

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

System vzdělávání zaměstnanců ve finanční instituci

Bc. Renáta Ledvinková

Diplomová práce

2021

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Renáta Ledvinková**
Osobní číslo: **E19618**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Systém vzdělávání zaměstnanců ve finanční instituci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: analyzovat systém vzdělávání v konkrétní finanční instituci a na základě zpětné vazby od zaměstnanců a dalších zjištěných poznatků vymezit jeho nedostatky, včetně návrhů na zlepšení.

Osnova:

- Specifika finančních institucí
- Řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců ve finančních institucích
- Analýza řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané instituci
- Syntéza zjištěných poznatků a návrhy možných zlepšení

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13.vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 120 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
DECENZO, DAVID A., ROBBINS, STEPHEN P., VERHULST, SUSAN L. Fundamentals of human resource Management. 12th edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons [2015]. 132 s. ISBN 978-1119032748.
FOLWARCZNA, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). 87 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
JANIŠOVÁ, D. a KRIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 212 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 206 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

Práci s názvem **System vzdělávání zaměstnanců ve finanční instituci** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21. 4. 2021

Bc. Renáta Ledvinková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Velice děkuji doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za cenné rady a odbornou pomoc při tvorbě této diplomové práce. Dále děkuji finanční instituci ABC za možnost realizace průzkumu mezi zaměstnanci. Velice ráda bych zde chtěla také poděkovat své rodině a přítelovi za veškerou podporu během studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá systémem vzdělávání zaměstnanců ve vybrané finanční instituci. Záměrem práce je analyzovat názory klientských pracovníků a jejich přímých nadřízených na vzdělávání v návaznosti na řízení pracovního výkonu. Analýza je provedena na základě dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Ze zjištěných poznatků jsou vymezeny oblasti, na které je potřeba se zaměřit z hlediska odstranění nedostatků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Systém vzdělávání ve finanční instituci, pracovní výkon, hodnocení vzdělávání, řízení lidských zdrojů

TITLE

System of education of employees in the financial institution

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the system of education of employees in a selected financial institution. The aim of this work is to analyze the views of client employees and their direct superiors on education in relation to performance management. The analysis is made on the basis of a questionnaire survey and semi-structured interviews. From the findings, the areas that need to be focused on terms of eliminating shortcomings are identified.

KEYWORDS

System of education in financial institution, work performance, evaluation of education, human resource management

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	10
SEZNAM ZKRATEK.....	11
ÚVOD.....	12
1 FINANČNÍ TRH A SPECIFIKA FINANČNÍCH INSTITUCÍ	13
1.1 Finanční trh.....	13
1.2 Druhy finančních institucí	14
1.2.1 Centrální banka a obchodní banky	15
1.2.2 Nebankovní spořitelní instituce	16
1.2.3 Instituce kolektivního investování.....	17
1.2.4 Pojišťovací instituce	17
1.2.5 Další podnikatelské subjekty finančního trhu	18
1.3 Shrnutí kapitoly	19
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FINANČNÍCH INSTITUCÍCH	20
2.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	20
2.2 Modely řízení lidských zdrojů.....	21
2.3 Činnosti řízení lidských zdrojů	22
2.3.1 Řízení pracovního výkonu.....	31
2.3.2 Hodnocení pracovního výkonu.....	33
2.3.3 Odměňování pracovníků.....	36
2.3.4 Rozmísťování, propuštění a penzionování pracovníků	37
2.4 Specifika vzdělávání	38
2.4.1 Faktory ovlivňující vzdělávání	38
2.4.2 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci	39
2.4.3 Metody vyhodnocování vzdělávání pracovníků.....	45
2.4.4 Vzdělávání v rámci podnikové strategie	46

2.5 Shrnutí kapitoly	49
3 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ INSTITUCI.....	51
3.1 Řízení lidských zdrojů ve vybrané bance.....	51
3.2 Specifika vzdělávání ve vybrané bance	54
3.3 Shrnutí kapitoly	56
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI KLIENSKÝMI PRACOVNÍKY.....	57
4.1 Cíl a zvolená metodika dotazníkového šetření.....	57
4.2 Charakteristika dotazníku.....	57
4.3 Vyhodnocení dotazníku	58
4.3.1 Otázky obecného charakteru	58
4.3.2 Otázky zaměřené na pracovní výkon a mezilidské vztahy.....	59
4.3.3 Otázky zaměřené na vzdělávání	63
4.4 Shrnutí kapitoly	68
5 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S TEAM LEADERY	71
5.1 Cíl a zvolená metodika rozhovorů	71
5.2 Charakteristika otázek.....	71
5.3 Vyhodnocení získaných odpovědí z rozhovorů.....	72
5.4 Shrnutí kapitoly	76
6 SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ A NÁVRHY MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ.....	79
6.1 Porovnání zjištěných výsledků	79
6.1.1 Komparace získaných výsledků z oblasti pracovního výkonu.....	79
6.1.2 Komparace získaných výsledků z oblasti vzdělávání	80
6.2 Návrhy možných doporučení	82
6.2.1 Doporučení v oblasti pracovního výkonu.....	82
6.2.2 Doporučení v oblasti vzdělávání	83
ZÁVĚR.....	85

POUŽITÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE.....	87
SEZNAM PŘÍLOH	93

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Struktura pojišťovnictví	18
Obrázek 2: Tradiční model řízení lidských zdrojů	21
Obrázek 3: Partnerský trojsložkový model činnosti personálního oddělení	22
Obrázek 4: Řízení výkonu jako integrující faktor	32
Obrázek 5: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	40
Obrázek 6: Strategický staffing	47
Obrázek 7: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 1	58
Obrázek 8: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 2	59
Obrázek 9: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 3	59
Obrázek 10: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 4	60
Obrázek 11: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 6	61
Obrázek 12: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 7	61
Obrázek 13: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 8	62
Obrázek 14: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 9	62
Obrázek 15: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 10	63
Obrázek 16: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 12	64
Obrázek 17: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 13	64
Obrázek 18: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 14	65
Obrázek 19: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 15	65
Obrázek 20: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 16	66
Obrázek 21: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 17	66
Obrázek 22: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 18	67

SEZNAM ZKRATEK

BARS behaviorálně zakotvená hodnotící škála

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČNB Česká národní banka

Č. Číslo

MbC Management by Competencies

MbO Metoda zaměřena na určení cílů

Např. Například

ÚVOD

Kvalitní vzdělávání v podniku je východisko pro dosahování optimálního pracovního výkonu. Oblast vzdělávání a pracovní výkon se tak vzájemně propojují a pomáhají utvářet úspěšný podnik. Situace na trhu se neustále mění a instituce jsou ovlivňovány nejen faktory z oblasti finančního trhu. Pokud společnosti chtějí obstát na současném trhu, jsou nucené se neustále změnám přizpůsobovat. Adaptace na měnící se prostředí platí zejména pro oblast vzdělávání.

V řízení lidských zdrojů by mohla nastat situace, že vzdělávání v organizaci není úplně optimálně nastaveno. Může na to poukázat různorodost názorů podřízených a nadřízených. K tomu, aby byly tyto nedostatky odhaleny, je potřeba znát nejen pohled managementu, ale také řadových pracovníků. Při realizaci jakýkoliv změn v podniku je znalost názorů napříč všemi stupni managementu velmi důležitá. Zároveň by se nemělo zapomínat na zohlednění zpětné vazby.

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu v návaznosti na vzdělávání. Systém vzdělávání je analyzován za účelem porovnání názoru klientských pracovníků a jejich přímých nadřízených na vybrané oblasti. Záměrem je navrhnout možná doporučení, která mohou vést k odstranění odhalených nedostatků.

Cíl práce je analyzovat systém vzdělávání v konkrétní finanční instituci a na základě zpětné vazby od zaměstnanců a dalších zjištěných poznatků vymezit jeho nedostatky, včetně návrhů na zlepšení.

První část diplomové práce se zaměřuje na teoretická východiska finančního trhu a oblasti řízení lidských zdrojů. Druhá část práce se zabývá analýzou hodnocení pracovního výkonu vybrané finanční instituce v návaznosti na vzdělávání, přičemž součástí analýzy hodnocení pracovního výkonu je také téma mezilidských vztahů na pracovišti. V závěru druhé části diplomové práce je stanoveno možné doporučení v oblastech, ve kterých byly zjištěny nedostatky. Analýza je uskutečněna mezi dvěma skupinami zaměstnanců v klientském centru obchodní banky ABC. Vybráno bylo oddělení helpdesku platebních karet. První analýza vychází ze získaných výsledků z dotazníkového šetření, které probíhalo mezi klientskými pracovníky. Druhá analýza je uskutečněna na základě zjištěných poznatků z polostrukturovaných rozhovorů, které byly vedeny s team leadery představujícími přímé nadřízené klientských pracovníků.

1 FINANČNÍ TRH A SPECIFIKA FINANČNÍCH INSTITUCÍ

Hlavním znakem finančních trhů je přemísťování finančních prostředků z oblastí, kde jich je přebytek, do oblastí s jejich nedostatkem, a tím tak dochází k působení na ekonomické subjekty. Na finančním trhu se obchoduje s finančním kapitálem, jedná se tedy o směnu peněz za jiné finanční nástroje. (Rejnuš, 2003) Finanční trh představuje soustavu různých finančních subjektů (např. pojišťoven, bank a dalších) a finančních nástrojů.

Za nejvýznamnější finanční instituce označuje autor: banky a pojišťovny. Bankovní a pojišťovací sektor tak bývá zařazen mezi nejvíce regulované sektory národní ekonomiky. Banky nakupují peníze formou přijímání vkladů a ty poté zhodnocují formou poskytování úvěrů. Bankovní instituce tedy vystupují v pozici dlužníka a věřitele. Pojišťovací subjekty se zabývají poskytováním pojištění různého charakteru a jejich existence zabezpečuje fungování ekonomiky. (Slavík, 2013)

1.1 Finanční trh

Finanční trh má důležité postavení v celém ekonomickém systému. Finanční trh a ekonomický systém představují dvě vzájemně propojené soustavy a nelze je oddělit. Ekonomický systém zahrnuje také trh zboží a služeb a trh výrobních faktorů. (Rejnuš, 2003)

Sektory finančního trhu se dělí na:

- bankovní sektor – bývá vyznačován přijímáním vkladů od veřejnosti nejčastěji formou běžných či spořicíh účtů a poskytováním úvěrů;
- kapitálový trh (sektor služeb investičního charakteru) – zajišťuje směnu kapitálu, která je prováděná prostřednictvím cenných papírů a finančních nástrojů od nich odvozených, na kapitálovém trhu se provádí emise cenných papírů a jejich odkup investorem, což představuje alternativu financování potřeb prostřednictvím půjčky;
- pojišťovnický sektor – představuje formu kompenzace, která je využita v důsledku vzniklé újmy na majetku, zdraví či životě. Princip sektoru pojištění je založen na přenesení finančního rizika na pojišťovací instituci. (Ministerstvo financí České republiky, 2017)

Podstata finančního systému spočívá v souhrnu veškerých segmentů finančního trhu, jeho nástrojů a ekonomických institucí, které s těmito nástroji za daných legislativních podmínek obchodují či poskytují odborné finanční služby. Ekonomické instituce tím tak

přispívají k obchodování s finančními instrumenty. Finanční systém umožňuje shromažďovat peněžní prostředky, které jsou momentálně dočasně volné, a následně tyto prostředky alokovat či přelévat s cílem přeměny úspory v investice.

