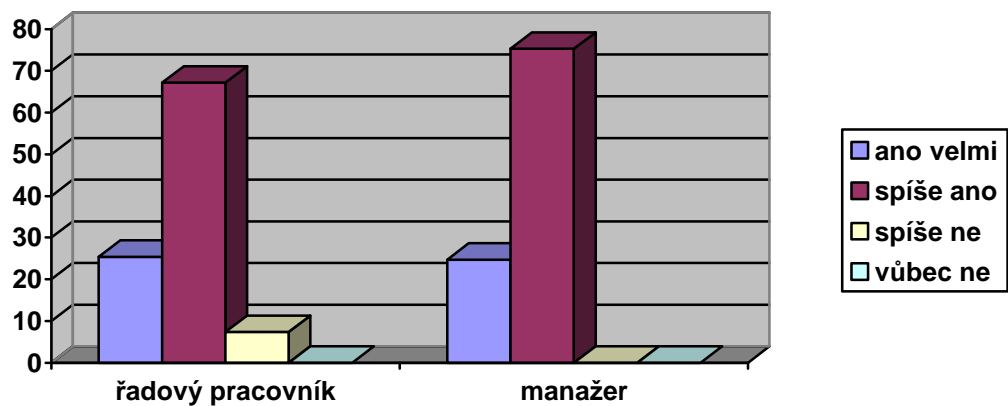
- určit nejen zadaný úkol, ale i výsledek,
- vymezit zodpovědnost za jednotlivé úkony,
- stanovit měřítko úspěchu (množství, kvalita...),
- povinnost ohlásit problémy a dokončení,
- zajistit oboustranné porozumění.

Otázka 28: Jste spokojen(a) s pracovním kolektivem a prostředím na Vašem pracovišti?

Tab. 15 Spokojenost s pracovním kolektivem a prostředím na pracovišti v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	25,4	24,7
Spíše ano	67,2	75,3
Spíše ne	7,4	0
Vůbec ne	0	0

Graf 15: Spokojenost s pracovním kolektivem a prostředím na pracovišti v %



Výsledky a diskuse:

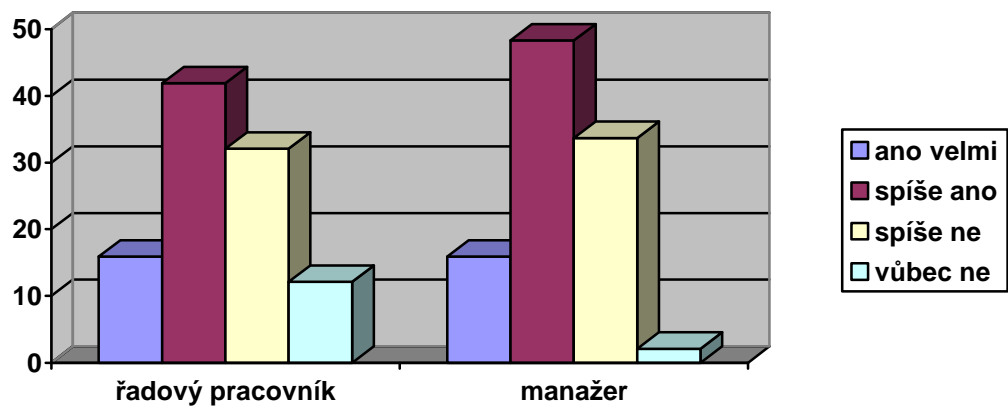
Vybraná skupina respondentů vyjádřila spokojenost s pracovním prostředím a kolektivem (67,2% řadový pracovník, 75,3% manažer). Volksbank CZ pravidelně kontroluje pomocí externí specializované firmy fyzické a mikroklimatické podmínky na pracovištích. Pouze 7,4% řadových pracovníků je spíše nespokojeno s pracovním prostředím a kolektivem na pracovišti.

Otázka 31: Jste spokojen(a) s motivačním systémem nastaveným ve Vaší společnosti?

Tab. 16 Spokojenost s motivačním systémem v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	15,9	15,9
Spíše ano	41,9	48,3
Spíše ne	32,1	33,7
Vůbec ne	12,1	2,1

Graf 16: Spokojenost s motivačním systémem v %



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci (ano velmi 15,9%, spíše ano 41,9%) a manažeři (ano velmi 15,9%, spíše ano 48,3%) se vyjádřili spíše kladně k vytvořenému motivačnímu systému ve Volksbank CZ., který začal platit počátkem roku 2006. S touto změnou spíše (32,1%) či vůbec nesouhlasí (12,1%) řadových zaměstnanců. Největší změnu zaměstnanci zaznamenali v oblasti stanovení jejich individuálních cílů a jejich následné kontroly. Z rozhovorů vyplývá, že na řadové zaměstnance také zvlášť negativně působí nastavené kompetence v rozhodování.

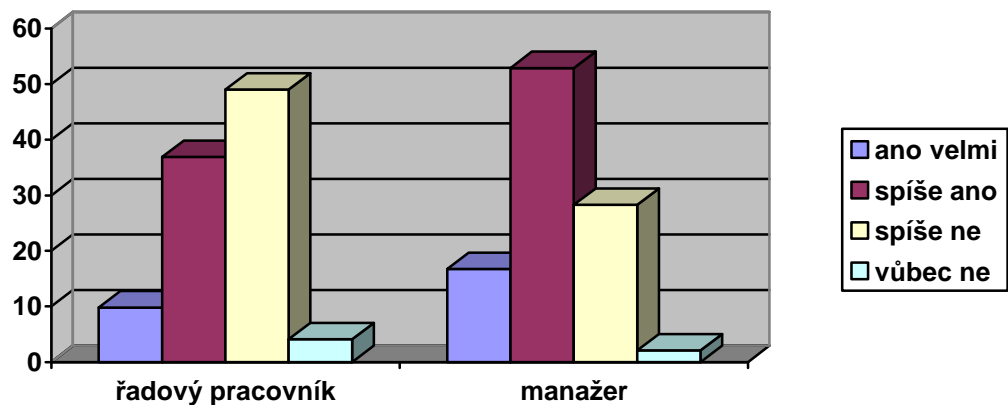
Svou roli při přípravě nového motivačního systému v nadnárodních firmách, které mezi sebou přebírají své know-how, by měla sehrát analýza národní kultury. Jedná se o určení hodnot, zvyků a tradic, které danou společnost v daném prostoru charakterizují.

Otázka 30: Motivuje Vás zaměstnavatel k rozvoji nových pracovních metod?

Tab. 17 Motivace k rozvoji nových pracovních metod v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	9,8	16,7
Spíše ano	36,9	52,9
Spíše ne	49,2	28,3
Vůbec ne	4,1	2,1

Graf 17: Motivace k rozvoji nových pracovních metod v %



Výsledky a diskuse:

Pro vstřícný přístup zaměstnavatele, který motivuje zaměstnance k vytváření nových pracovních metod se vyjádřilo velmi kladně 16,7% a spíše kladně 52,9% manažerů.

Motivace řadových pracovníků je v tomto ohledu opačná (spíše ne 49,2%, vůbec ne 4,1%). V rámci rozhovorů bylo zjištěno, že banka využívá zkušeností manažerů při vytváření nových pracovních metod a to formou připomínkování.

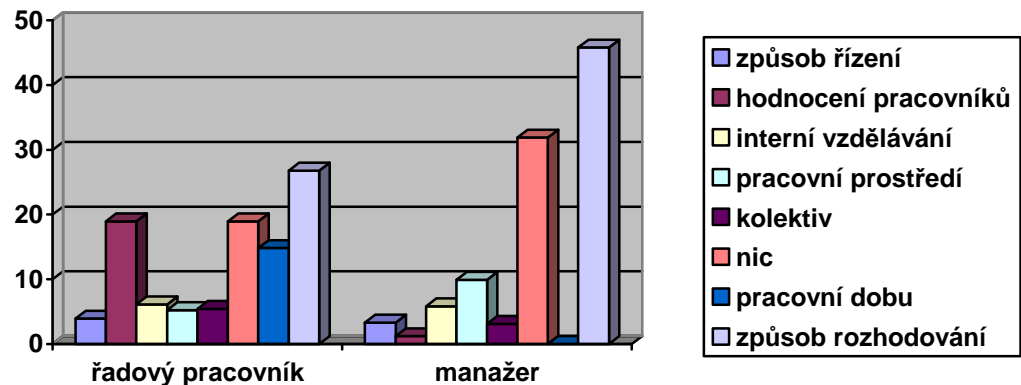
Oddělení pro vývoj nových produktů zašle nově vytvořený manuál vybraným zaměstnancům, kteří se k němu mohou vyjádřit a navrhnout případné změny. Tuto metodu lze dále rozšířit tak, aby i přímý nadřízený při rozvoji nových pracovních metod oslovoval řadové pracovníky.

Otázka 29: Co byste změnili ve Vaší firmě?

Tab. 18 Změny ve společnosti v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Způsob řízení pracovníků	3,9	3,3
Hodnocení pracovníků	18,9	1,2
Interní vzdělávání	6,1	5,8
Pracovní prostředí	5,2	9,9
Kolektiv	5,4	3,1
Nic	18,9	31,9
Pracovní dobu	14,8	0
Způsob rozhodování	26,8	45,8

Graf 18: Změny ve společnosti v %



Výsledky a diskuse:

Převážně většině zaměstnanců vadí ve společnosti nastolený způsob rozhodování (26,8% řadový pracovník, 45,8% manažer).

V rámci rozhovorů se zaměstnanci, může být důvodem nedávná změna ve způsobu schvalování úvěrů, kdy dříve byly ve větším rozsahu tyto kompetence na vedoucích jednotlivých poboček a nyní je tato činnost přesunuta na jiné oddělení apod. Dále byla u řadových pracovníků snížena kompetence při schvalování limitů k platebním kartám. V rozhovorech dále zaměstnanci uvádějí, že na přepážkách, tedy na nižších pozicích vykonávají různorodé činnosti – od přijímání vkladů až po poskytování úvěrů pro fyzické osoby a jejich práce se jim nejeví jako stereotypní. Pro posílení pracovní pozice řadovým pracovníkům, kteří již setrvávají na své pozici již delší dobu a jejich pracovní výsledky jsou dobré, doporučuji, aby jim banka po zralé úvaze umožnila znovu zvýšit kompetence při rozhodování, např. schvalování výše limitů na platebních kartách klientům banky.

4.5. Analýza motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání

V rámci své diplomové práce se zaměřuji nejen na přístup k motivaci od zaměstnavatele, ale také na zdroje motivace od jednotlivých pracovníků. Způsob vedení a organizace zaměstnanců, jejich vzdělávání a ohodnocení by neměl být jedinými motivačními prvky ve vzdělávání zaměstnanců.

V současné době se příkládá čím dál tím větší důraz na ochotu pracovníků ke sebevzdělání a soustavnému rozvoji svých znalostí a dovedností.