Důležitými funkcemi tohoto systému, které vedou k realizaci finančních činností a toků, jsou: depozitní funkce, kreditní funkce, funkce uchování bohatství, likviditní funkce, funkce platební, funkce státní regulace finančního systému a ochranná funkce proti riziku. (Rejnuš, 2003)

1.2 Druhy finančních institucí

Dle Rejnuše (2003) jsou finanční instituce děleny na obchodní banky, nebankovní spořitelní instituce, instituce kolektivního investování, pojišťovací instituce a další podnikatelské subjekty na finančním trhu.

Veškeré subjekty, které v rámci své podnikatelské činnosti poskytují bankovní služby, tvoří soustavu bankovního systému. V České republice je tento systém rozdělen z jednodušného a dvoustupňového hlediska. Na nejvyšší pozici je Česká národní banka (dále ČNB), která je bankou centrální neboli ústřední a zároveň je bankou emisní. Pod centrální bankou se nachází banky obchodní, mezi které patří také pobočky zahraničních bank, které mají své místo působení v České republice.

(Česká národní banka, 2020a, Sekerka, 1997)

Jednostupňový bankovní systém se převážně nachází v netržních ekonomikách. Hlavním znakem toho systému je provádění všech operací pouze jednou bankou. Tato banka pak musí zastávat činnosti všech bank, jako je například funkce centrální, komerční či investiční banky. V tomto systému mohou působit i jiné banky, ale pouze s konkrétním zaměřením na určitou aktivitu, nebo jsou odkázány přímo na rozhodnutí banky ústřední. Daný způsob bankovní soustavy je také označován často jako systém „monobanky“. Nicméně ani centrální banka není ve svých rozhodujících pravomocích jediná a má pozici pasivního postavení, zejména kvůli politickým činnostem, které řídí její fungování. Politické vedení však nezohledňuje ekonomické potřeby dané země. Co se týká poskytování služeb podnikatelům, v případě úvěrů, mají žadatelé vcelku zaručený úspěch získání půjčky.

Základním rysem dvoustupňového bankovního systému je rozdělení centrálního a obchodního bankovníctví. Nachází se ve všech tržních ekonomikách. Princip tohoto rozdělení spočívá v rozčlenění činností mezi jednotlivé stupně. Centrální banka ve dvoustupňové soustavě již neposkytuje úvěry podnikatelům a také přímo neovlivňuje

činnosti obchodních bank, které v tomto případě poskytují služby veřejnosti za účelem dosažení zisku. Ústřední banka je tak nepřímo ovlivňuje regulací, dohledem a stanovenými pravidly. (Sekerka, 1997)

1.2.1 Centrální banka a obchodní banky

Označení centrální banka bývá známé také jako banka cedulová, ústřední či emisní. V České republice sídlí centrální banka v Praze. Nejvyšším řídicím orgánem je sedmičlenná bankovní rada České republiky v čele s guvernérem. V současné době vykonává tuto funkci Ing. Jiří Rusnok.

ČNB vykonává dohled nad finančním trhem a působí jako orgán, který je způsobilý k řešení finanční krize. ČNB zřizuje Ústava České republiky a její činnosti se řídí zákonem č. 6/1993 Sb., o České národní bance, ve znění pozdějších předpisů. Aktivity centrální banky jsou upravovány i dalšími právními předpisy. ČNB představuje právnickou osobu veřejného práva a své činnosti vykonává ústředním pracovištěm v Praze a pomocí dalších poboček v Ostravě, Brně, Hradci Králové, Českých Budějovicích, Plzni a v Ústí nad Labem. Veškerý majetek a devizové rezervy ČNB obhospodařuje z odborného hlediska. Zasahovat do její činnosti je možné výhradně na základě zákona. ČNB tvoří součást Evropského systému centrálních bank a účastní se tak na realizaci jeho úkolů a cílů. (Česká národní banka, 2020a)

Základní činnosti centrální banky je možno členit dle Švarcové (2013) následovně: vykonává nejvyšší bankovní dozor, tedy dohlíží na finanční trh v dané zemi, obchoduje s cennými papíry, prosazuje a určuje vnější a vnitřní měnovou politiku, spravuje měnové rezervy v devizách a ve zlatě, sleduje množství peněz v oběhu, emituje nové peníze či stahuje poškozené a neplatné peníze z oběhu, vede účet obcí a státního rozpočtu a dohlíží na činnosti obchodních bank. Centrální banka sleduje a dohlíží na makroekonomické veličiny, jejich vývoj a je nezávislá převážně na vládě. V případě, že má plnou pravomoc vykonávat měnovou politiku, nese tak i odpovědnost za to, aby prosperovala. (Švarcová, 2013)

ČNB používá měnověpolitické nástroje a patří mezi ně operace na volném trhu. Hlavním cílem těchto operací je usměrňovat úrokové sazby a jejich vývoj v ekonomice. Dalším nástrojem jsou automatické facility, jejichž podstata spočívá v ukládání (depozitní facility) či poskytování (marginální zápůjční facility) likvidity přes noc. Banky tak mají neustálou možnost uložit peníze, případně si je zapůjčit. Dále do této skupiny nástrojů patří dodávací repo operace, které podporují funkčnost trhu se státními dluhopisy. V neposlední řadě se jedná o povinné minimální rezervy, pomocí kterých ČNB významně ovlivňuje objem

volných prostředků v bankovním oběhu. Posledním měnověpolitickým nástrojem jsou devizové intervence, které představují obchodování. Jedná se tedy o nákup a prodej cizích měn za českou korunu na devizovém trhu, případně zpřísnování či uvolňování měnové politiky. (Česká národní banka, 2020b)

Obchodní banky se dělí dle jejich hlavního zaměření. Existují následující kategorie. První skupinou jsou obchodní banky, které převážně nabízejí depozitní a úvěrové operace. Bývají děleny na banky univerzální a specializované. Druhou skupinu tvoří banky spořicí a jejich náplní je poskytování depozitních, úvěrových a dalších služeb. Třetím druhem jsou banky investičního charakteru, které se člení dvěma způsoby. Jeden typ poskytuje dlouhodobé úvěry a druhý investuje do cenných papírů. Další skupinou jsou rozvojové banky poskytující služby spojené s úvěry účelového a dlouhodobého charakteru, které mají investiční charakter. Následují specializované vládní banky, které zadává a určuje vláda. Dále existuje skupina hypotečních bank, jejichž činností je poskytovat hypoteční úvěry a emise hypotečních zástavních listů. Další druh jsou stavební spořitelny, které fungují na principu vyžadování vkladů od klientů odměnou za úvěry s výhodnou úrokovou sazbou. Poslední dva druhy bank jsou zemědělského typu a banky městské a komunální. (Revenda, 2000)

1.2.2 Nebankovní spořitelní instituce

Ekonomicky rozvinuté země jsou známé tím, že se na jejich finančních trzích mimo obchodních bank objevují také nebankovní subjekty zaměřující se na spořicí činnosti. Tyto instituce, nazývané jako „near banks“, bankovním společnostem velice často konkurují. Působí na jednotlivá odvětví finančního trhu, jako například na hypoteční trh, trh s osobními úsporami a na mnoho dalších trhů. Důvodem vzniku těchto institucí bývá často možnost obejít přísná regulační pravidla, která platí pro obchodní banky. Ve světě existuje velké množství různorodých nebankovních spořitelních institucí, které jsou často výsledkem zájmu konkrétní sociální skupiny lidí. Nejčastějším typem organizací tohoto typu bývají úvěrová družstva.

Úvěrová družstva představují tzv. vzájemné spořitelní subjekty, ve kterých existuje neomezený počet členů. Od obchodních bank se liší zejména tím, že se snaží poskytovat občanům a drobným podnikatelům úvěry na základě svépomoci. Činnost úvěrových družstev bývá často limitována na určité územní celky, případně pro jejich konkrétní zakladatele. Výhodou družstev tohoto druhu je vzájemná členská znalost, což je přínosem pro specifické potřeby konkrétních členů, a také je takto snižováno riziko možného nesplacení. Tato

družstva jsou považována za nevýdělečná, přestože vyplácejí svým členům podíly na zisku. Ve vyspělých státech jsou prováděny aktivity úvěrových družstev pod přísným dohledem státu stejně tak jako činnosti obchodních bank. Jedná se o regulaci poskytovaných služeb, úrokových sazeb a také bývá často zakazováno provádět nebezpečné a spekulativní operace ve spojitosti s investováním do cenných papírů.

Další druhy nebankovních spořitelních subjektů představují v různých zemích nespočetně mnoho typů těchto institucí. Například se jedná o „*hypoteční, pozemkové, meliorační, železniční či lodní hypotekární banky*.“ Existují také komunální banky a banky splátkové. Rozšířenost a existence jednotlivých institucí bývají ovlivněny legislativními podmínkami v dané zemi. (Rejnuš, 2003)

1.2.3 Instituce kolektivního investování

Kolektivní investování zprostředkovávají specializované finanční instituce. Tyto činnosti představují investování peněžních prostředků a jsou rozšířené jak mezi drobnými investory, tak mezi ekonomikami vyspělých států. Výhody, které plynou investorům z kolektivního investování, jsou následující: jednoduchost investování prostřednictvím specializovaných subjektů s odpovídajícími licencemi, diverzifikace rizika, minimalizace nákladů, zcela vysoká likvidita držení cenných papírů, možnost podílet se na nákupech mnohdy individuálně nedosažitelných titulů, a také dosahování vyšších výnosů oproti uložení peněz u obchodních bank.

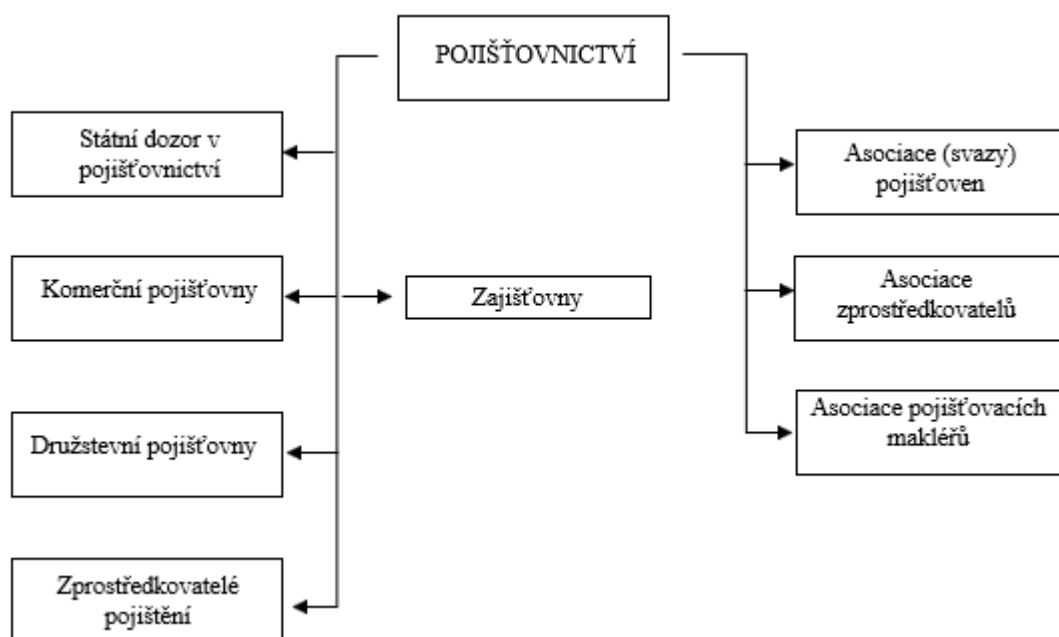
Přínosy pro ekonomiku představují drobní střadatelé, kteří mění prostřednictvím kolektivního investování charakter svých finančních aktiv z krátkodobého na dlouhodobý. Dochází tak k tomu, že se do oběhu kapitálového trhu dostává velké množství peněžních prostředků, které je dlouhodobě investované, a to napomáhá k financování různorodých reálných investic. Výsledkem je pozitivní ovlivnění ekonomického růstu. Formy kolektivního investování jsou celosvětově děleny na dva druhy. Jedná se o kolektivní investování prostřednictvím investičních či podílových fondů. (Drdla, 2005, Rejnuš, 2003)

1.2.4 Pojišťovací instituce

Pojišťovací subjekty zajišťují pojišťovací činnosti, které zahrnují uzavírání smluv, správu pojištění a také poskytování plnění z uzavřených pojistných smluv. Dále tyto instituce nakládají s aktivy z technických rezerv, uzavírají smlouvy se zajišťovny a činí zábranné aktivity. Pojišťovnictví bývá v zahraničí označováno jako pojišťovací průmysl. Dle právních předpisů pojišťovny mají možnost vykonávat i jinou investiční či podnikatelskou aktivitu.

Pojišťovnictví bývá vysvětlováno jako specifické odvětví tržní ekonomiky, zaměřuje se na ochranu pojistného charakteru, tvorbu technických rezerv či jejich správu a užití. Jedná se o vykonávání pojistných aktivit ve prospěch pojištěných a pojistníků.

Obrázek 1 dle tohoto autora zobrazuje, že systém pojišťovnictví obsahuje veškeré pojistitele, resp. pojišťovací instituce, zajistitele, zprostředkovatele pojištění, asociace, případně i některé další instituce v daném regionu či státu. Začleňuje se do úvěrového a finančního systému, přičemž se jedná o specifické peněžní odvětví, které nabízí své služby institucím, podnikatelům i občanům. (Drdla, 2005)



Obrázek 1: Struktura pojišťovnictví

Zdroj: Zpracováno dle Drdla, 2005

1.2.5 Další podnikatelské subjekty finančního trhu

Za další podnikatelskou instituci, která působí na finančním trhu, je považováno Ministerstvo financí, které tvoří zákonnou regulaci finančního trhu. Zastupuje významné postavení pro spotřebitele a také pro instituce působící na trhu financí. Dále do této skupiny subjektů patří: asociace spotřebitelského charakteru, profesní sdružení poskytovatelů a zprostředkovatelů služeb z oblasti financí, a také finanční arbitr představující mimosoudní orgán, který zastává řešení spotřebitelských sporů na finančním trhu. (Ministerstvo financí České republiky, 2017)

1.3 Shrnutí kapitoly

Finanční trh, na kterém dochází ke směně peněz za jiné finanční nástroje, představuje nedílnou součást ekonomické soustavy. Mezi subjekty, které na tomto trhu působí, patří např. obchodní banky, centrální banka, pojišťovny, nebankovní spořitelní instituce, instituce kolektivního investování a další podnikatelské finanční subjekty. Hlavní charakteristickou činností je shromažďovat volné peněžní prostředky od jednotek, které jich mají přebytek, a tyto volné jednotky pak nabízet jednotkám, které jich mají nedostatek. Finanční trh se dělí na bankovní sektor, pojišťovací sektor a kapitálový trh čili investiční sektor. Obecně lze shrnout veškeré segmenty finančního trhu, finančních instrumentů a ekonomických subjektů do finančního systému, jehož důležitými funkcemi jsou např. funkce depozitní, platební, likvidní, uchování bohatství a další.

V České republice je zaveden dvoustupňový bankovní systém, ve kterém nejvyšší pozici zastává ČNB, která působí jako banka ústřední a je součástí Evropského systému centrálních bank. Základní činnosti ČNB představují: dohled na finanční trh, obchodování s cennými papíry, prosazování měnové politiky, emitace nových peněz, vedení účtu státního rozpočtu a obcí, kontrola obchodních bank a je způsobilá k řešení krizových situací na finančním trhu. Současným guvernérem ČNB je Ing. Jiří Rusnok. Na pozici pod centrální bankou se nachází obchodní banky a pobočky zahraničních bank.

Obchodní banky je možné členit dle jejich zaměření. Rozdělují se do následujících skupin. Banky, které se věnují převážně depozitním a úvěrovým operacím. Dále jsou to banky zabývající se spořicími produkty a poskytováním úvěrových a depozitních služeb. Další skupiny tvoří banky investiční, rozvojové, specializované, hypoteční, zemědělské, komunální a městské.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FINANČNÍCH INSTITUCÍCH

Řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti týkající se zaměstnávání a řízení lidí v podnicích. Obsahuje činnosti, které jsou spjaté se strategickým řízením lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí a společenské odpovědnosti organizace. Dále zahrnuje činnosti spojené s rozvojem organizace, zabezpečováním lidských zdrojů, kam lze zařadit plánování, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů a pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců a jejich vzdělávání. Do těchto podnikových také aktivit bývá zahrnut rozvoj zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů a v neposlední řadě poskytování služeb zaměstnancům a péče o ně. Řízení lidských zdrojů bývá nejčastěji zajištěno pomocí architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru, personalistů a liniových manažerů. (Armstrong, Taylor, 2015)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Zákoník práce) charakterizuje zaměstnance následovně: „*Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.*“ Zaměstnanci představují dle těchto autorů přínos pro organizaci, a to nejen v podobě interních informátorů a zdrojů, ale také mohou reprezentovat dobré jméno podniku a tím tak přispět k rozšíření organizace do podvědomí veřejnosti. (Haga, Huhtamäki, Sundvik, 2021)

Školení a vzdělávání pracovníků v institucích bývá řazeno mezi klíčové cíle moderních společností. Na tuto skutečnost působí náročné neustále se měnící prostředí, které vyžaduje soustavné zlepšování, inovace, prohlubování znalostí zaměstnanců a jejich rozvoj vzdělání. Vzdělávání by tedy mělo být trvale udržitelné a mělo by odrážet všechny aktuální potřeby, které vyplývají z reality. Školení by stejně tak jako vzdělávání mělo odrážet veškeré současné potřeby a trendy v oblasti znalostí zaměstnanců a vývoje trhu. Povaha, úroveň a intenzita školení se liší v závislosti na dané organizaci. Oba tyto procesy musí být efektivní, systematické, organizované a opakující se v určitých cyklech. (Stachová, Papula, Stacho, 2019)

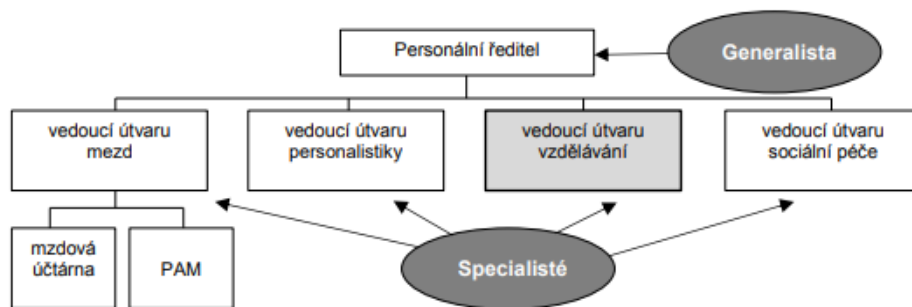
2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Jednotlivé cíle řízení lidských zdrojů jsou následující. Jedná se o dosahování a podporu strategických cílů společnosti pomocí sladění strategií lidských zdrojů spolu se strategií společnosti. Dalším cílem je přispívat k rozvoji kultury, která je zaměřena především

na výkonnostní požadavky. Mezi další cíle je zařazeno zabezpečení kvalitních, kvalifikovaných, oddaných a talentovaných pracovníků. Také mohou cíle řízení lidských zdrojů představovat zabezpečení dobrých vztahů na pracovišti a vzájemné důvěry mezi všemi stupni managementu. Posledním cílem je prosazování a podpora etiky v řízení lidských zdrojů. (Armstrong, Taylor, 2015)

2.2 Modely řízení lidských zdrojů

Tradiční model se vyznačuje rozčleněním jednotlivých oddělení na menší specializované útvary. Týká se to personálních oddělení v převážné části velkých společností. Řízení v personální oblasti bývá rozděleno na centralizované a decentralizované. Centralizované se vyznačuje jednotou řízení. V tomto případě by mohlo docházet k odklonění se od pravých reálných problémů, které by se týkaly konkrétních poboček. V závislosti na tom následné sestavování bezpředmětných tréninků, které by nereagovaly na přání jednotlivých poboček a tím by tak neodpovídaly praktickému využití. Decentralizované personální řízení je postaveno na základních vědomostech týkajících se daného prostředí. S tím je spojena větší nákladovost a náročnost. V závěru poté nastává problém s vyhodnocením celistvého a kvalitního vzdělávání v konkrétní společnosti. Na základě toho byl vytvořen kompromis, který spojuje oba druhy. Decentralizované řízení je z centra řízeno metodickým způsobem.



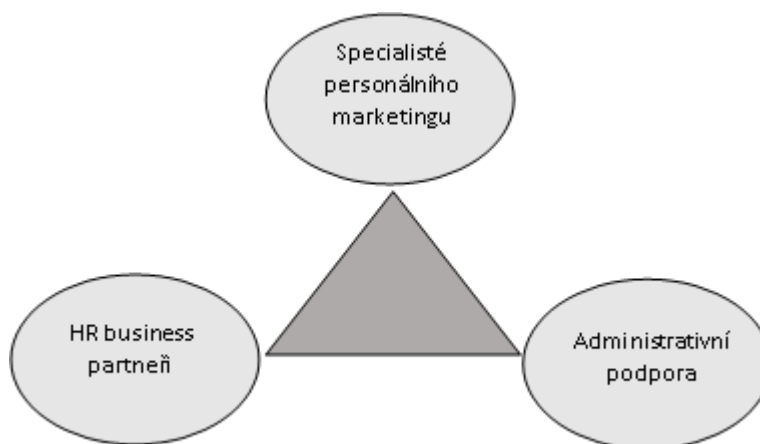
Obrázek 2: Tradiční model řízení lidských zdrojů

Zdroj: Hroník, 2007

Z obrázku 2 je zřejmé, že hierarchická organizační struktura představuje tradiční model řízení lidských zdrojů v podniku. Personální ředitel má pod sebou vedoucí jednotlivých útvarů. Jedná se o oddělení mezd, personalistiky, vzdělávání a sociální péče. Vedoucí pracují ve skupinách specialistů pro konkrétní oblast. Jejich úkolem je modernizovat a zefektivňovat jednotlivé metody a procesy. Generalisté mají za úkol jednat s manažery a poskytovat řediteli

personálního odvětví kvalitní podklady a výstupy týkající se lidských zdrojů. Dalším jejich úkolem je také kontrolovat zavedená personální pravidla. (Hroník, 2007)

Partnerský model, nazývaný také jako trojsložkový model, byl založen Davidem Ulrichem. (Janišová, 2013) Zakládá si na potřebách útvaru řízení lidských zdrojů, který je orientován na zákazníky. Zákaznická orientace je směřována na pracovníky na manažerských pozicích. Partnerský model zajišťuje intenzivnější vazby na předmět podnikání prostřednictvím business partnerů. Veškeré hlavní nevýhody tradičního modelu tento partnerský typ překonává.