Globalizační proces, kterému se dnes nelze vyhnout sebou nutně přináší nové možnosti, ale také úskalí. Strategie, způsob řízení a organizace Volksbank CZ je ovlivněna majoritním vlastníkem, který aplikuje některé způsoby řízení do svých dceřinných společností. To přináší rozdíly v podnikové kultuře – způsobech odměňování, komunikace apod. Úkolem dnešních zaměstnanců je schopnost flexibilně se přizpůsobit novým formám řízení, které k nám z jiných zemí pronikají. Z druhé strany se zaměstnancům této nadnárodní společnosti otevírá možnost rozvíjet svou kariérovou dráhu v rámci celé skupiny Volksbank, která má své zastoupení ve většině středoevropských zemí. Rozvoj lidských zdrojů se začíná v dnešní době stávat součástí systematického řízení, které sleduje jak celopodnikové cíle, tak se snaží motivovat pracovníka k tomu, aby sám přispěl k novému vlastnímu rozvoji a sebevzdělání.

Jednou z nových metod, která se začíná využívat ve Volksbank CZ, jako moderní technika vedení lidí se nazývá *koučování*. Jejím cílem je vývoj pracovníka, rozvíjení jeho individuálního potenciálu a odbourání případných nedostatků. Kouč zde vystupuje jako osoba, která rozvíjí osobní sociální a odborné kompetence, aby zaměstnanec mohl zvládnout své úkoly ještě lépe, samostatněji a s větší mírou zodpovědnosti.

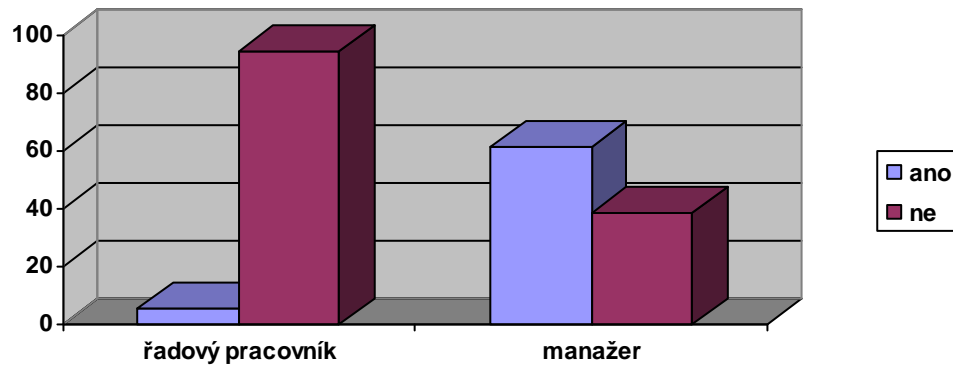
Kouč analyzuje silné a slabé stránky zaměstnance a vystupuje jako nositel změny. Jedná se tedy prakticky o analýzu motivací, hodnot a postojů zaměstnance k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

Otázka 10: Absolvoval(a) jste ve svém volném čase školení nebo nějaký vzdělávací program, který se vztahuje k Vašemu zaměstnání?

Tab. 19 Vzdělání jednotlivých pracovníků ve volném čase v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano	5,2	61,5
Ne	94,8	38,5

Graf 19: Vzdělávání jednotlivých pracovníků ve volném čase v %



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci uvedli (94,8%), že se nikdy nezúčastnili žádného školení nebo vzdělávacího programu, který se vztahuje k jejich zaměstnání.

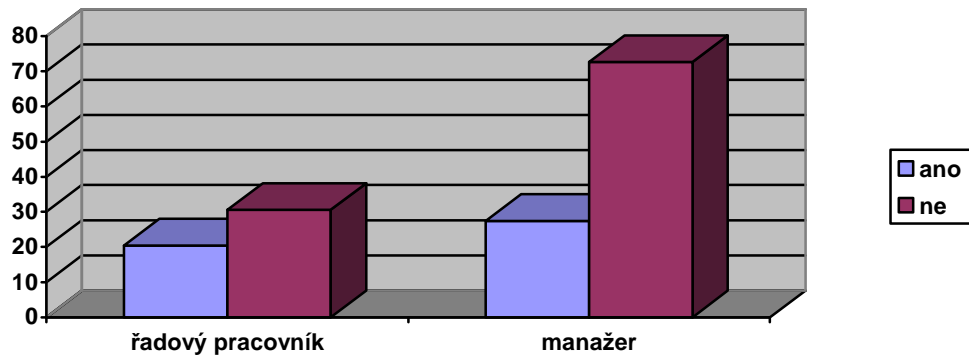
Z toho lze vyvodit, že v dnešní době, zvláště zaměstnanci na nižších pracovních pozicích, nemají motivaci se dále rozvíjet a nabírat zkušenosti i nad rámec času, který stráví v práci. Zato manažeři (61%) si již plně uvědomují fakt, že pro svůj kariérový růst a seberealizaci nutné soustavné sebevzdělávání. Je nutné své zaměstnance podporovat v jejich úsilí se dále sebevzdělávat, pokud mají potenciál postoupit na vyšší pozici a obsah studia koresponduje s jeho současnou nebo budoucí pozicí.

Otázka 11: Zúčastnil(a) jste se nějakého programu (kurz, seminář, testování), který se věnoval poznání Vaší osobnosti?

Tab. 20 Účast na programu, který se věnuje poznání osobnosti

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
ano	8,3	27,4
ne	91,7	72,6

Graf 20: Účast na programu, který se věnuje poznání osobnosti



Výsledky a diskuse:

Obě skupiny zaměstnanců (řadoví pracovníci 91,7% a manažeři 72,6%) se nikdy nezúčastnili žádného kurzu, semináře nebo testování), který by se věnoval tomuto tématu.

Přítom význam v podobě poznání své osobnosti, svého jednání a chování je prvním krokem k nalezení silných a slabých stránek, které je nutné dále rozvíjet. V rámci globalizačních procesů je pro firmu důležitým prvkem nejen k zajištění odpovídajícího množství lidského kapitálu ale také k jeho kvalitě

V současné době se tomuto tématu věnuje stále větší pozornost. Volksbank CZ pro své zaměstnance tento typ zatím školení nepřipravuje.

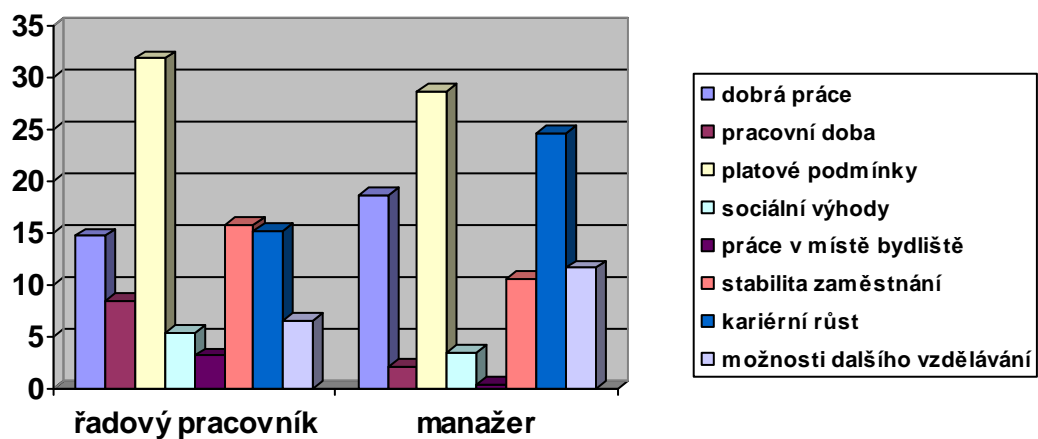
V rámci orientačního průzkumu, který jsem telefonicky provedla v různých personálních a školících agenturách roste významně zájem o tento typ školení, zvláště u manažerů na vyšších pozicích. Z toho vyplývá, že si lidé začínají uvědomovat důležitost sebepoznání pro cílený rozvoj svých dovedností a schopností.

Otázka 12: Co je pro Vás rozhodující pro nástup do zaměstnání?

Tab. 21 Rozhodující faktory pro nástup do zaměstnání v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Dobrá práce	14,7	18,6
Pracovní doba	8,5	2,1
Platové podmínky	37,9	31,7
Sociální výhody	5,3	3,4
Práce v místě bydliště	3,1	0,3
Stabilita zaměstnání	12,8	10,6
Kariérní růst	11,2	21,7
Možnosti dalšího vzdělávání	6,5	11,6

Graf 21: Rozhodující faktory pro nástup do zaměstnání v %



Výsledky a diskuse:

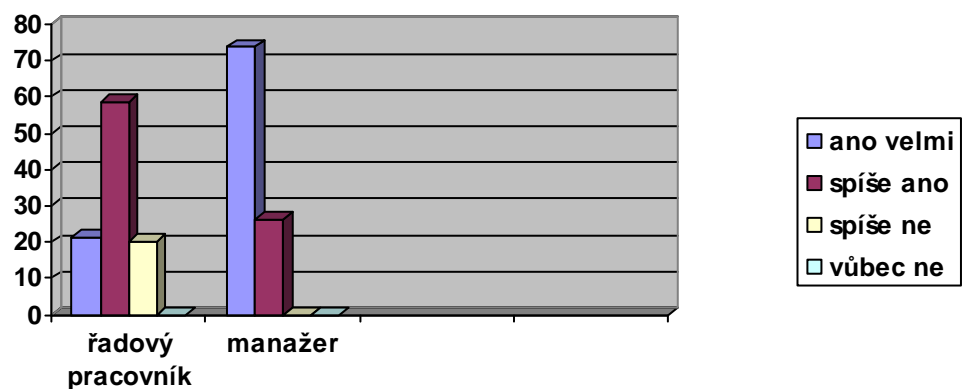
Z Tab. 21 vyplývá, že pro řadové pracovníky (37,9%) jsou rozhodujícími faktory pro nástup do zaměstnání platové podmínky, dobrá práce a stabilita zaměstnání. Manažeri také uvádějí možnost kariérního růstu (21,7%) a dobrou práci (18,6%). Tyto poznatky lze uplatnit při vytváření jednotlivých motivačních nástrojů zaměstnavatelem.

Otázka 13: Vaše práce je Vám dostatečnou výzvou?

Tab. 22 Spokojenost s náplní práce v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	21,3	73,9
Spíše ano	58,6	26,1
Spíše ne	20,1	0
Vůbec ne	0	0

Graf 22: Spokojenost s náplní práce v %



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci jsou spíše (58,6%) či velmi (21,3%) spokojeni s náplní své práce. Z řadových pracovníků se 20,1% vyjádřilo, že jsou naopak méně spokojeni s náplní své práce. Velice jednoznačný výsledek nám ukazují manažeři, kteří jsou velmi (73,9%) či spíše (26,1%) spokojeni s náplní své práce.

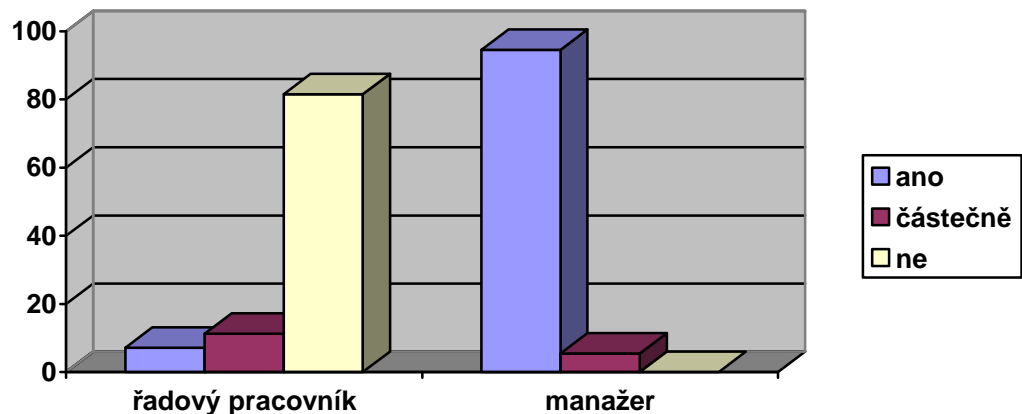
Z rozhovorů vyplývá, že řadový pracovníci více usilují o vyšší pozice či změnu pracovního zařazení. Zvláště mladší zaměstnanci teprve hledají možnosti pro jejich seberealizaci.