Obrázek 3: Partnerský trojsložkový model činnosti personálního oddělení

Zdroj: Zpracováno dle Hroník, 2007

Obrázek 3 zobrazuje partnerský trojsložkový model činnosti personálního oddělení. První složka, HR business partneři (front office), představuje business partnery v roli generalistů, kteří pomáhají manažerům v oblasti řízení lidských zdrojů. Jejich hlavní pracovní náplní je identifikovat problém v oblasti rozvoje a jeho následná kooperace a konzultace se specialisty z kompetenčního centra. Do druhé složky patří specialisté, kteří se zabývají činnostmi personálního marketingu: náborem a výběrem pracovníků, systémem hodnocení a odměňováním, také rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Třetí složka, tzv. back office, slouží v organizaci jako nepostradatelná podpora týkající se personální administrativy, stará se o informační systémy lidských zdrojů, spravuje mzdy a zabývá se také správou benefitů pro zaměstnance. (Hroník, 2007)

2.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů obsahuje řadu činností. Mezi klíčové řadí Koubek (2001) tyto: personalistiku, personální plánování, vytváření a analýzu pracovních míst, získávání

pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientace zaměstnanců, rozmisťování, vzdělávání, rozvoj a odměňování pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, pracovní vztahy, péči o zaměstnance, propouštění a penzionování pracovníků.

a) Personalistika

Termín personalistika pochází z latiny ze slova „personalis“ a v českém překladu znamená osoba. Náplní personální činnosti je tedy řízení a vedení lidských zdrojů. Jedná se o soubor činností, který mají na starosti vedoucí pracovníci, jejichž úkolem je určit přijatelný počet zaměstnanců s požadovanou kvalifikací. Personalistika bývá uplatňována jak v rámci vnitřního prostředí organizace, tak z pohledu vnějšího prostředí. (Wehrich, Koontz, 1998) Vysvětlení pojmu personalistika definovali autoři Wehrich a Koontz (1998) následovně: „*Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, plánováním povolání a školením.*“

b) Personální plánování

Personální plánování vymezuje potřebu lidských zdrojů, které jsou důležité pro dosahování cílů společnosti. Autorka uvádí, že dle Milkoviche a Budreaua se jedná o proces, který seskupuje a využívá informace, pomocí kterých se pak rozhoduje o vydávání zdrojů při personální činnosti. První cíl představuje získání a udržení požadovaného počtu lidí s určitou kvalifikací a kompetencemi. Dále se jedná o předcházení problémů s počtem zaměstnaných lidí. Dalším cílem je zajišťovat schopný a vzdělaný personál, který se dobře přizpůsobuje měnícím se podmínkám, a také udržet stabilitu stávajících zaměstnanců a nepotřebnost externích zdrojů. Posledním cílem je zlepšení efektivity práce prostřednictvím flexibilnějších pracovních systémů.

K efektivnímu personálnímu plánování je třeba dodržet následující principy. Veškeré plány, které se týkají personalistiky, musí být východiskem strategického plánování celé organizace a musejí být s nimi propojeny. Všechny činnosti by měly být správně časově zkombinovány a mělo by se jednat o proces, který se týká celého podniku.

Proces personálního plánování je rozdělen do šesti základních fází:

1. rozpis jednotlivých úkolů podniku na jednotlivé organizační jednotky;
2. odhad potřeby počtu odborných a kvalifikovaných pracovníků;

3. analýza interních současných pracovních zdrojů;
4. porovnání počtu a struktury zaměstnanců z předchozích třech bodů;
5. shrnutí podkladů z jednotlivých organizačních útvarů;
6. tvorba plánů personálních aktivit v závislosti na zjištěných poznatcích.
(Kociánová, 2010)

c) Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je ve své podstatě hlavní personální aktivitou. Od kvality této činnosti se odvíjí míra efektivnosti výkonu práce v dané společnosti, spokojenost zaměstnanců s jejich prací, mnoho dalších personálních činností a celková úspěšnost personální práce ve společnosti. Představuje hlavní podstatu všech dalších personálních činností, protože aby mohly být uskutečňovány další personální aktivity, musí být nejdříve vytvořeny a analyzovány práce a pracovní místa. (Koubek, 2001)

Tvorba pracovního místa je podmíněna detailní kontrolou toho, co dané pracovní místo obnáší a jakou podobu mají mít výstupy. Jedná se o velmi důležitý krok, který je potřebný pro existenci takového místa i z hlediska motivace a produktivity zaměstnance. Dále je zde významným ovlivňujícím faktorem také úroveň technologie v dané společnosti. Nedílnou součástí je struktura a charakteristika vykonávané práce. Existují různé metody, pomocí kterých je možno zjistit informace o pracovních místech. Například pozorování, které může být jako činnost samostatná či sdružená s jinými metodami. Následující možností je pohovor, který může mít strukturovaný či nestrukturovaný charakter. Strukturovaný charakter je založen na osnově, která poskytne obraz o odpovídajících hlediscích práce. Zároveň tento pohovor poskytne možnost porovnat získané informace od různých lidí, kteří vykonávají stejnou práci. Další metodou, kterou je možné využít pro informovanost o pracovních pozicích, je dotazník. Může mít různý obsah a rozsah. Otázky mohou být otevřené, ve kterých je možné projevit vlastní názor rozepsáním a vysvětlením důvodu. Další možností mohou být otázky uzavřené, přičemž respondent zvolí jednu nebo více z nabízených možností. Výhoda spočívá ve velkém množství rychle zjištěných informací. Nevýhoda může být v nedostatku postačujícího reprezentativního vzorku tázaných osob, nebo například v jeho zpracování. Důležité je ověřovat platnost zjištěných výsledků. (Mládková, Jedinák, 2009)

d) Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, při které se vyhledávají a oslovují potenciální zaměstnanci potřebné pro organizaci. Jedná se o aktivity, při kterých dochází k výběru lidí, kteří by mohli být v podniku zaměstnáni. Celý proces zahrnuje tyto kroky. Nutné je přesně určit požadavky, oslovit lidi, kteří mají zájem pracovat v dané společnosti, a vyřídit jejich žádost. Dále je třeba uskutečnit pohovory, na kterých dochází k případnému zkoušení a testování potřebných znalostí uchazečů. Následně jsou jednotliví zájemci posouzeni, jsou jim přiřazeny preference a pak probíhá kontrola jejich žádosti a potvrzení nabídky pracovní pozice. Poslední činností, která spadá do tohoto procesu, je kontrola a sledování nově zaměstnaného pracovníka.

Při určování požadavků, které by zaměstnanec měl mít na daném pracovním místě, je důležité správně definovat pracovní náplň a její charakter. Dalším krokem je detailněji specifikovat požadavky na pracovníky. Například jaké znalosti a dovednosti by měli mít, jaká by měla být odborná úroveň, zda mají praxi, jaké by měli mít chování, požadované vzdělání a další zvláštní a specifické požadavky. Oslovování případných zájemců je založeno na analýze silných a slabých stránek získávání pracovníků, rozboru požadavků pro danou pozici a určení případného zdroje pro výběr zaměstnanců. (Armstrong, Taylor 2015)

Nejvíce využívané zdroje poskytující organizacím výběr pracovníků jsou následující. Interní zdroje (ze stávajících zaměstnanců), přičemž se jedná také o určitou formu motivace kariérního růstu. Dále z dostupných inzercí a portálů práce, nicméně v tuto chvíli vznikají náklady spojené s danou službou a není zaručena návštěvnost daného portálu. Dalším zdrojem mohou být absolventi, které si organizace může vyškolit a přizpůsobit svým požadavkům, tito absolventi představují pro firmu menší náklady. Jedním ze zdrojů jsou odborníci, kteří mají již dlouholetou praxi. Odborníci samozřejmě požadují odpovídající mzdu a s tím jsou spojené větší náklady. Nabízí se také možnost oslovit úřad práce. V tomto případě je třeba klást důraz na ověření, zda se jedná o opravdový zájem uchazečů pracovat v dané společnosti, nebo zda jsou lidé pouze „nuceni“ se aktivně účastnit pohovorů. Další způsob, jak získat zaměstnance, je prostřednictvím personálních agentur. Specialisté, kteří se vyznají na trhu práce, mohou vybrat velmi kvalitní zaměstnance, které odpovídají daným požadavkům. Provádějí personální outsourcing, při kterém se snaží pochopit jednotlivé požadavky organizací na výběr zaměstnanců, může se jednat například o specifikaci profesních zkušeností, osobních vlastností a mnoho dalšího. Některé agentury poskytnou

služby spojené s psychologií práce a pomohou tak podniku lépe identifikovat potřebné zdroje. Jedná se však o placenou formu získávání zaměstnanců, nicméně vykompenzuje se to úsporou času, garancí kvality a mnohdy i rychlostí. (Aprofes, 2015)

e) Výběr pracovníků

Výběr pracovníků spočívá v rozpoznání takových uchazečů o pracovní pozici, kteří budou nejlépe splňovat veškeré stanovené požadavky plynoucí z pracovní náplně daného zaměstnání. Zároveň budou také schopni tvořit zdravé vztahy mezi zaměstnanci v organizaci. Pracovníci by měli respektovat veškeré stanovené hodnoty svého týmu a spolupodílet se na vytváření správné organizační kultury daného podniku. Dále by měli být dostatečně přizpůsobiví a flexibilní, aby byli schopni reagovat na vzniklé změny v pracovním týmu či v celém podniku. Při výběru zaměstnanců je tedy potřeba posuzovat jak odborné znalosti daného uchazeče, tak jeho osobnostní rysy, přizpůsobivost a potenciál. Důležitou součástí výběru zaměstnanců je tvorba specifických kritérií, pomocí kterých budou jednotliví zájemci hodnoceni a vybíráni. Pracovní náplň, která odpovídá konkrétní pozici, je třeba řádně definovat a určit její klíčové požadavky. Celý proces výběru zaměstnanců má pro organizaci velký význam, protože se jedná o její budoucnost. Důležité je podotknout, že se výběr týká obou stran. Z pozice zaměstnavatele, který si vybírá budoucího zaměstnance, ale také z pozice uchazečů, kteří se rozhodují pro své budoucí povolání. (Koubek, 2007)

Dobrý výběr a umístění vhodných zaměstnanců na pracovní pozice je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Kvalitní zázemí je pro podnik velice důležité a ovlivňuje to jeho úspěšnost na trhu. Výběr pracovníků se může pohybovat od jednoduchého procesu k procesu velmi složitému. Tuto činnost má na starosti většinou specialista z personálního oddělení a vedoucí daného odvětví. (hrmpractice, 2020)

Proces výběru pracovníků se skládá ze dvou hlavních fází: fáze předběžné a vyhodnocovací. Velmi se prolíná s procesem získávání zaměstnanců. Nejdříve je tedy důležitá předběžná fáze, která se skládá z několika málo kroků, které jsou: detailní popis pracovní pozice, zkoumání znalostí, dovedností, osobních charakteristik, příslušné kvalifikace uchazeče a jeho odborné praxe. Vyhodnocovací fáze je o něco obsáhlejší, avšak není nutné všechny vypsané činnosti provádět. Tato část nastává až po určitém časovém období. Mezi fází předběžnou a vyhodnocovací totiž ještě probíhá proces získávání potřebného množství požadovaných uchazečů, kteří by mohli být vhodnými kandidáty pro dané pracovní pozice.