Otázka 14: Setkal(a) jste se již s metodou vedení lidí zvanou *koučování*

Tab. 23 Znalost a používání metody vedení lidí zvanou *koučování* v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano	7,2	94,5
Částečně	11,3	5,5
Ne	81,5	0

Graf 23: Znalost a používání metody řízení lidí zvanou *koučování* v %



Výsledky a diskuse:

Metoda vedení lidí – *koučování* nezná celkem 81,5% dotazovaných řadových pracovníků. Z manažerů se 94,5% vyjádřilo, že tuto metodu znají.

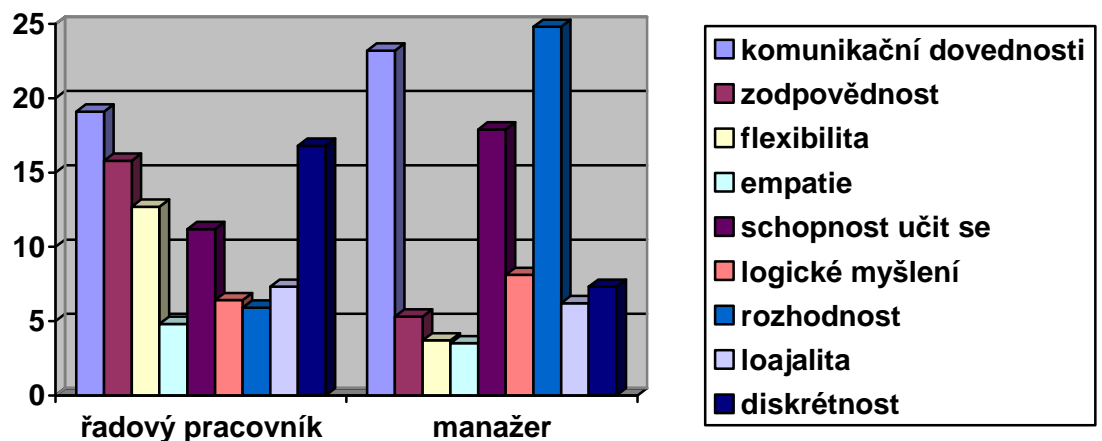
Zde se výsledky mezi řadovými pracovníky a manažery absolutně liší. Zatímco řadoví pracovníci se v převážné většině s touto metodou prakticky nesečkali, manažeři s ní mají naopak mnohem větší zkušenosti. Je to dáno tím, že Volksbank CZ metodu *koučování* poskytuje pouze střednímu a vrcholovému managementu.

Otázka 15: Které z následujících schopností a dovedností považujete pro výkon svého povolání za nejdůležitější.

Tab. 24 Nejdůležitější schopnosti a dovednosti pro výkon povolání v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Komunikační dovednosti	19,1	23,2
Zodpovědnost	15,8	5,3
Flexibilita	12,7	3,7
Empatie	4,8	3,5
Schopnost učit se	11,2	17,9
Logické myšlení	6,4	8,1
Rozhodnost	5,9	24,8
Loajalita vůči zaměstnavateli	7,3	6,2
diskrétnost	16,8	7,3

Graf 24: Nejdůležitější schopnosti a dovednosti pro výkon povolání v %



Výsledky a diskuse:

Zajímavý je výsledek, kdy řadoví pracovníci z 15,8% označují jako důležitou zodpovědnost.

Tento údaj může bance pomoci při rozhodnutí, zvýšit kompetence svým zaměstnancům, kteří právě zodpovědnost považují za významnou schopnost při plnění svých pracovních povinností. Dále řadoví pracovníci uvedli jako nejdůležitější komunikační dovednosti (19,1%). Manažeři uvádějí jako nejdůležitější schopnost rozhodnost (24,8%), což koresponduje i z jejich pracovní náplně. Dále je u manažerů významně zastoupena a schopnost učit se (17,9%) a komunikační dovednosti (23,2%).

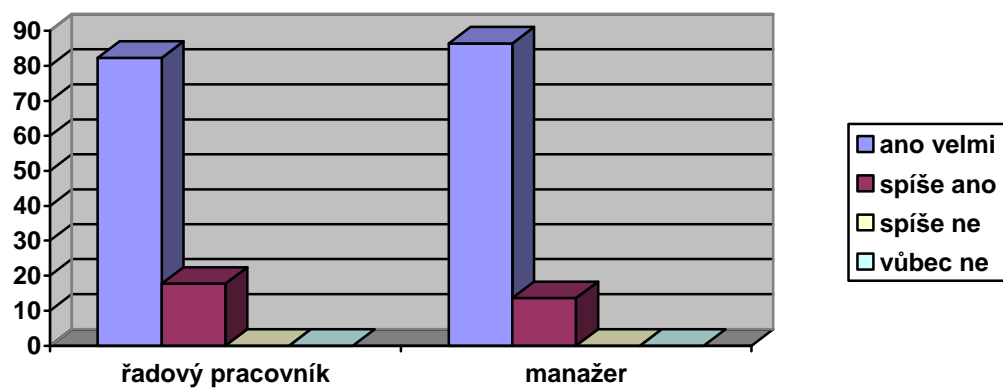
Důležitost komunikačním dovednostem dává i Volksbank CZ, a proto pravidelně pro své zaměstnance pořádá externí školení právě na téma prodejních a komunikačních dovedností. Tato školení bývají většinou na dva a více dní a konají se mimo prostory banky.

Otázka 16: Máte zodpovědnou práci?

Tab. 25 Zodpovědná práce v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	82,3	86,4
Spíše ano	17,7	13,6
Spíše ne	0	0
Vůbec ne	0	0

Graf 25: Zodpovědná práce v %



Výsledky a diskuse:

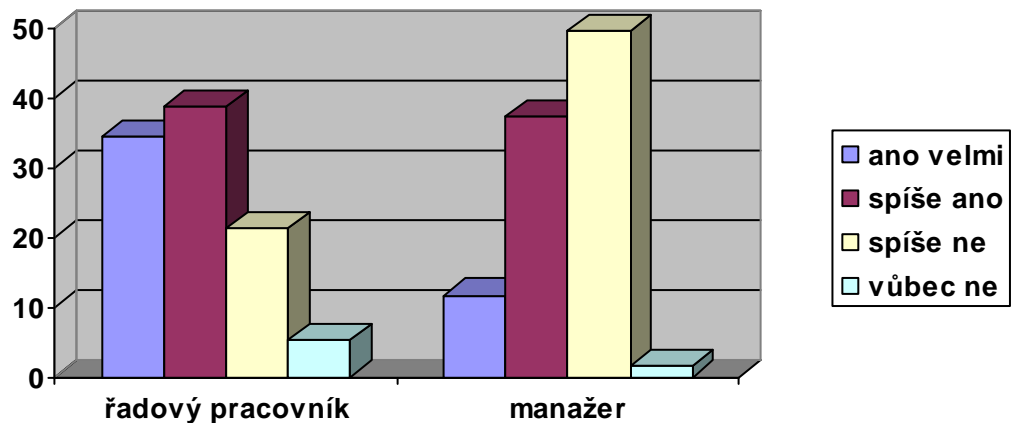
Velice zajímavý výsledek ukazuje Tab. 16, která ukazuje, že řadoví pracovníci (82,3%) a manažeři (86,4%) považují svojí práci za velmi zodpovědnou. V rozhovorech se řadoví pracovníci vyjadřovali hlavně k náplni jejich práce s finančními prostředky, jejich ochranou a zhodnocením pro klienta. Manažeři viděli svou zodpovědnost více v plnění cílů společnosti, plánování a organizování práce svých podřízených pracovníků.

Otázka 18: Chcete dosáhnout vyšší funkce než stávající?

Tab. 26 Motivace zaměstnanců k dosažení vyšší funkce v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	34,5	11,7
Spíše ano	38,7	37,2
Spíše ne	21,4	49,5
Vůbec ne	5,4	1,6

Graf 26: Motivace zaměstnanců k dosažení vyšší funkce v %



Výsledky a diskuse:

Motivace zaměstnanců k dosažení vyšší funkce než stávající je ve velké míře zastoupena mezi řadovými pracovníky (34,5% - velmi ano, 38,7% - spíše, viz. Tab. 26).

Toto je ovlivněno faktem, že banka na nižších pozicích zaměstnává ve větším počtu absolventy škol, kteří se po zapracování snaží dosáhnout lepších pracovních pozic. Motivace manažerů k dosažení vyšší funkce je nižší (spíše ne – 49,5%)

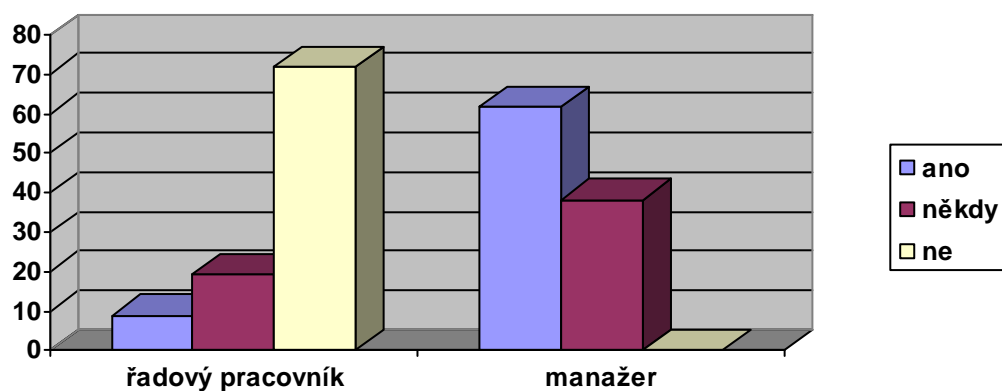
Při nízké možnosti kariérního postupu vzniká riziko ztráty schopných a nadějných mladých pracovníků, kterým Volksbank CZ již poskytla vzdělání a praxi v tomto oboru. Je tedy nutné se v rámci personálního řízení zaměřit na tuto skupinu a hledat pracovníky na vyšší pozice práce z řad interních zdrojů. To lze např. formou vyhledávání tzv. talentů. Jedná se o zaměstnance, jejichž výkonnost je nadprůměrná oproti ostatním pracovníkům. Vypracovat vhodný model jejich rozvoje a posílit tak jejich další potenciál. Rozvojem tohoto lidského kapitálu může banka získat významnou konkurenční výhodu.

Otázka 21: Přípravujete si časový plán ke své pracovní činnosti?