Fáze vyhodnocení obsahuje tyto činnosti:

1. zkoumání veškerých dokumentů, které zaměstnavatel obdržel od uchazečů, např. životopisy, dotazníky, motivační dopisy a další;
2. přípravný pohovor, pomocí něhož se řeší potřebné doplnění nejasných informací zjištěných z předložených dokumentů;
3. provádění testů pracovní způsobilosti nebo testování za pomoci tzv. assesment center čili diagnostických programů;
4. interview neboli hlavní výběrový pohovor;
5. detailní průzkum referencí;
6. v případě potřeby odkaz na lékařskou prohlídku;
7. konečné rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče;
8. předání informace o výsledném rozhodnutí uchazečům.

Mezi nejčastěji používané a oblíbené metody výběru pracovníků patří následující. Dotazník, který bývá zpravidla vyplňován zájemci o pracovní pozice ve větších společnostech. Existují různé formy dotazníku, ať už elektronické nebo papírové. Tyto dotazníky jsou pak obvykle přikládány do karty zaměstnance. Další metoda je zkoumání životopisu. Jedná se o detailní posouzení životopisu a zkoumání veškerých potřebných informací. Testy pracovní způsobilosti představují další hlavní metodu, přičemž zahrnují testy různorodého zaměření a v poslední době se stávají čím dál více používané. Zmíněné metody nejsou používány samostatně, ale obvykle se jedná o kombinaci některých z nich. Doplnkovými metodami jsou například inteligenční a schopnostní testy, dále testování znalostí a dovedností, osobností testy a jiné. (Koubek, 2007)

f) Přijímání a orientace pracovníků

Pokud uchazeč prošel úspěšně výběrovým řízením, další částí celého procesu je příjem a orientace pracovníků. Po formální a dokumentové stránce se jedná o pracovní smlouvu. Nicméně po neformální stránce se jedná z pozice managementu o sblížování zaměstnance s danou společností. Přistupuje k tomu aktivně a snaží se přimět nové zaměstnance, aby se přizpůsobili všem hodnotám, zájmům, cílům a potřebám podniku. Proces adaptace

představuje sladění a vyvážení osobních požadavků zaměstnance spolu s potřebami daného pracovního místa a týká se pracovníka i podniku.

Uvedení zaměstnance na pracoviště představuje důležitou aktivitu prováděnou hned na začátku během několika prvních dní. Pracovníkovi jsou představeny základní informace a požadavky plynoucí z jeho pracovního místa. V den nástupu se z pozice společnosti postupuje často dle stanoveného scénáře, jež představuje proces zavedení pracovníka do podniku. Nejdříve se nový zaměstnanec musí nahlásit na personálním oddělení, na kterém získá další potřebné pokyny a informace. Obvykle dostane průkaz zaměstnance a pracovník personálního útvaru ho uvede na nové pracoviště a tam ho představí přímému nadřízenému. Poté je zaměstnanec seznámen s vnitropodnikovými předpisy, bezpečností práce a základními právy a povinnostmi. Následuje seznámení s novými kolegy a pracovník je uveden na své místo, kde ho přebírá zkušenější zaměstnanec, případně školitel, a začne zaškolování. (Mládková, Jedinák, 2009)

Existuje několik zákonných školení zaměstnanců, protože podle zákoníku práce je zaměstnavatel plně odpovědný za své zaměstnance, např. když vznikne zaměstnanci pracovní úraz, je odpovědný právě zaměstnavatel. Proto je třeba klást velký důraz na školení pracovníků.

Základní povinností je proškolení pracovníků v oblasti týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále BOZP). Toto školení je zaměřeno na prevenci rizik, které mohou případně vzniknout a ohrozily by tak bezpečnost či zdraví pracovníků. Dle zákoníku práce není přesně určeno, co má být náplní, protože se jednotlivá rizika mění spolu s povahou pracoviště. Úkolem zaměstnavatele je tedy co nejlépe zanalyzovat potencionální rizika a nebezpečí, které případně v zaměstnání hrozí. Na základě této analýzy by zaměstnavatel měl rozhodnout, co bude obsahem školení. Školení BOZP je nutností nejen při nástupu nového zaměstnance na pracoviště, ale může se provádět také v případě, pokud jde pouze o změnu pracovního zařazení, jiný typ práce, nebo v případě zavedení nové technologie.

Na školení BOZP by mělo být navázáno školení požární ochrany, které by se mělo provádět při nástupu nových zaměstnanců a pak minimálně jednou za dva roky. Školení požární ochrany poskytne pracovníkům informace týkající se nebezpečí vzniku požáru v jejich místě výkonu práce. Zaměstnanci se dozví, jak je organizovaná a zajištěná požární ochrana, zároveň jim je představen požární řád, požární poplachové směrnice, evakuační plán a další povinnosti plynoucí z předpisů týkající se požární ochrany.

Školení řidičů je prováděno v případě, že musí zaměstnanec při své práci využívat vozidlo. Obsah však také není zákoníkem práce přesně určen. V případě profesionálních řidičů, musí mít pracovník mimo řidičský průkaz konkrétní skupiny ještě profesní průkaz a účastnit se pravidelných školení.

Školení první pomoci je nedílnou součástí. Povinností každého zaměstnavatele je zabezpečit potřebný počet pracovníků k organizaci první pomoci. Školení by mělo být rozděleno na teoretickou část a část praktického nácviku. Určitá část by měla být věnována prevenci úrazů na daném místě výkonu práce. (Školení BOZP, 2014)

Cílem všech školení je, aby se zaměstnanec co nejrychleji zorientoval, osvojil si základní činnosti, a tím se tak dostal do procesu chodu společnosti. V této části si začíná budovat vztah se svojí prací a celým podnikem. (Mládková, Jedinák, 2009)

g) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců bylo již několikrát a široce prozkoumáno v manažerské literatuře a jeho hlavním cílem je dosáhnout zvýšené produktivity a efektivity jednotlivých pracovníků a v celkovém důsledku dojít ke zvýšení výkonu celé společnosti. Vzdělávání je také chápáno jako způsob, kterým je možné zlepšit přístup a oddanost zaměstnanců vůči společnosti. Dle teorie sociální výměny by měly mít investice do vzdělávání zaměstnanců pozitivní vliv na zvýšení zájmu pracovníků o jejich zaměstnání a společnost, ve které pracují. Tím by tak mělo docházet ke zvýšenému odhodlání a motivaci jednotlivých zaměstnanců vykonávat pracovní náplň a být v souznění s jejich pracovním prostředím. (Changhong, Zhenyu, Li, 2017) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je detailně popsán v samostatné kapitole, která se tomuto tématu podrobněji věnuje. Kapitola nese název Specifika vzdělávání.

Do rozvoje na pracovišti je možné zařadit také kreativitu zaměstnanců, protože zaměstnanci pomáhají prostřednictvím své kreativity organizaci na trhu obstát a účastnit se konkurenčního boje. Kreativita může být definována jako tvorba nových a užitečných nápadů nebo řešení a představuje důležité aktivum společnosti. Kreativní nápady se mohou objevovat v případě jednoduchých nebo složitých úkolů. Může se jednat například o způsob zefektivnění práce, způsob, jak ušetřit peníze, nápady spojené s vývojem nějaké technologie či procesu, který zjednodušuje práci, případně se může jednat o kreativní návrh na marketing a propagaci. (Lee, Kim, 2021)

h) Péče o pracovníky

V organizaci je třeba, aby její zaměstnanci byli spokojeni se svojí prací, s tím, jakým způsobem je s nimi zacházeno a jaké mají pracovní zázemí. V případě, že je zaměstnanec ve všech těchto částech spokojený, tak v práci panuje dobrá atmosféra. Zaměstnanecká pohoda závisí na tom, jak moc kvalitní má pracovník svůj zaměstnanecký život. K tomu, aby byla zabezpečována pohoda u zaměstnanců, je potřeba vytvářet uspokojivé pracovní prostředí a podmínky. Základními aspekty, zaručujícími správnou atmosféru, jsou zaměstnanecká bezpečnost a zdraví, ale také aspekty tvorby práce a pracovních pozic.

Pokud bude zaměstnavatel pečovat o své zaměstnance nejlepším způsobem, bude mít jistotu, že budou zaměstnanci v souznění s organizací a své práci se tak oddají. Nebudou muset uvažovat o změně svého zaměstnání. Pracovní prostřední musí odpovídat podmínkám týkajících se bezpečnosti a zdraví. Manažeři by měli s lidmi správně zacházet, je třeba přistupovat k pracovníkům jako k jednotlivcům, kteří mají odlišné potřeby, touhy a neopomíjet jejich úspěchy. Podnik by se měl zabývat zvládnutím stresu u svých zaměstnanců a také by měl být ostražitý v případě šikany či násilí. Zároveň by měl být oporou pro individuální jedince, případně jim pomáhat s řešením některých osobních problémů. (Armstrong, Taylor, 2015)

i) Pracovní vztahy

Pracovní vztahy a vzájemná spolupráce a kooperace zaměstnanců je klíčovou součástí celého systému organizace. Spolupráce je důležitá nejen při řešení problémů. Základem je umění si vyslechnout, domluvit se a společně tak najít řešení, které je nejvhodnější. V případě, že zaměstnanci nejsou schopni takto fungovat, může docházet ke zvolení nevhodného řešení problému a k následnému negativnímu ovlivnění celého podniku a jeho výkonnosti. (Horváthová, 2016)

V případě, že nastane situace, kdy je nejlepším východiskem řešení určité situace týmová práce, je třeba dbát na správné sestavení týmu, protože dle Halíka (2008) „*každý tým je tak silný, jak je silný jeho nejslabší členek*“. V týmové práci je třeba týmového vůdce, který umí tým stmelit, umí motivovat ostatní k výkonu a také je spravedlivě odměňovat. Pracovník ve skupině by měl mít schopnost pracovat pro tým a v týmu. K tomu, aby tým dobře fungoval, je zapotřebí, aby v něm byly různé typy lidí. Všechny temperamenty jsou pro fungování týmu důležité, je třeba sangvinika, cholera, flegmatika a melancholika.

V případě řešení běžných úkolů postačují týmy stálé, pro řešení neobvyklých úkolů je nutností sestavit tým speciální.