Tab. 27 Příprava časového plánu v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano	8,9	61,7
Někdy	19,3	38,3
Ne	71,8	0

Graf 27: Příprava časového plánu v %



Otázka 22: Máte sklon k tomu:

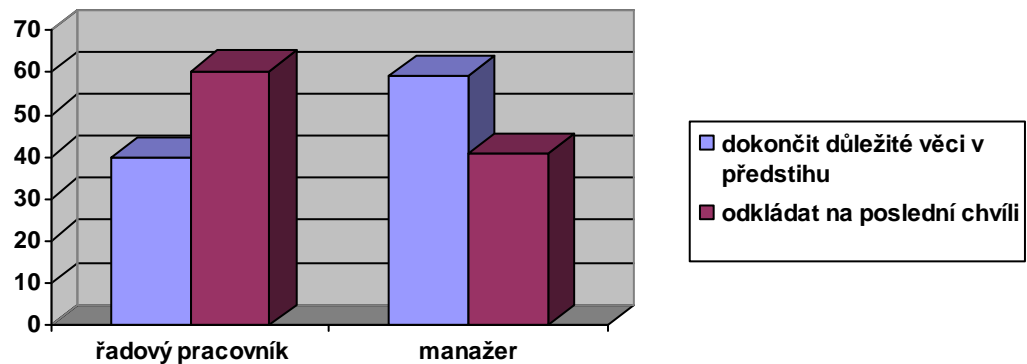
a) dokončit důležité věci v předstihu

b) odkládat na poslední chvíli

Tab. 28 Stanovení priorit při výkonu své práce v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Dokončit důležité věci v předstihu	39,7	59,3
Odkládat na poslední chvíli	60,3	40,7

Graf 28: Stanovení priorit při výkonu své práce v %

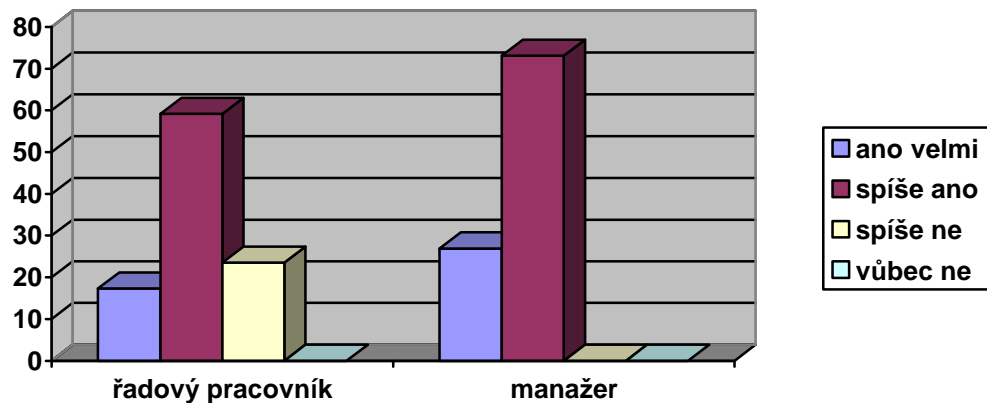


Otázka 23: Myslíte si, že zvládáte stresové situace?

Tab. 29 Zvládání stresových situací v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	17,3	26,9
Spíše ano	59,2	73,1
Spíše ne	23,5	0
Vůbec ne	0	0

Graf 29 Zvládání stresových situací v %



Výsledky a diskuse:

Manažeři z 61,7% si pravidelně připravují časový plán pro řízení svých pracovních činností a jejich plánování, viz. Tab. 27.

S tím souvisí i graf 22, který udává, že 59,3% manažerů mají tendenci dokončit důležité věci v předstihu. Naopak řadoví pracovníci se z 71,8% nevěnují přípravě svého časového plánu, s tím koresponduje i fakt, že 60,3% z nich odkládají vyřešení podstatných věcí na poslední chvíli.

Mezi přednosti časového plánu patří především:

- lepší příprava na pracovní den,
- zlepšení vlastní kontroly,
- odbourávání stresu,
- rozlišení důležitých a méně důležitých činností.

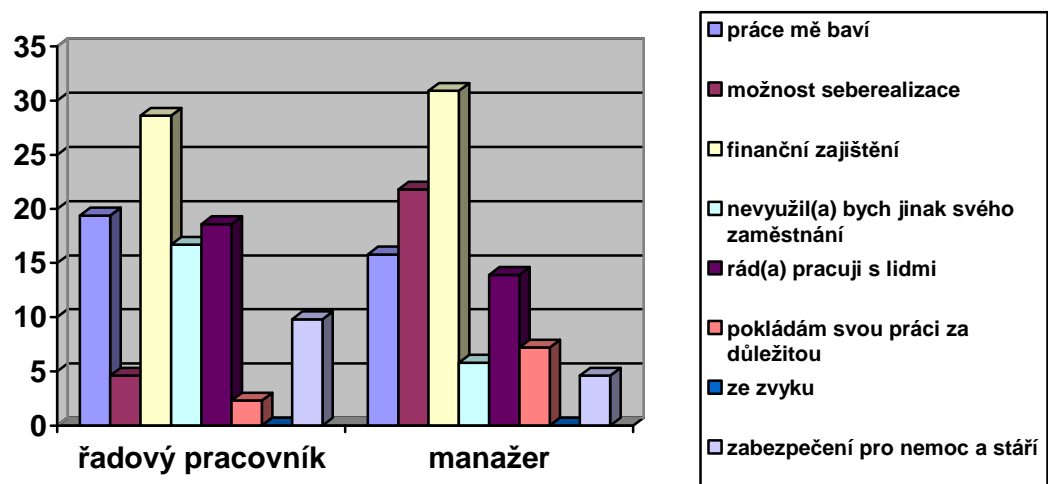
Řadoví pracovníci (23,5%) uvedli, že spíše nejsou schopni zvládnout stresovou situaci. Při bližším zkoumání zaměstnanci uvedli, že krátkodobý stres pozitivně působí na jejich výkonnost, např. tlak nadřízeného. Naopak nejčastějším stresem, který působí negativně, je střet s problémových klientem. Proto doporučuji průběžně připravovat na toto téma školení a pomůže řadovým pracovníkům se zvládnutím těchto stresových situací.

Otázka 31: Prosím uveďte, proč vykonáváte Vaší profesi, můžete zaškrtnout více odpovědí:

Tab. 30 Důvody výkonu stávajícího zaměstnání v %

Alternativ	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Práce mě baví	19,4	15,8
Možnost seberealizace	4,6	21,8
Finanční zajištění	28,6	30,9
Nevyužil(a) bych jinak svého vzdělání	16,7	5,8
Rád(a) pracuji s lidmi	18,6	13,9
Pokládám svou práci za důležitou	2,3	7,2
Ze zvyku	0	0
Zabezpečení pro nemoc a stáří	9,8	4,6

Graf 30 Důvody výkonu stávajícího zaměstnání v %



Výsledky a diskuse:

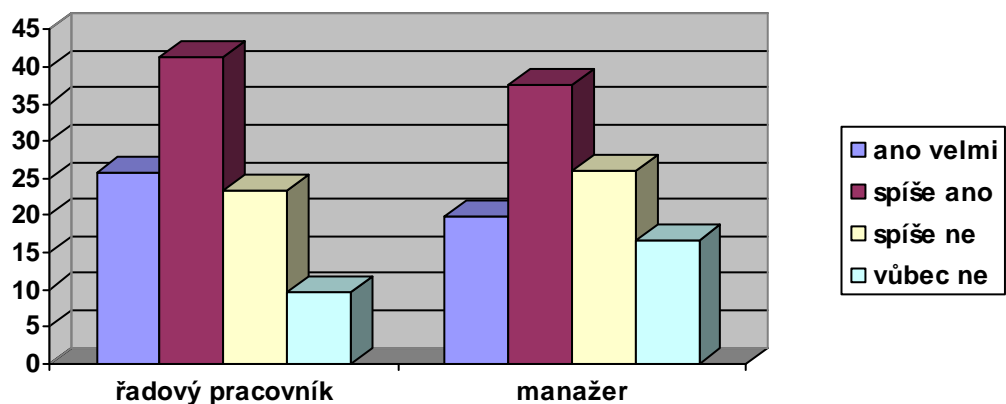
Nejčastějším důvodem pro výkon stávajícího zaměstnání uvádí dotazovaní respondenti finanční zajištění (28,6% řadový pracovník, 30,9% manažer). Další významnou položku uvedli manažeři také možnost seberealizace (21,8%). Z toho vyplývá, že po dosažení určité výše pracovní pozice, manažeři kladou větší váhu na pracovní náplň. Naopak řadoví pracovníci se pro tento důvod rozhodli pouze ze 4,6% dotazovaných. To koresponduje s dříve uvedeným výsledkem průzkumu dotazování, kdy zvláště pracovníci na nižších pracovních pozicích touží po vyšší funkci. Větší část dotazovaných přiznává, že je jejich práce baví, a z rozhovorů vyplývá, že v tomto oboru chtějí nadále pracovat.

Otázka 33: Vykonával(a) byste práci za nadprůměrný příjem i kdyby Vás nebavila?

Tab. 31 Nadprůměrný příjem jako důvod setrvání v práci v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	25,8	19,8
Spíše ano	41,2	37,6
Spíše ne	23,4	25,9
Vůbec ne	9,6	16,7

Graf 31 Nadprůměrný příjem jako důvod setrvání v práci v %



Výsledky a diskuse:

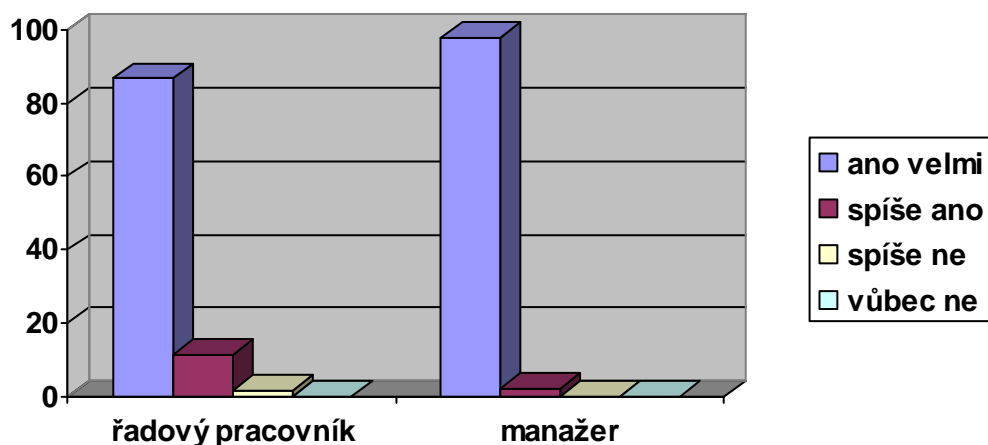
Na tuto otázku odpověděli manažeři (spíše ne - 25,9%, vůbec ne – 16,7%) a řadoví pracovníci (spíše ne - 23,5%, vůbec ne – 9,6%), že nadprůměrný příjem není jako hlavní důvod pro výkon pracovních činností, kde se nedokážou seberealizovat. Z toho lze odvodit, že finanční ohodnocení sice hraje silnou úlohu pro volbu práce, ale pocit užitečnosti a možnost seberealizace je také dobrou motivací pro dobrý pracovní výkon a setrvání ve společnosti.

Otázka 34: Myslíte, se musíte se stále vzdělávat, abyste byl(a) konkurenceschopný(á) na trhu práce?

Tab. 32 Hodnocení nutnosti neustálého vzdělání v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Ano velmi	86,7	97,8
Spíše ano	11,5	2,2
Spíše ne	1,8	0
Vůbec ne	0	0

Graf 32 Hodnocení nutnosti neustálého vzdělávání v %



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci (86,7%) a manažeři (97,8%) uvedli, že cítí potřebu soustavného vzdělávání a rozvoji.

Konkurence na trhu práce a příliv mladých a nadějných zaměstnanců v rámci rozšiřování pobočkové sítě Volksbank CZ neustále tlačí na stávající pracovníky ke zvyšování jejich kvalifikace a potřebu dalšího vzdělávání, ale také jim dává možnost dosažení vyšších funkcí např. na pozice vedoucích poboček. Z rozhovorů bylo zjištěno, že značná část zaměstnanců se ve volném čase věnuje výuce cizích jazyků a v rámci svých pracovních činností se snaží rozšiřovat své znalosti a dovednosti.

Zaměstnanci dále uvedli, že se zvyšující se atraktivitou tohoto oboru mezi uchazeči o místo rostou i obavy zaměstnanců o jejich pozici v bance.

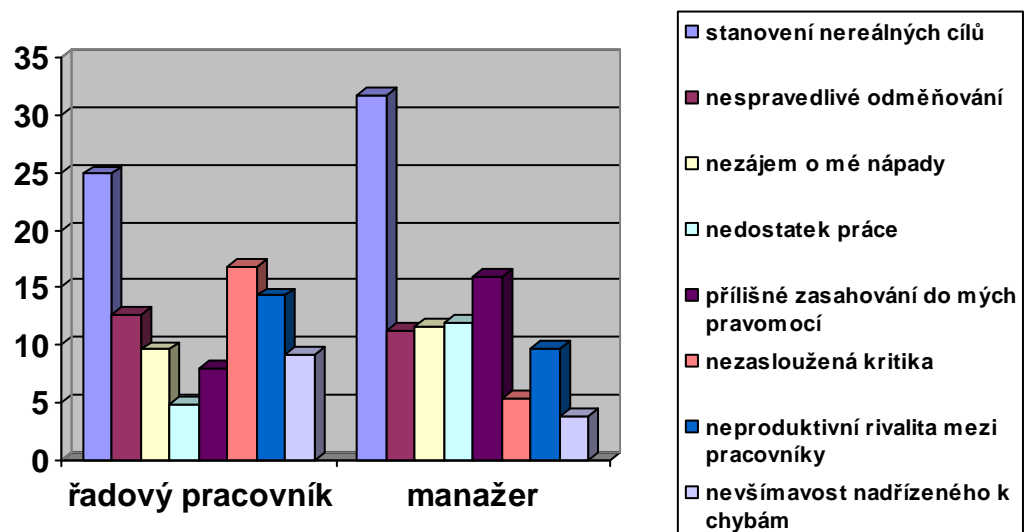
Při dotazníkovém průzkumu na pobočce v Českých Budějovicích čtyři z jedenácti zaměstnanců v rozhovorech uvedli, že studují při svém zaměstnání vysokou školu. Svým přístupem k rozvoji lidských zdrojů by se měla Volksbank CZ vydat právě formou motivování pracovníků k jejich rozvoji nejen v rámci jejich pracovních povinností, ale také v osobní sféře jejich života, vytvářet podmínky pro jejich sebepoznání, seberozvoj a celoživotního učení. Pro zajištění a identifikaci potřeb vzdělávání je nutná odborně provedená analýza, jejíž výsledky by měly vycházet ze všech úrovní celopodnikové strategie banky.

Otázka 35: Co Vás nejvíce demotivuje k pracovnímu výkonu, můžete zatrhnout více odpovědí.

Tab. 33 Příčiny, které nejvíce demotivují k pracovnímu výkonu v %

Alternativa	Zaměstnanec	
	Řadový pracovník	Manažer
Stanovení nereálných cílů	24,9	31,7
Nespravedlivé odměňování	12,6	11,2
Nezájem o mé nápady	9,6	11,6
Nedostatek práce	4,8	11,9
Přílišné zasahování do mých pravomocí	7,9	15,9
Nezasloužená kritika	16,8	5,3
Neproduktivní rivalita mezi pracovníky	14,3	9,7
Nevšímavost nadřízeného k chybám	9,1	3,7

Graf 33 Příčiny, které nejvíce demotivují k pracovnímu výkonu v %



Výsledky a diskuse:

Z uvedených výsledků vyplývá, že řadové pracovníky (24,9%) a manažery 31,7% nejvíce demotivuje stanovení nereálných cílů. Neproduktivní rivalitu mezi kolegy považuje za demotivující 14,3% řadových zaměstnanců. S nově nastoleným režimem hodnocení pracovního výkonu souvisí i způsob odměňování, kdy 12,6% řadových pracovníků a 11,2% manažerů jako demotivující faktor nespravedlivé odměňování. Z rozhovorů bylo zjištěno, že řada pracovníků se obává, že banka stanoví nereálné cíle, které nebudou schopni splnit. Z toho usuzují, že je důležité, aby Volksbank CZ, pečlivě nestal kontraproduktivním.

Mezi další významnou položku uvedli řadoví pracovníci nezaslouženou kritiku (16,8%). Tento údaj je velmi důležitý zvláště ve vztahu hodnocení zaměstnance přímým nadřízeným.

5. DISKUSE

Diskusi k výsledkům této diplomové práce jsem uváděla u jednotlivých vyhodnocených otázek. V této části jsou tyto dílčí výsledky sumarizovány.

Motivační systém ve Volksbank CZ, a.s. vychází ze strategického konceptu řízení lidských zdrojů metodou: *Řízení pomocí cílů*. Tuto metodu banka začala aktivně používat od počátku roku 2006 a tato zaměstnancům přinesla velké změny v oblasti jejich vzdělávání a hodnocení jejich pracovních činností. Důvodem výše uvedené změny byla mimo jiné silná expanze banky ve formě nově otevřených poboček na území celé České republiky, což mělo za následek výrazné zvýšení počtu nových pracovníků a s tím i nutnost reorganizace stávajících systémů řízení lidských zdrojů, které budou lépe vyhovovat zaměstnancům i samotné společnosti.

Řízení lidských zdrojů pomocí cílů se také používá jako motivační nástroj. Výhodou pro jednotlivé zaměstnance je přesné stanovení cíle, jeho delegování. Zaměstnanec sám si může stanovit časový harmonogram, rozhoduje o prioritách, což ho posiluje v samostatném rozhodování. Výhodou pro organizaci je fakt, že tuto metodu lze použít na všech úrovních a pozicích, vybudovat si jednodušší organizační strukturu a účinně kontrolovat činnost jednotlivých zaměstnanců.

Průzkum ukázal, jakým způsobem byla tato strategie zaměstnanci přijata, zda přinesla požadovaný efekt, jak jsou zaměstnanci s takto nastaveným systémem spokojeni a jaké mají názory, návrhy a připomínky na možné změny.

Systém finančního ohodnocení jako stimulačního prvku, který nastavila Volksbank CZ pro své zaměstnance byl ohodnocen respondenty v dotazníku kladně. Tento systém vychází z předpokladu splnění individuálních cílů zaměstnance a celkových cílů banky. V závislosti na tomto faktu výsledky z dotazníku dále ukazují na fakt, že se zaměstnanci obávají nastavení nepřiměřené výše těchto cílů. Výše uvedeného chce banka předejít formou hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, které mají za úkol vyhodnotit a projednat individuální cíle a dále posoudit pracovní výkon za minulé období a uzavřít dohodu o cílech a rozvoji zaměstnance na příští období. Tyto hodnotící rozhovory zpravidla provádí vedoucí pracovník se svými podřízenými jedenkrát za rok.

Jednotlivý manažer v rámci *řízení pomocí cílů* musí jasně definovat čeho má zaměstnanec a celá organizace dosáhnout a to zejména následujícími postupy: shromáždit cíle, seřadit je, odstranit konflikty ohledně cílů a určit priority. K vytýčeným cílům dále manažer musí vést své podřízené k možnostem, jak nejúčinněji dosáhnout nejlepšího výsledku a to shromážděním opatření, tyto opatření uspořádat do skupin, zadat termíny, popsat výsledky a delegovat úkoly.

Většina respondentů je spokojena se způsobem porovnávání jejich výsledků s ostatními. Manažeři dokonce vyjádřili s porovnáváním jejich výsledků maximální spokojenost (45,8%). Motivace pracovníků z hlediska porovnávání výsledků se jeví jako pozitivní motivační nástroj. Výkonnost svých kolegů mají možnost sledovat na intranetu banky a také jejich nadřízení jim poskytují pravidelné informace a srovnání a nepřímá je tak stimulují. Z hlediska přehledu o svých výsledcích dostává pracovník příležitost, aby mohl porovnat svůj osobní cíl se skutečně provedenou prací. Na intranetu banky je také každý měsíc uveden pracovník měsíce spolu s přehledem nominací od ostatních zaměstnanců, ve kterých jsou uvedeny důvody, proč byl tento zaměstnanec vyznamenán.

Převážně většině zaměstnanců vadí ve společnosti nastolený způsob rozhodování (26,8% řadových pracovníků, 45,8% manažerů).

V rámci rozhovorů se zaměstnanci, může být důvodem nedávná změna ve způsobu schvalování úvěrů, kdy dříve byly ve větším rozsahu tyto kompetence na vedoucích jednotlivých poboček a nyní je tato činnost přesunuta na jiné oddělení apod. Dále u řadových pracovníků byla např. snížena kompetence při schvalování limitů k platebním kartám.

Na druhou stranu zaměstnanci v rozhovorech uvádějí, že na přepážkách, tedy na nižších pozicích, vykonávají různorodé činnosti – od přijímání vkladů až po poskytování úvěrů pro fyzické osoby a jejich práce se jim nejeví jako stereotypní. Pro posílení pracovní pozice řadových pracovníků, kteří setrvávají na své pozici již delší dobu a jejich pracovní výsledky jsou dobré, doporučuji, aby jim banka po zralé úvaze umožnila znovu zvýšit kompetence při rozhodování, např. schvalování výše limitů na platebních kartách klientům banky.

Na zvládnání osobních i společných cílů se také výrazně podílí schopnost určit priority a také správná organizace a řízení času. Z průzkumu vyplývá, že více než polovina řadových pracovníků odkládá důležité věci na poslední chvíli. Technika organizování a řízení času může pomoci zaměstnancům rozlišit priority.

Mezi přednosti stanovení časového plánu patří především:

- lepší příprava na pracovní den,
- zlepšení vlastní kontroly,
- odbourávání stresu,
- rozlišení důležitých a méně důležitých činností.

Proto dále doporučuji zařazení do vzdělávacích programů i školení, které se zabývá výše uvedenou problematikou.

Motivace zaměstnanců k dosažení vyšší funkce než stávající je ve velké míře zastoupena mezi řadovými pracovníky (34,5% - velmi ano, 38,7% - spíše ano) .