Důležitým aspektem, který přispívá k fungování dobrých vztahů v organizaci, je zpětná vazba. Důvodem zpětné vazby je např. kontrola, kterou provádí vedoucí pracovník. Dohlédne, zda bylo všechno správně dodrženo, případně hned problém okomentuje a s podřízeným prodiskutuje. Podřízený se díky zpětné vazbě může dozvědět komentáře nebo poznatky ke svému výkonu. (Halík, 2008) Vztahy v organizaci tedy výrazně ovlivňuje interní komunikace. Pokud funguje vynikající komunikace uvnitř organizace, napomáhá to nejen k lepšímu chodu podniku, ale také k budování soudržného a efektivního týmu. (Wang, Li, Veh, Cheng, Chiou, Tang, Tang, 2016)

2.3.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců je v poslední době velmi významným přínosem v oboru řízení lidských zdrojů. Cílem této činnosti je pojmout pracovní výkon z mnohem širšího hlediska, více komplexně. Autor uvádí, že dle Fletchera a Williamse je princip řízení následující: *„Reálné pojetí řízení pracovního výkonu je spjato s přístupem k vytvoření sdílené vize účelu a cílů organizace, která pomáhá každému jednotlivému zaměstnanci pochopit a uvědomit si svůj podíl na příspěvku k tomuto účelu a cílům a tím řídit a zvyšovat výkon jak jednotlivců, tak organizace.“* (Armstrong, 1999) Systémy měření a řízení výkonnosti organizace zdůrazňují sladění vstupních a výstupních komponent organizace nebo systému. (Audenaert, Decramer, Georgeb, 2021)

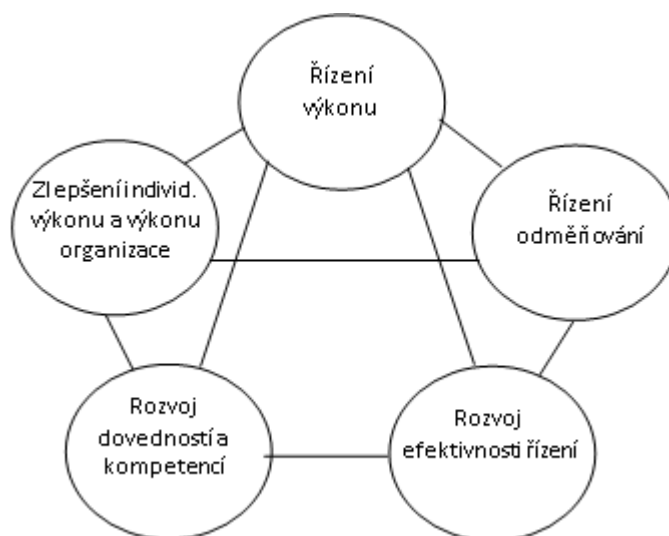
Důležité otázky, které si musí podnik klást v návaznosti na výkonnost svých zaměstnanců, jsou např.: jak má identifikovat nejvýkonnější pracovníky, jakým způsobem je možné učinit podnik ještě více produktivní a výkonný a také je důležité, jakou formou zajistit rozvoj zaměstnanců, aby podnik dosahoval co nejlepších výsledků. Mezi vybrané procesy vedoucí k efektivnímu řízení výkonu patří:

- tvorba stálých úprav a inovací;
- požadovaná zpětná vazba;
- budování vztahů a vazeb mezi aktivitami jednotlivých zaměstnanců a podniku jako celku;
- přesné stanovení standardního výkonu práce a s tím spojené seznámení zaměstnanců s kritérii hodnocení jejich pracovního výkonu;

- zjišťování možného rozvoje zaměstnanců, kariérní postupy;
- identifikování podmínek pro navyšování mezd a dalších způsobů odměňování.

Současné trendy, které jsou postupně zahrnovány do základních principů řízení výkonnosti pracovníků, se skládají z dále uvedených činností. Hodnotí se, proč a jak je konkrétní aktivita prováděna. Získávají se nestrukturované informace od kolegů, podřízených či zákazníků o daném pracovníkovi. Zaměřuje se pozornost na zajištění vazeb mezi cíli rámcovými a podnikovými. Do tvorby systémů týkajících se výkonnosti se zapojují linioví manažeři. (Walker, 2003)

Efektivní řízení pracovního výkonu je založeno na čtyřech hlavních principech. Prvním principem je jeho podstata. Touto činností se zabývají linioví manažeři. Druhým principem je zaměření na sdílení hodnot a cílů podniku. Třetí se týká specifikace a konkretizace řízení výkonů pro jednotlivé podniky, není možné vnímat tuto činnost v rámci všech podniků stejně. Posledním principem je prosazení specifik výkonů u všech pracovníků, nikoliv jen u hlavních manažerů.



Obrázek 4: Řízení výkonu jako integrující faktor

Zdroj: Zpracováno dle Armstrong, 1999

Z obrázku 4 je zřejmé, že činnost řízení výkonu tvoří komplexní propojený systém spolu s dalšími na sebe navazujícími činnostmi. Jedná se o řízení odměňování, rozvoje efektivnosti řízení, dovedností, kompetencí a také o zlepšení výkonu jednotlivce i celého podniku. Řízení výkonu tedy představuje integrující faktor, který je nedílnou součástí výše uvedených aktivit.

Činnosti, které tvoří řízení pracovního výkonu jsou: dohoda či smlouva o pracovním výkonu, detailní plán výkonu a potřeb osobního rozvoje, sledování a řízení výkonnosti pracovníků během celého roku a hodnocení výkonu. K tomu, aby bylo dosaženo kvalitního hodnocení, je potřeba stanovit měřítka, která poté slouží jako podklad pro obhájení dosaženého výsledku. Zjišťuje se, zda byly cíle naplněny, či nikoliv. Měřítka mohou být sestavena pouze tehdy, budou-li přesně definovány úkoly. Při tvorbě měřítek je třeba dbát na to, aby se daná měřítka týkala finálních výsledků, nikoliv způsobu vynaloženého úsilí. Dále musí manažer uvažovat, zda daný pracovník je vůbec schopen výsledky ovlivnit, či nikoliv. Nemělo by se jednat o měřítka, která budou subjektivní a těžko sledovatelná. Samotné měření musí mít odpovídající podklady, pomocí kterých se bude moci vyhodnocovat. Implementace měřítek by měla být možná, kdekoliv to umožňuje situace, zároveň by mělo být možné tato měřítka přizpůsobovat. (Armstrong, 1999) K úspěšnému řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců musí být jasně stanoveno, co je cílem hodnocení, jakým způsobem bude hodnoceno, musí se určit kritéria a jasně identifikovat důsledky plynoucí z hodnocení. (Altaxo, 2019a)

2.3.2 Hodnocení pracovního výkonu

V současné době existuje několik systémů hodnocení, které se od sebe liší např. jinými pravidly, principy, postupy či různými metodami a rozdílnými kritérii hodnocení. Systematické hodnocení se provádí v pravidelných cyklech např. jednou do měsíce, dvakrát do měsíce, nebo při určitých okolnostech atd. Hodnocení, které je spojeno s konkrétními okolnostmi, se koná např. při stížnostech zákazníků. Nesystematické hodnocení provádějí nadřízení pracovníci dle aktuální potřeby, která vznikne nečekaně. Toto hodnocení se uskutečňuje bez předem daných postupů metod a kritérií a jedná se například o obecné zásady, které jsou platné v případě zpětné vazby. Nejčastěji takto vedené hodnocení bývá neformálního charakteru a může se jednat o rozhovor mezi čtyřma očima, hodnocení chování zaměstnance a další jiné možnosti.

Systematické hodnocení představuje dle autorky tři základní formy, které hodnotí: kompetence, výkon a mimořádné události. Při hodnocení kompetencí, které probíhá přibližně jednou za rok, se odpovědní pracovníci zaměřují na postoje, dovednosti, vlastnosti, schopnosti a znalosti zaměstnanců. Kompetenční hodnocení ovlivňuje zaměstnanecký rozvoj, kariéru, fixní část výplaty a bývá dlouhodobého charakteru. (Pilařová, 2008) Kompetence jsou spojeny s dovednostmi a znalostmi, které jsou požadované k dané pracovní náplni. Představují soubor zahrnující teoretické znalosti, praktické dovednosti, chování a kvalifikaci,

kteře by měly vést k úspěšnému splnění zadaných úkolů. (Nielsen, Bocewicz, Banaszak, 2019) Hodnocení výkonu představuje zkoumání vykonané práce, jejího množství a kvality. Provádí se v kratších časových horizontech, jako je např. jednou za měsíc, a ovlivňuje bonusy, prémie čili pohyblivé složky mzdy. Bývá zaměřeno na hodnocení cílů nebo úkolů. Nejčastěji vybíraná kritéria jsou např. jak manažeři plní business plán, jak dobře obchodníci získávají nové zákazníky a jaký mají obrat, administrativní pracovníci se hodnotí dle počtu zpracovaných zakázek, případně chyb, a projektový manažeři podle dodržení rozpočtů, termínu atd. Hodnocení, které je označováno jako mimořádné, se může provádět krátkodobě či dlouhodobě, avšak mimo běžný cyklus. Probíhá za předem jasně stanovených situací, např. při přeřazení zaměstnance na jinou pracovní pozici. Zakládá se na principech hodnocení výkonů a kompetencí. (Pilařová, 2008)

Metody hodnocení odpovídají na otázku, „jakým způsobem“ budou zaměstnanci hodnoceni. Před samotným hodnocením, je důležité mít přesně stanoveno, „co“ bude předmětem hodnocení a z „jakého“ důvodu se bude provádět a jakým způsobem. Nejčastěji používané metody jsou následující:

- Metody zařazování – spočívají v seřazení pracovníků, kteří jsou hodnoceni dle zvoleného kritéria od zaměstnance s nejlepším výkonem po zaměstnance s nejhorším výkonem. Tento způsob hodnocení bývá využíván nejčastěji v méně početných skupinách, ve kterých se nachází např. 15 členů. Důležité je zohlednit odlišnost kompetencí. (Pilařová, 2008) Různé pracovní pozice představují různorodé kompetence, které je nutné definovat při tvorbě pracovního místa. (Nielsen, Bocewicz, Banaszak, 2019)
- Metody založené na párovém srovnávání – porovnávají vždy výkony či kompetence jednoho hodnoceného pracovníka se všemi dalšími členy vybraného pracovnímu týmu. Který pracovník je v dané hodnocené oblasti lepší, tomu je přidělen jeden bod. V závěru se provede součet ve všech porovnání a vyhodnotí se jednotlivé pořadí.
- Metody nucené distribuce – rozdělují pracovníky do skupin dle jejich výkonu. (Pilařová, 2008) Těmto skupinám je pak přiřazeno procentuální hodnocení dle úspěšnosti výkonu. Hodnocení založeno na nuceném rozdělení tedy pomáhá odlišovat hodnocení pracovníků, které pak vede k požadovanému výkonu a motivaci. (Altaxo, 2019b)

- Metody kritických událostí – nazývané také jako technika kritického incidentu. Zakládají se na předpokladu, že nadřízený a podřízený pracovník stanoví incidenty výkonnosti, které dělí výkony na úspěšné a neúspěšné. Nadřízený kontroluje pracovní výkony svého podřízeného a zapisuje jeho provedení práce z kritického hlediska. Pracovníci poté bývají hodnoceni na základě toho, jak často je jejich pracovní chování úspěšné. Tato metoda bývá velmi administrativně a časově náročná, protože určení úspěšného a neúspěšného pracovního výkonu vyžaduje přesné definování. (Wagnerová, 2005)
- Hodnotící rozhovor – se nachází téměř v každém hodnocení. Bývá buď strukturovaný, nebo pouze částečně strukturovaný a základ tvoří předem sestavený scénář. Určí se otázky, okruhy témat, způsob, jakým bude rozhovor veden, jaká bude požadovaná zpětná vazba, jaké by měly být výstupy a další specifické požadavky. Tento scénář je předem znám nejen hodnotitelům, ale také hodnoceným a oba mají možnost se na tento rozhovor připravit. Součástí může být dotazník, který v sobě zahrnuje obsah následujícího rozhovoru. Důležité je umět správně sdělit a přijmout kritiku, aktivně naslouchat a dobře argumentovat. (Pilařová, 2008)
- Hodnotící škály – označované také jako bodovací metoda, představují analytickou metodu, která hodnotí vykonanou práci danou stupnicí. (Armstrong, 1999) Dále je tato metoda nazývaná dle Wagnerové (2008) také jako behaviorálně zakotvená hodnotící škála neboli BARS. Základ spočívá na technice kritického incidentu, přičemž se používají hodnotící stupnice s příklady, které bývají využívány k definování bodů na stupnici. Výkonnost pracovníka se poté porovnává s referenčním bodem, který představuje určité chování. Stěžejní je tedy stanovit efektivní, neutrální a neefektivní chování zaměstnance. Úskalí této metody se nachází v určení charakteristik všech pracovních chování, protože není reálné pojmenovat veškeré možnosti způsobu chování. Určí se tedy pouze ilustrativní vzorek chování, který hodnotitel očekává od hodnoceného. (Wagnerová, 2008) Škály hodnocení mohou mít různé formy, jako např. numerické škály, škály slovně popsané nebo grafické škály. (Pilařová, 2008)
- Psychologické testy a dotazníky – bývají zaměřeny na osobnost člověka. Představují zkoumání různorodých stránek zaměstnance, jeho povahy, zda je introvert či extrovert a mnoho dalšího. (Koubek, 2007) Analýza dat z psychologického testování představuje prototypickou aplikaci, která vyžaduje zobecnění znalostních prostorů,

protože umožňuje popsat závislosti mezi pozitivními a negativními odpověďmi na položky v dotazníku. (Heller, 2019)