Toto je ovlivněno faktem, že banka na nižších pozicích zaměstnává ve větším počtu absolventy škol, kteří se po zapracování snaží dosáhnout lepších pracovních pozic. Naopak manažeři jsou více spokojeni se svým pracovním zařazením, za což se jich vyjádřilo celých 49,5%. Proto je důležité vytvořit trvalý koncept pro řízení kariérního postupu mladých a nadějných pracovníků, jejich vyhledávání mezi zaměstnanci a připravit pro ně vhodný model jejich rozvoje a rozvinout tak jejich další potenciál.

Kliebl, Dvořáková, Šubrt (2001) uvádějí, že mzdové podněty mohou podle charakteru svého působení vytvářet:

krátkodobý osobní hmotný zájem v průběhu pracovního procesu,

dlouhodobý hmotný zájem v zaměření a kvalitě činnosti pracovníka v souladu s dlouhodobější strategií personálního rozvoje pracovníka.

Řadoví pracovníci (86,7%) a manažeři (97,8%) uvedli, že cítí potřebu soustavného vzdělávání a rozvoje. Konkurence na trhu práce, příliv mladých a nadějných zaměstnanců v rámci rozšiřování pobočkové sítě Volksbank CZ neustále tlačí na stávající pracovníky ke zvyšování jejich kvalifikace a potřebě dalšího vzdělávání. Z rozhovorů bylo zjištěno, že značná část zaměstnanců se ve volném čase věnuje výuce cizích jazyků a v rámci svých pracovních činností se snaží rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Zaměstnanci dále uvedli, že se zvyšující se atraktivitou tohoto oboru mezi uchazeči o místo rostou i obavy zaměstnanců o jejich pozici v bance.

Při dotazníkovém průzkumu na pobočce v Českých Budějovicích čtyři z jedenácti zaměstnanců v rozhovorech uvedli, že studují při svém zaměstnání vysokou školu.

Svým přístupem k rozvoji lidských zdrojů by se měla Volksbank CZ vydat právě formou motivování pracovníků k jejich rozvoji nejen v rámci svých pracovních povinností, ale také v osobní sféře jejich života, vytvářet podmínky pro jejich sebepoznání, seberozvoj a celoživotní učení. Pro zajištění a identifikaci potřeb vzdělávání je nutná odborně provedená analýza, jejíž výsledky by měly vycházet ze všech úrovní celopodnikové strategie banky.

Více než 1/2 řadových pracovníků dává přednost učení od svých nadřízených a kolegů. Vyhovuje jim možnost klást okamžitě otázky a tím rychleji pochopit danou problematiku. Naopak manažeři dávají přednost vzdělávacím programům, které jim umožňují ve spolupráci s odbornou literaturou nacházet nové možnosti ve způsobu vedení a motivace zaměstnanců. Školení při práci je přímo spjata se současnou činností zaměstnance a zlepšení je tudíž okamžité.

Pro nově přijaté pracovníky může být učení od kolegů a nadřízených představováno prostřednictvím mentoringu, kdy je novému zaměstnanci přidělen tzv. mentor, který mu pomáhá, jak se samotným zaškolením, tak přijetím do kolektivu.

Mezi další možnosti, které může Volksbank CZ využít pro školení při práci jsou také:

- Brainstorming: zaměstnanci jsou vyzváni, aby každý z nich připravil řešení nějaké případové studie. Následně své výsledky předvádějí a konzultují s ostatními,
- Pořádání pravidelných porad, kde si zaměstnanci mohou vyměnit své zkušenosti.

Obě skupiny zaměstnanců (řadoví pracovníci 91,7% a manažeři 72,6%) se nikdy nezúčastnili žádného kurzu, semináře nebo testování), který by se věnoval poznání jejich osobnosti. Přitom význam v podobě poznání své osobnosti, svého jednání a chování je prvním krokem k nalezení silných a slabých stránek, které je nutné dále rozvíjet.

V rámci globalizačních procesů je pro firmu důležitým prvkem nejen zajištění odpovídajícího množství lidského kapitálu, ale také jeho kvalita. V současné době se tomuto tématu věnuje stále větší pozornost. Volksbank CZ pro své zaměstnance tento typ zatím školení nepřipravuje.

V rámci orientačního průzkumu, který jsem telefonicky provedla v různých personálních a školicích agenturách roste významně zájem o tento typ školení, zvláště u manažerů na vyšších pozicích. Z toho vyplývá, že si začínají uvědomovat důležitost sebepoznání pro cílený rozvoj svých dovedností a schopností.

Také Krninská (2002) uvádí, že v oblasti rozvoje pracovníka, jde samozřejmě o další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, ale navíc je tu silná orientace na formování osobnosti pracovníka (počínaje sebepoznáním, směřující přes seberozvoj k seberealizaci) a formování sociální zručnosti. Tedy vlastností, které hrají zásadní roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a motivaci pracovníků.

Řadoví pracovníci (41,9%) a manažeři (48,3%) se vyjádřili spíše kladně k vytvořenému motivačnímu systému ve Volksbank CZ., který začal platit počátkem roku 2006. Způsob řízení je společnosti ovlivněn mateřskou společností ÖVAG. Svou roli při přípravě nového motivačního systému v nadnárodních firmách, které mezi sebou přebírají své know-how, by měla sehrát analýza národní kultury. Jedná se o určení hodnot, zvyků a tradic, které danou společnost charakterizují. A právě jejich analýza může pomoci pochopit a správně upravit celkový motivační systém, tak aby přinesl co největší výhody pro obě strany.

6. ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na bližší analýzu zhodnocení současného motivačního systému ve společnosti Volksbank CZ, a.s., zvláště finančních a nefinančních stimulačních a motivačních faktorů, porovnat je s výsledky z dotazníkového šetření prováděného mezi zaměstnanci výše uvedené společnosti a navrhnout možná zlepšení.

Volksbank CZ, a.s. začala od 1.1.2006 používat motivační nástroj, který vychází ze strategického konceptu řízení lidských zdrojů metodou: *Řízení pomocí cílů*. Zaměstnanci nejvíce pocítili změnu ve způsobu jejich hodnocení, rozdělení kompetencí a také v oblasti vzdělávání. Mezi výhody pro zaměstnance lze zařadit přesné stanovení cíle a jeho delegování. Výhodou pro organizaci je fakt, že tuto metodu lze použít na všech úrovních a pozicích, vybudovat si jednodušší organizační strukturu a účinně kontrolovat činnost jednotlivých zaměstnanců.

Vytváření a realizace tohoto motivačního systému má na starosti oddělení řízení lidských zdrojů, které se tímto způsobem ohodnocení snaží zejména o:

- stabilizaci a průhlednost ve způsobu odměňování,
- motivaci výkonných zaměstnanců na základě provizního systému,
- snadnější kontrolu plnění cílů,
- stimulace potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Z uvedeného dotazníkového šetření vyplývá, že ve Volksbank CZ, a.s. jsou ve velké míře zastoupeni mladí zaměstnanci. V dnešní době je pro každou společnost velmi důležité věnovat mladým, nadějným pracovníkům náležitou péči z hlediska jejich dalšího vzdělávání a získávání nových zkušeností, které mohou následně aplikovat při své pracovní činnosti a významně tak přispět ke zlepšení své dosavadní práce nebo pro jejich další kariérní postup. Což je pro mladého člověka na prahu jeho pracovní kariéry hodnotný motivační prvek. Při nízké možnosti kariérního postupu vzniká riziko ztráty schopných a nadějných mladých pracovníků, kterým Volksbank CZ, a.s. již poskytla vzdělání a praxi v tomto oboru. Je tedy nutné se v rámci personálního řízení zaměřit na tuto skupinu a hledat pracovníky na vyšší pozice právě z řad interních zdrojů. Výběr schopných pracovníků lze provádět cíleným vyhledáváním tzv. *talentů*. Jsou to zaměstnanci, kteří nad ostatními vyčnívají nadprůměrnou výkonností.

Připravit pro ně vhodný vzdělávací program a rozvinout tak jejich další potenciál. Cíleným rozvojem tohoto lidského kapitálu může banka získat významnou konkurenční výhodu.

Pro nově přijaté pracovníky ve Volksbank CZ, a.s. je učení od kolegů a nadřízených představováno hlavně prostřednictvím *mentoringu*, kdy je novému zaměstnanci přidělen tzv. *mentor*, který mu pomáhá, jak se samotným zaškolením, tak přijetím do kolektivu. Výsledky průzkumu dále ukazují, že podstatná většina zaměstnanců (řadový pracovník 68,2%, manažer 83,1%) jsou plně spokojeni s nastaveným vzdělávacím programem.

Na základě informací zjištěných ve Volksbank CZ, a.s. si oddělení řízení lidských zdrojů nechává na konci každého školení vyplnit formulář, díky kterému od školených zaměstnanců získává cenné údaje typu: Jak byli spokojeni s obsahem školení, se školitelem apod. Jedná se tak o vynikající způsob, jak zjistit názory, připomínky a další návrhy na zlepšení efektivity dalších školení a vzdělávacích programů.

Pro zlepšení zvládnání jednotlivých úkolů a cílů, které společnost klade na pracovníka může dále pomoci řadovým pracovníkům přístup jeho nadřízeného. Z tohoto hlediska je dobře využitelná moderní technika vedení lidí zvaná *koučink*. Jejím cílem je přirozený vývoj jednotlivce nebo pracovní skupiny za účelem rozvíjení individuálního potenciálu a odstranění bariér a nedostatků. *Koučem* rozumíme nadřízeného, který pomáhá svému podřízenému rozvíjet osobní sociální a odborné kompetence tak, aby zvládnul své úkoly ještě lépe, samostatněji a s větší mírou zodpovědnosti než doposud. Sám vedoucí pracovník tímto získá zpětnou vazbu ke svým výkonům v každodenní realitě. Hlavní výhodou je, že je zaměřen na vlastní potřeby zaměstnance a že přichází v pravý okamžik.

Dotazníkový průzkum odhalil, že 23,5% řadových pracovníků spíše nezvládá stresové situace. V úvahu lze tedy vzít přípravu školení, které by se zabývalo stresovými faktory a způsoby jejich odbourávání. Také školení na přípravu časového plánu (denního, týdenního..) může předejít vzniku stresových situací. Zaměstnanec dokáže lépe rozlišit důležité a méně důležité činnosti, zlepšit vlastní kontrolu a důkladněji se připravit na pracovní den.

Mezi další motivační nástroj nesporně patří možnost porovnání výsledků zaměstnance s ostatními. Řadoví pracovníci (63,8%) a manažeři (52,6%) uvedli, že tato možnost srovnání je motivuje k vyšším výkonům.

Výsledky své práce a práce svých kolegů mohou sledovat na intranetu banky. Dále jim jejich nadřízení poskytují pravidelné informace a srovnání a nepřímo je tak stimulují.

Volksbank CZ, a.s. připravila pro své zaměstnance také zajímavý motivační prvek, který skýtá možnost zvolení zaměstnance měsíce. Všichni zaměstnanci mohou přes intranet banky nominovat jednotlivé zaměstnance např. za výborné pracovní výsledky, interní spolupráci apod. Přehled nominací těchto zaměstnanců jsou všem k dispozici.

Zaměstnanci dále uvádějí, že velmi častá kontrola jejich pracovních činností nadřízeným pracovníkem je spíše demotivuje. Častá kontrola může být chápána jako nedůvěra v jejich schopnosti vykonávat práci správně a zodpovědně. Vyvarovat se lze správným delegováním práce, tj. správně určit nejen zadaný úkol, ale také výsledek, vymezit zodpovědnost za jednotlivé úkony, stanovit měřítko úspěchu, zadat povinnost ohlásit problémy a dokončení a dále zajistit oboustranné porozumění.

Při průzkumu jsem měla dále možnost zjistit, že zavedením nového motivačního systému se změnil i způsob rozhodování a rozdělení kompetencí jednotlivým zaměstnancům. Převažujícím procentu zaměstnanců vadí ve společnosti nastolený způsob rozhodování (26,8% řadových pracovníků, 45,8% manažerů). Konkrétní změny se např. dotkly způsobu schvalování úvěrů, kdy dříve byly ve větším rozsahu tyto kompetence na vedoucích jednotlivých poboček a nyní je tato činnost přesunuta na jiná oddělení. U řadových pracovníků byla snížena kompetence při schvalování limitů k platebním kartám.

Pro posílení pracovní pozice řadových pracovníků, kteří již setrvávají na své pozici delší dobu a jejich pracovní výsledky jsou dobré, doporučuji, aby jim banka po zralé úvaze umožnila znovu zvýšit kompetence při rozhodování, např. právě schvalování vyšších limitů na platebních kartách klientům banky. Pro tento návrh hovoří také výsledky, kdy řadoví pracovníci (82,3%) a manažeři (86,4%) považují svou práci za velmi zodpovědnou.

Analýza motivací jednotlivých zaměstnanců k dalšímu vzdělávání ukázala, že manažeři si již plně uvědomují fakt, že konkurence na trhu práce a příliv mladých a nadějných zaměstnanců je nutí neustále rozšiřovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti. Současný rychlý globalizační proces nutí také podniky, aby začaly pohlížet na své zaměstnance jako na kvalitní lidský potenciál.

Pro jeho využití by měla organizace vytvořit model pro usnadnění sebevzdělání svých pracovníků a touto formou vlastně rozvíjet i sama sebe. Tato společnost je nazývána *učící se organizací*.

Volksbank CZ, a.s. přebírá know-how své mateřské společnosti, které aplikuje v naší národní kultuře. Při dotazníkovém průzkumu byly zjištěny výsledky, které lze charakterizovat jako specifické právě pro náš region. Jsou to určité zvyky a tradice, které zdejší společnost charakterizují. A právě jejich analýza může pomoci pochopit a správně upravit celkový motivační systém, tak aby přinesl co největší výhody pro obě strany.

Každé společnosti se vrátí finanční prostředky, které použije na vzdělání pracovníka, pokud jeho motivaci k učení a osobnímu rozvoji podpoří možností kariérního růstu a seberealizaci zaměstnanců.

Závěrem lze uvést, že přínos této práce pro Volksbank CZ, a.s. lze spatřovat v oblasti srovnání nového motivačního systému s provedeným dotazníkovým průzkumem mezi zaměstnanci. Výsledky ukazují, že se bance úspěšně podařilo tento systém aplikovat v organizaci. Přesto průzkum ukázal i na další faktory, které banka může využít při své další činnosti v rámci rozvoje lidských zdrojů. Jedná se především o zavedení cílené koncepce pro vzdělávání mladých a talentovaných zaměstnanců, změny přístupu ve způsobu rozhodování a při rozdělování kompetencí.

7. SUMMARY

The thesis closely analyses the evaluation of the current motivation system in Volksbank CZ, Joint Stock Company, compares the results with the survey carried out amongst the above-mentioned company's employees and suggests any possible improvements.

A person employed in services does not create any particular material goods, differed by material, colour etc. The employee actually sells the products of the bank through him or herself. Therefore, high demands are made on his or her knowledge and communication skills as far as successful dealing with clients is concerned.

I tried to pinpoint the development in this segment by further observation as well as assessing the strong and weak points of the human resources development in banking from the points of view of globalization and internal structure of the company. Using a questionnaire, I aimed to observe the correspondence between employees' ideas and the bank as far as the education and the human capital development are concerned. The results gathered could be used by Volksbank CZ, Joint Stock Company in developing its further education programmes and management of its employees.

The employees' motivation towards their further development is influenced by many factors. Until recently, the salary was considered the main factor. Nevertheless, lately it has turned out that it is necessary to promote other ways of motivation in companies to effectively use all the human capital, such as public credit, self-fulfillment, further education of employees, better working conditions etc.

keywords:

- globalization
- banking
- motivation
- human capital
- self-culture

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada. 1999, 963 s.
2. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. 2002, 856 s. ISBN: 80-247-0469-2
3. Bauman, Z. Globalizace Důsledky pro člověka. Praha: Mladá fronta, 1999, 157 s. ISBN: 80-204-0817-7
4. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994, 416 s.
5. Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, 559 s.
6. Buchtová, B. Člověk – psychosomatická bytost. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2001, 233 s. ISBN 80-210-2730-4
7. Dytrt, Z. Manažer – etika – globalizace. Praha: Economia, a.s., 2001, 56 s. ISBN 80-85378-18-3
8. Horalíková, M. Personální řízení. Praha: ČZU, 1995, 220 s.
9. Jeníček, V. Globalizace. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000, ISBN:80-245-0039-6
10. Hudečková, H., Kučerová, E.; Kříž, L. Metodologie sociologického výzkumu pro nesociology. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2001, 113s. ISBN: 80-213-0791-9
11. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2001, 264 s. ISBN: 80-7179-389-2
12. Koubek, J., Hüttlová E., Hrabětová E. Personální řízení. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995, 194 s. ISBN: 80-7079-629-4
13. Krninská, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU ZF, 2002, 187 s. ISBN 80-7040-581-3
14. Krninská, R. Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002, 200 s. ISBN 80-8069-105-3
15. Lea, S. Psychologie ekonomického chování. Praha: Grada, 1994, 820s. ISBN: 80-85623-93-5
16. Národní vzdělávací fond. Příklady úspěšných projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů v ČR i zahraničí. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2004, 32 s. ISBN: 80-86552-91-8
17. Norberg, J. Globalizace. Praha: Alfa Publishing s.r.o., 2006, 195 s. ISBN:80-86851-32-X
18. Nový, I. Interkulturální management. Praha: Grada, 1996, 143s. ISBN:80-7169-260-3
19. Plamínek, J. Sebeřízení. Praha: Grada, 2004, 184s. ISBN: 80-247-0671-7
20. Schmidbauer, W. Lexikon základních pojmů (psychologie). Praha: Naše Vojsko, 1994, 203 s.
21. Provazník, V. Psychologie pro ekonomy a manžery. Praha: Grada, 2002, ISBN: 80-247-0470-6
22. Provazník, V., Komárková, R. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 209 s. ISBN:: 80-7079-283-3
23. Stýblo, J. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, 1992, ISBN: 80-85603-05-5

24. Stýblo, J. Personální management. Praha: Grada a.s., 1993, 336s. ISBN: 80-85424-92-4
25. Truneček, J. Strategické rozhodovací procesy v hospodářské praxi. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1987, 271 s.
26. Truneček, J. Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999, 183s. ISBN: 80-7079-083-0
27. Veselá, J. Sociologický výzkum a jeho metody. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 92s. ISBN: 80-7194-847-0
28. Internetové stránky ministerstva školství a mládeže [online]. c2006, [cit. 2006-8-15]. Dostupné z: <www.msmt.cz/www.zf.jcu.cz/uzivatelske_stranky/projekty.htm>
29. Internetové stránky Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity - [online]. c.2006, [cit.2006-815]. Dostupné z: <<http://www.zf.jcu.cz/msmt.cz/Files/HTM/JSDokumentyodalsimvzdelavaniacelozivotnimuuceni.htm>>

9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

9.1 TABULKY

1. Tab. 1: Zastoupení mužů a žen v bance v %
2. Tab. 2: Průměrný věk řadových pracovníků a manažerů banky v %
3. Tab. 3: Doba výkonu pracovní činnosti v oboru bankovníctví v %
4. Tab. 4: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovním zařazením v %
5. Tab. 5: Potřeba znalosti cizích jazyků v %
6. Tab. 6: Preferované formy prohlubování pracovních znalostí v %
7. Tab. 7: Spokojenost s formou vedení interních školení v %
8. Tab. 8: Obchodní styk s klienty v %
9. Tab. 9: Spokojenost s nastaveným režimem platového ohodnocení v %
10. Tab. 10: Spokojenost se způsobem řízení ve společnosti v %
11. Tab. 11: Možnosti kariérního růstu v %
12. Tab. 12: Přehled o pracovních výsledcích v %
13. Tab. 13: Zdroj motivace z porovnání svých výsledků s ostatními v %
14. Tab. 14: Spokojenost s častou kontrolou práce s přímým nadřízeným v %
15. Tab. 15: Spokojenost s pracovním kolektivem a prostředím na pracovišti v %
16. Tab. 16: Spokojenost s motivačním systémem v %
17. Tab. 17: Motivace k rozvoji nových pracovních metod v %
18. Tab. 18: Změny ve společnosti v %
19. Tab. 19: Vzdělání jednotlivých pracovníků ve volném čase v %
20. Tab. 20: Účast na programu, který se věnuje poznání osobnosti v %
21. Tab. 21: Rozhodující faktory pro nástup do zaměstnání v %
22. Tab. 22: Spokojenost s náplní práce v %
23. Tab. 23: Znalost a používání metody vedení lidí – Koučování v %
24. Tab. 24: Nejdůležitější schopnosti a dovednosti pro výkon povolání v %
25. Tab. 25: Zodpovědná práce v %
26. Tab. 26: Motivace zaměstnanců k dosažení vyšší funkce v %
27. Tab. 27: Příprava časového plánu v %
28. Tab. 28: Stanovení priorit při výkonu své práce v %
29. Tab. 29: Zvládání stresových situací v %
30. Tab. 30: Důvody výkonu stávajícího zaměstnání v %
31. Tab. 31: Nadprůměrný příjem jako důvod setrvání v práci v %

32. Tab. 32: Hodnocení nutnosti neustálého vzdělávání v %

33. Tab. 33: Příčiny, které nejvíce nemotivují k pracovnímu výkonu v %

9.2. GRAFY:

1. Graf 1: Zastoupení mužů a žen v bance v %
2. Graf 2: Průměrný věk řadových pracovníků a manažerů banky v %
3. Graf 3: Doba výkonu pracovní činnosti v oboru bankovníctví v %
4. Graf 4: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovním zařazením v %
5. Graf 5: Potřeba znalosti cizích jazyků v %
6. Graf 6: Preferované formy prohlubování pracovních znalostí v %
7. Graf 7: Spokojenost s formou vedení interních školení v %
8. Graf 8: Obchodní styk s klienty v %
9. Graf 9: Spokojenost s nastaveným režimem platového ohodnocení v %
10. Graf 10: Spokojenost se způsobem řízení ve společnosti v %
11. Graf 11: Možnosti kariérního růstu v %
12. Graf 12: Přehled o pracovních výsledcích v %
13. Graf 13: Zdroj motivace z porovnání svých výsledků s ostatními v %
14. Graf 14: Spokojenost s častou kontrolou práce s přímým nadřízeným v %
15. Graf 15: Spokojenost s pracovním kolektivem a prostředím na pracovišti v %
16. Graf 16: Spokojenost s motivačním systémem v %
17. Graf 17: Motivace k rozvoji nových pracovních metod v %
18. Graf 18: Změny ve společnosti v %
19. Graf 19: Vzdělání jednotlivých pracovníků ve volném čase v %
20. Graf 20: Účast na programu, který se věnuje poznání osobnosti v %
21. Graf 21: Rozhodující faktory pro nástup do zaměstnání v %
22. Graf 22: Spokojenost s náplní práce v %
23. Graf 23: Znalost a používání metody vedení lidí – Koučování v %
24. Graf 24: Nejdůležitější schopnosti a dovednosti pro výkon povolání v %
25. Graf 25: Zodpovědná práce v %
26. Graf 26: Motivace zaměstnanců k dosažení vyšší funkce v %
27. Graf 27: Příprava časového plánu v %
28. Graf 28: Stanovení priorit při výkonu své práce v %