- Metoda stanovení úloh a metoda stanovení cílů – metody jsou nejčastěji používány v případě hodnocení, rozvoje kompetencí a při hodnocení výkonů. Metoda stanovení úloh je založena na koncepci Management by Competencies (dále MbC), která spočívá v konkrétní a přesné charakteristice zaměstnaneckých pozic, za pomoci úloh, potřebných kompetencí a rolí. Jakákoliv kompetence musí mít určenou svoji nezbytnou úroveň. U této metody je tedy podstatné správně určit zaměstnaneckou pozici, roli, úlohu a kritéria, dle kterých pak bývá hodnocen výkon pracovníka. Metoda zaměřena na určení cílů (dále MbO) se soustředí na správné definování pracovních cílů, které mohou ovlivňovat pohyblivou složku mzdy, a také na stanovení cílů rozvojového charakteru, pomocí kterých je možné dostat požadované úrovně kompetencí. Cíle zaměřené na rozvoj ovlivňují pevnou složku mzdy. Všeobecně by cíle měly být SMART. (Pilařová, 2008) Znamená to, aby byly specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově určené. V případě, že chce podnik efektivně fungovat, měl by si stanovovat právě tyto SMART cíle. (Bjerke, Renger, 2017)
- Třistašedesátistupňová vazba – známá také jako vícekritériální hodnocení. Poskytuje ucelený rámec výkonu zaměstnance z více úhlů pohledu, a tak je zřejmé, jak je daný zaměstnanec úspěšný ve všech svých zaměstnaneckých oblastech. Důležité také je, že pracovníci musí ohodnotit své dovednosti, chování a schopnosti z vlastního pohledu. Zpětnou vazbu představují dotazníky, které bývají anonymního charakteru ze strany hodnocených. Ze strany hodnotitelů se pak provádí možné konzultace. (Armstrong, 1999)

2.3.3 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců spočívá v poskytování určité finanční odměny za odvedenou práci, respektive za pracovní výkon a chování. V moderním pojetí obsahuje systém odměňování kromě finančních odměn také nefinanční odměny. Za peněžní formy jsou označovány mzda, plat nebo odměna za dohody. Nepeněžní odměny jsou například pochvaly, povýšení, uznání anebo jiné vzdělání a rozvoj. Důležité je vytvořit a uplatňovat jednoduchý, spravedlivý, motivující a efektivní odměňovací systém. Cílem organizace je získat zaměstnance, udržet si ho, ale především ho motivovat k lepším výkonům. Je třeba efektivně

řídít mzdové náklady a zároveň se pozitivně odlišit od konkurence na trhu práce a stát se tak pro potencionální zaměstnance atraktivnější.

Tato část personální práce je oproti jiným personálním činnostem založena na zákonech a vládních nařízeních. Odměňování zaměstnanců tedy přesně vymezuje Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Pracovněprávní vztahy a podmínky pro jejich existenci tak přímo tento zákon upravuje. Mimo jiné jsou v zákoně stanovené platové třídy a skupiny týkající se zaměstnanců veřejného sektoru. Také tam jsou podmínky minimální mzdy a další stanovené podmínky.

Pokud zaměstnanec vykoná práci, má nárok na plat, mzdu nebo odměnu z dohod. Mzda představuje plnění peněžité hodnoty, kterou zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci za odvedenou práci, není-li to stanoveno zákoníkem práce jinak. *„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“* (Němec, Bucman, Šikýř, 2007)

2.3.4 Rozmíst'ování, propuštění a penzionování pracovníků

Rozmíst'ování zaměstnanců je činnost, kterou organizace vykonává za účelem praktické realizace veškerých stěžejních úkolů. Jedná se o přiřazení konkrétní pracovní činnosti každému zaměstnanci. Přesněji lze tuto aktivitu definovat jako spojování zaměstnanců s pracovními úkoly a s místem výkonu práce. Dochází tak ke sjednocení všech kvalitativních, kvantitativních, časových a prostorových faktorů. Cílem je zlepšovat výkon, a to jak na úrovni daného pracovního týmu, tak na úrovni celé organizace. Při rozmíst'ování zaměstnanců je třeba důkladně zvážit profil zaměstnance a charakter pracovního místa. Protože ve výsledku dochází ke vzájemnému působení a souznění těchto aspektů. S rozmíst'ováním pracovníků se váže pojem staffing. V současné době je tento termín hodně rozšířen a jedná se o formování pracovní síly organizace. Staffing tedy představuje vytváření struktury pracovních dovedností personálu daného podniku, a řízení kvalitativních a kvantitativních částí její mobility. (Koubek, 2007)

Propouštění zaměstnanců bývá jednou z nejnáročnějších činností řízení lidských zdrojů. Existuje několik možných důvodů, které vedou k uvolňování pracovníků z podniku. Například se může jednat o propouštění z důvodu nadbytečnosti, ke kterému dochází v případě, že je podnik nucen snížit počet zaměstnanců v závislosti na strukturálních změnách, které mohou souviset s určitými podnikovými přeměnami, jako např. akvizicemi, fúze a dalšími podobnými změnami. Důležité je procesy tohoto charakteru předvídat a plánovat možné způsoby jejich učinění. Další možnosti a způsoby propouštění včetně jejich důvodů bývají zpravidla uvedeny v pracovněprávních předpisech. (Armstrong, Taylor, 2015)

Penzionování pracovníků je možné provádět dvěma způsoby. První způsob je založen na předpokladu, že důchodový věk je pouze určitou spodní věkovou hranicí, při které je možné zaměstnání opustit. Zaměstnanci by ale měli mít možnost i tak nadále vykonávat svoji pracovní činnost a dál tak pokračovat v zaměstnání. Jedná se o politiku flexibilního důchodového věku. Druhý způsob vychází z předpokladu, že dosažením důchodového věku by měla být se zaměstnancem ukončena pracovní smlouva. Tento přístup bývá označován jako politika fixního důchodového věku. (Koubek, 2007)

2.4 Specifika vzdělávání

Rozvoj a edukace zaměstnanců v bance je v širším pojetí obsahem práce pracovníků na pozici v back-officech a jiných vzdělávacích a pomocných odděleních. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou tedy obvykle považovány za určitou službu pro všechny zaměstnance, včetně manažerů. Oddělení, které tuto práci vykonává, je zaměřeno na lidské zdroje, případně na prodejní aktivity. (Hroník, 2007)

Vzdělávání na pracovišti představuje velmi důležitou oblast, protože čím více jsou zaměstnanci vzdělanější, tím kvalitnější vstupy od nich dostávají jejich nadřízení, což vede k efektivnějšímu vystupování podniku. Vzdělaní zaměstnanci také mnohem snáze rozpoznají neobvyklé situace a informují vrcholový management včas a tím tak může dojít k včasnému vyřešení daného problému. (Call, Campbell, Dhaliwal, Moon, 2017)

2.4.1 Faktory ovlivňující vzdělávání

V závislosti na nepřetržitém růstu konkurence a na rozšiřujících se trzích je potřeba, aby se organizace přizpůsobovaly trhu. Neměly by opomíjet investice do výrobních vstupů a tím tedy rozvíjet vzdělávání svých zaměstnanců. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Oblasti podnikového vzdělávání, které se nacházejí v systému formování pracovních schopností člověka, jsou dle Bartoňkové (2010) členěny na tři oblasti. Jde o oblast vzdělávání, kde se nachází všeobecné dovednosti a znalosti, které si zaměstnanci přinášejí ze školského systému. Další částí je oblast kvalifikace, ta představuje již profesní odbornou přípravu, která zahrnuje různé zaškolení, přeškolení, přípravu na budoucí povolání a jiné. Poslední částí je oblast rozvoje. Jedná se o tzv. další vzdělávání, při kterém probíhá formování osobnosti člověka, rozšiřuje se jeho kvalifikace a formuje se pracovníkův potenciál.

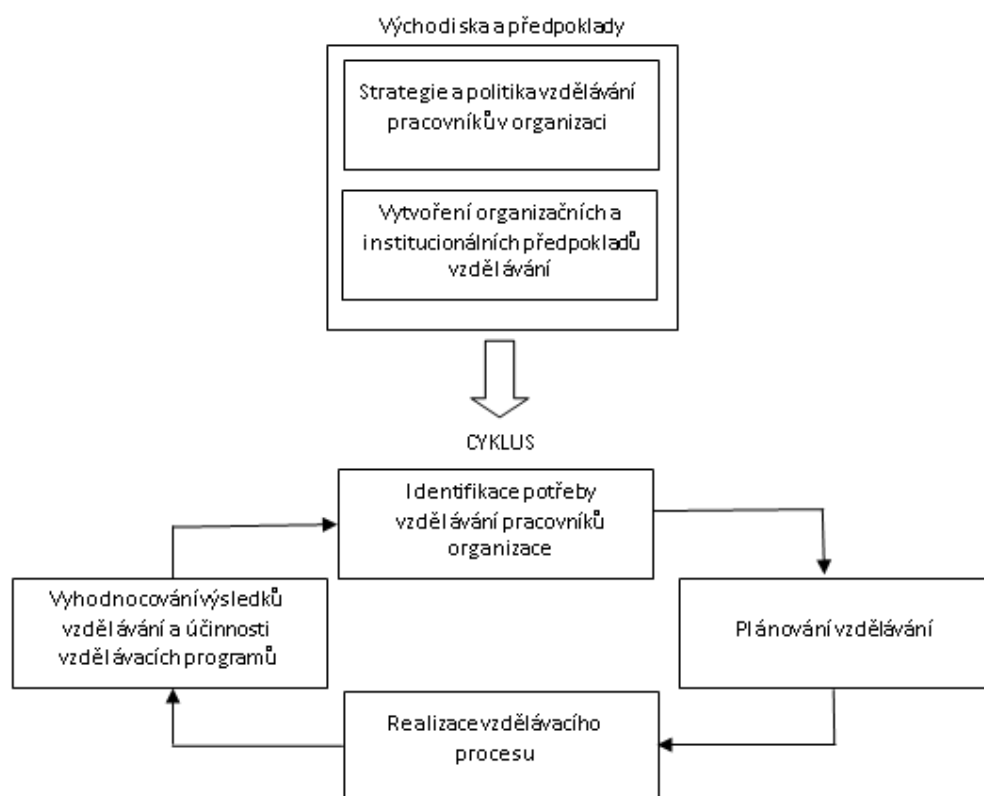
Faktory, které mají vliv na vzdělávání v organizaci, je možné členit dle původu jejich vzniku na vnější a vnitřní. Vnější prostředí se dělí na obecné a pracovní prostředí. Vnitřní prostředí je charakterizováno všemi podnikovými systémy, procesy a nutnými podmínkami pro jejich fungování. Jedná se obecně o podnikovou politiku, strategické vzdělávání zaměstnanců a řízení lidských zdrojů. Dále do vnitřního prostředí patří vytvořené institucionální a organizační předpoklady vzdělávání.