- 29. Graf 29: Zvládání stresových situací v %
- 30. Graf 30: Důvody výkonu stávajícího zaměstnání v %
- 31. Graf 31: Nadprůměrný příjem jako důvod setrvání v práci v %
- 32. Graf 32: Hodnocení nutnosti neustálého vzdělávání v %
- 33. Graf 33: Příčiny, které nejvíce nemotivují k pracovnímu výkonu v %

10. SEZNAM PŘÍLOH

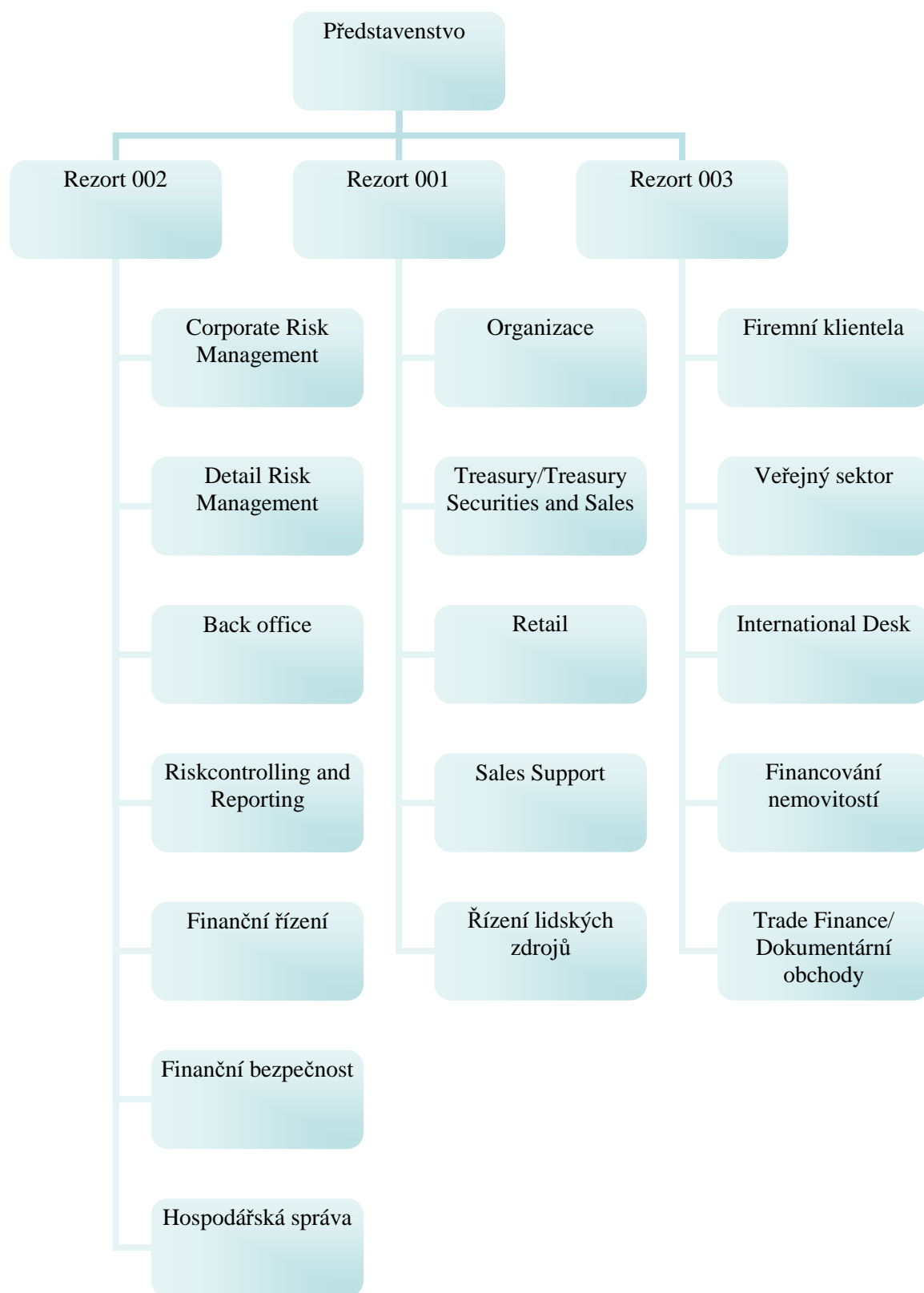
PŘÍLOHA I. :

Organizační struktura Volksbank CZ, a.s.

PŘÍLOHA II. :

Dotazník

Příloha I.: Organizační struktura Volksbank CZ, a.s.



Pramen: Výroční zpráva Volksbank CZ, 2006

Příloha II:

Dotazník určený pracovníkům Volksbank CZ, a.s.

Vážený respondente,

Dovoluji si Vám položit několik otázek týkajících se motivace k rozvoji lidských zdrojů v bankovníctví. Výsledky tohoto průzkumu použiji pro svou diplomovou práci.

U každé otázky označte vhodnou variantu nebo napište odpověď hůlkovým písmem na vyznačené místo. Dotazník je anonymní.

Vaše odpovědi v dotazníku budou považovány za důvěrné.

Předem děkuji za spolupráci.

Vyplněn dne:

1/Jste:

- a) muž
- b) žena

2/ Patříte do věkové kategorie:

- a) do 25 let
- b) 25 až 40 let
- c) 41 až 60 let
- d) nad 60 let

3/ V bankovním sektoru pracujete

- a) méně než rok
- b) 1 – 5 let
- c) 5 – 10 let
- d) 10 – 15 let
- e) 15 – 20 let
- f) nad 20 let

4/ Při výkonu své funkce se dostáváte do obchodního styku s klienty?

- a, ano
- b, částečně
- c, ne

5/ Odpovídá Vaše dosažené vzdělání Vašemu pracovnímu zařazení?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

6/ Potřebujete pro výkon svého zaměstnání znalost cizích jazyků?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

7/ Jaké máte jazykové znalosti?

- a) začátečník
- b) mírně pokročilý
- c) středně pokročilý
- d) pokročilý

8/ Domníváte se, že by se Vaše pracovní znalosti měli prohlubovat hlavně pomocí:

- a) vzdělávacích programů
- b) učením se od ostatních kolegů a nadřízených
- c) pomocí literatury
- d) jiné.....

9/ Vyhovuje Vám forma vedení interních školení?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

10/ Absolvoval(a) jste ve svém volném čase školení nebo nějaký vzdělávací program, který se vztahuje k Vašemu zaměstnání?

- a) ano
- b) ne

11/ Zúčastnil(a) jste se nějakého programu (kurz, seminář, testování), který se věnoval poznání Vaší osobnosti?

- a) ano
- b) ne

12/ Co je pro Vás rozhodující pro nástup do zaměstnání? Můžete zaškrtnout i více odpovědí.

Dobrá práce	
Pracovní doba	
Platové podmínky	
Sociální výhody	
Práce v místě bydliště	
Stabilita zaměstnání	
Kariérní růst	
Možnosti dalšího vzdělávání	

13/ Vaše práce je Vám dostatečnou výzvou?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

14/ Setkal(a) jste se již s metodou vedení lidí zvanou „Koučování“

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

15/ Zaškrtněte prosím, které následující schopností a dovedností považujete pro výkon svého povolání za nejdůležitější. Můžete označit i více možností.

komunikační dovednosti	
zodpovědnost	
flexibilita	
empatie	
schopnost učit se	
logické myšlení	
rozhodnost	
loajalita vůči zaměstnavateli	
diskrétnost	

V případě, že považujete za důležité další vlastnosti, prosím vyjmenujte je:

.....

16/ Máte zodpovědnou práci?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

17/ Máte možnost kariérního růstu?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

18/ Chcete dosáhnout vyšší funkce než stávající?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

19/ Jste spokojen(a) s nastaveným režimem mzdového ohodnocení?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

20/ Vyhovuje Vám způsob řízení a organizace ve Vaší společnosti?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

21/ Připravujete si časový plán ke své pracovní činnosti?

- a) ano
- b) někdy
- c) ne

22/ Máte sklon k tomu:

- a) dokončit důležité věci v předstihu
- b) odkládat na poslední chvíli

23/ Myslíte, že dobře zvládáte stresové situace?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

24/ Máte přehled o výsledcích své práce a pracovních výsledcích svých kolegů?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c, spíše ne
- d, vůbec ne

25/ Pokud ano, motivuje Vás porovnání těchto výsledků k lepšímu výkonu?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

26/ Vyhovuje Vám častá kontrola Vaší práce přímým nadřízeným?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

27/ Roční hodnotící rozhovory se svým nadřízeným mě motivují

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

28/ Jste spokojen(a) s pracovním kolektivem a prostředím na Vašem pracovišti?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

29/ Co byste změnili ve Vaší firmě?

způsob řízení pracovníků	
hodnocení pracovníků	
interní vzdělávání pracovníků	
pracovní prostředí	
kolektiv spolupracovníků	
nic	
pracovní doba	
způsob rozhodování	

30/ Motivuje Vás zaměstnavatel k rozvoji nových pracovních metod?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

31/ Prosím uveďte, proč vykonáváte Vaší profesi, můžete zaškrtnout více odpovědí:

práce mě baví	
možnost seberealizace	
finanční zajištění	
nevyužil(a) bych jinak svého vzdělání	
rád(a) pracuji s lidmi	
pokládám svou práci za důležitou	
ze zvyku	
zabezpečení pro nemoc a stáří	

32/ Jste spokojen(a) s motivačním systémem nastaveným ve Vaší společnosti?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

33/ Vykonával(a) byste práci za nadprůměrný příjem i kdyby Vás nebavila?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

34/ Myslíte, že se musíte se stále vzdělávat, abyste byl(a) konkurenceschopný(á) na trhu práce?

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

35/Co Vás nejvíce demotivuje k pracovnímu výkonu, můžete zatrhnout více odpovědí:

- a) stanovení nereálných cílů
- b) nespravedlivé odměňování
- c) nezájem o mé nápady
- d) nedostatek práce
- e) přílišné zasahování nadřízeného do mých pravomocí
- f) nezasloužená kritika
- g) neproduktivní rivalita mezi pracovníky
- h) nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům

Děkuji za vypracování výše uvedeného dotazníku.

Lucie Foltýnová