Důležité je podotknout, že v případě výskytu změny v některém ze segmentů vnějšího prostředí společnosti může dojít ke vzniku nové vzdělávací potřeby. Příkladem je vznik nových konkurentů, nové výrobní technologie, změna právní či legislativní úrovně a mnoho dalších změn. Vnější prostředí představuje okolí demografické, technologické, ekonomické a legislativní. (Bartoňková, 2010)

2.4.2 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Pokud chce organizace dosáhnout nejefektivnějšího vzdělávání svých zaměstnanců, musí mít dobře sestavený a zorganizovaný systém vzdělávání. (Koubek, 2001) Obecně je systém definovaný dle Vymětala (2009) jako „*množina prvků a vazeb.*“ Systematické vzdělávání pracovníků tak představuje cyklus vzájemně propojených vazeb, který se pořád opakuje. Východiskem systematického vzdělávání jsou principy soustavy vzdělávání, které sledují strategické cíle této oblasti. Základním podkladem jsou důkladně sestavené podmínky týkající se organizační a institucionální struktury vzdělávání. Jedná se zejména o kvalifikované pracovníky, kteří toto vzdělávání v organizaci zajišťují. Nemusí to být nutně zaměstnanci dané společnosti. Mohou to být i externě najmutí specialisté, jejichž náplní práce je poskytovat služby v oblasti vzdělávání. Další důležitou a nezbytnou součástí je odpovídající vybavení vzdělávacích zařízení a přítomnost klasických či specifických vzdělávacích aplikací. (Koubek, 2001)

Vzdělávání v organizaci je možné rozdělit dle jeho potřeby v souvislosti s požadavky současné fáze v zaměstnání následovně. Vzdelávání během adaptačního procesu, kdy probíhá příprava zaměstnanců k vykonávání jejich náplně práce. Další vzdělávání probíhá během rozšiřování kvalifikace, tedy doškolování. Následující forma vzdělávání je pomocí rekvalifikace či přeškolení. Poté existuje vzdělávání formou profesní rehabilitace. Poslední forma vzdělávání je zvyšováním kvalifikace. (Bartoňková, 2010) Oblast vzdělávání představuje pro organizaci velké náklady, je tedy třeba dbát na plnění stanovených cílů. Obrázek 5 znázorňuje vlastnosti cyklického systému, které poukazují na neustálé opakování samotného procesu vzdělávání. V prvním kroku se také vychází mimo jiné i ze získaných výsledků předešlého zjištění. (Koubek, 2001)



Obrázek 5: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: Zpracováno dle Koubek, 2001

Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace zahrnuje dle Koubka (2001) tyto činnosti: identifikace potřeby vzdělávání pracovníků, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu, vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Východiska a předpoklady tohoto cyklu představují strategii společně s politikou vzdělávání zaměstnanců a následnou tvorbu organizačních a institucionálních předpokladů. Armstrong a Taylor (2015) rozšiřují uvedený cyklus

vzdělávání ještě o další činnosti: volbu přístupu ke vzdělání, podporu vzdělání na pracovišti, výcvik a blended learning.

Celý cyklus vzdělávání je detailně popsán převážně dle Armstronga, Taylora (2015) a Koubka (2011) následujícími kroky.

Nejprve je důležité provést identifikaci potřeb v oblasti vzdělávání zaměstnanců dané organizace. Všechny vzdělávací činnosti musí být logické a musí vycházet z opravdové potřeby a poznání toho, co má být výsledkem. Na začátku je tedy podstatné určit a analyzovat potřeby vzdělávání týkající se nejen celého podniku, ale také jednotlivých zaměstnanců, a následně určit účel vzdělávání. Analýza má několik různých přístupů. Může se jednat o analýzu mezer ve vzdělání, analýzu plánů lidských zdrojů a plánů podniku, průzkumy požadavků vzdělávání, přezkoumání rozvoje a výkonu, analýzu pracovních pozic nebo rolí a také se může jednat o analýzu dovedností. (Armstrong, Taylor, 2015, Koubek, 2001)

Dalším krokem je sestavení plánu vzdělávání, to spočívá ve vypracování učebních osnov a v přípravě materiálů, které splňují požadavky rozvoje a vzdělávání. V této fázi se řeší základní záležitosti týkající se rozpočtu zaměstnanců, jenž se bude týkat vzdělávání, časové rozložení, jednotlivé oblasti, metody vzdělávání a další. (Koubek, 2001) Plánování vzdělávání je členěno na tři etapy. Nejdříve je fáze přípravná, ve které je důležité umět rozlišovat rozdíl mezi cíli a záměry. Další fází je realizace, která spočívá ve vývoji a zpracování konkrétních částí vzdělávacího projektu a volbě technik a postupů. Poslední je fáze zdokonalovací, ve které probíhá průběžné vyhodnocování daných kroků vzdělávacího procesu a kontroluje se, zda se tyto kroky neodchylují od stanovených cílů. V této fázi probíhají také případné úpravy a zdokonalování stávajících procesů. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Poté je potřeba dle autorů správně zvolit jednotlivé přístupy ke vzdělávání. Tyto přístupy jsou ovlivňovány teorií učení se ze zkušeností. Teorie si zakládá na faktu, že lidé mají tendenci se učit nejvíce na základě zkušeností. Vysvětluje to skutečnost, že se zaměstnanci nejčastěji učí průběžně na pracovišti. Zároveň je nejvíce efektivní, když se učí sami pro sebe, protože to navozuje situaci samostatně řízeného vzdělávání. Bývá tedy rozlišováno vzdělávání na pracovišti a samostatně řízené vzdělávání. Pokud se jedná o vzdělávání na pracovišti, tak to probíhá formou učení se v průběhu výkonu prováděné práce. Převážně se jedná o neformální proces, nicméně linioví manažeři hrají podstatnou roli.

Forma vzdělávání na pracovišti bývá spojována se samostatným řízením vzdělávání a také bývá podporována plánováním zkušeností, mentorováním, koučováním či e-learningem. Tento způsob vzdělávání s sebou nese i některé nevýhody jako např. osvojení si špatných návyků od školitelů. Další nevýhodou může být odpovědnost liniových manažerů za své činy, což může způsobovat v případě zanedbaného vzdělání velké komplikace. Samostatně řízené vzdělávání vychází z praxe. Pokud se totiž lidé učí sami a zjišťují, jak procesy fungují apod., zapamatují si mnohem více. Stejně tak ale potřebují někoho, na koho by se mohli obrátit v případě nejasností a potřeby pomoci. (Armstrong, Taylor, 2015)

Další krok představuje již samotnou realizaci vzdělávání. Jedná se o aplikaci určených vzdělávacích aktivit, které jsou východiskem plánu vzdělávání. Fáze realizace je tvořena několika důležitými prvky. Určují se cíle vzdělávacího procesu, program vzdělávání, motivace, metody, účastníci a lektori. Všechny tyto prvky jsou klíčové k tomu, aby bylo dosaženo efektivní a správné realizace vzdělávání.

Při realizaci vzdělávání je velice významná podpora vzdělání. Dále zastává důležitou součást procesu vzdělávání motivace pracovníků k tomu, aby se vzdělávali a zvyšovali vlastní potenciál. Motivace představuje snahu zlepšit dovednosti, znalosti, schopnosti a přispívá k efektivitě vzdělávání. Mezi některé motivační a stimulační formy je možné řadit např. osobní příklad manažera, získání důvěry manažera, zpětná vazba namísto samotné kritiky, sociální výhody, vyšší mzdové ohodnocení a mnoho dalších. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Motivace nebo schopnost firmy poskytovat spravedlivé zacházení se zaměstnanci je také důležitým determinantem její finanční politiky. (Bae, Kang, Wang, 2011) Dle této autorky je důležité nezaměňovat pojmy stimul a motiv. Motiv bývá vysvětlován jako určitá psychologická pohnutka, případně síla uvnitř člověka, přičemž se jedná o příčinný jev chování konkrétní osoby. Motiv je úzce spjat s cílem. (Bedrnová, 2007) Pokud jsou totiž pracovníci dobře motivováni, je to důsledkem správného a jasného stanovení cíle a směru, kterým se mají ubírat. Každý motiv je založen na svém konkrétním cíli, protože při dosažení daného cíle dochází k vnitřnímu uspokojení pracovníka. Naproti tomu stimul představuje libovolný podnět, který způsobuje změny v motivaci člověka. Pojem stimulace se poté vysvětluje jako cílené působení na psychiku jedince se záminkou ovlivnit jeho motivaci a tím tak změnit jeho chování. (Armstrong, 2008, Bedrnová, 2007)

Podpora vzdělávání zahrnuje řadu činností. Patří mezi ně zavedení nových zaměstnanců do pracovního procesu, kdy se jedná o situaci, při které se noví pracovníci neměli možnost zařadit do formálních vzdělávacích programů. Zaškolují se tedy na pracovišti při výkonu přidělené práce. Další činností je plánování zkušeností, které představuje proces určení postupnosti zkušeností, které jsou potřebné k vykonání zadané práce. Koučování je další činností a bývá založeno na osobním přístupu. Napomáhá lidem rozšiřovat jejich dovednosti a znalosti a zároveň zlepšovat jejich osobní výkon. Následuje mentorování, v tomto případě je třeba speciálně vyškolených lidí (mentorů), kteří jsou nápomocni konkrétním osobám v případě vzdělávání a rozvoje. Jejich činností je poskytovat potřebné rady, podporu a odborné vedení. Dále podpora vzdělávání zahrnuje e-learning, který funguje za pomoci informačních a komunikačních technologií. Účelem e-learningu je podpořit pracovníky při vzdělávání, a to konkrétně formou poskytování studijních podkladů a odborného řízení. (Armstrong, Taylor, 2015) E-learning může mít podobu online learningu, learningu založeném na vzdělávání prostřednictvím intranetu, extranetu či internetu, dále může mít podobu, jejíž základem je technologický výcvik, a také se může jednat o „computer-based training“, který je vázaný na konkrétní program v daném počítači a není možné ho otevřít např. prostřednictvím webového rozhraní. (Durai, 2010) V neposlední řadě patří do činností podporujících vzdělávání vedení pracovního výkonu a plánování a řízení osobního rozvoje.

Výcvik, jako další činnost důležitá při vzdělávání, má za cíl uplatňovat činnosti podporující výukové aktivity a vzdělávání. Před jeho zahájením je potřeba uvědomit si uplatnění výcviku, jakým způsobem bude zabezpečován, jestli bude systematický, nebo just-in-time, případně zda bude zhuštěný, jaké typy výcviku zvolit a kterými efektivními postupy se bude provádět. (Armstrong, Taylor, 2015) Výcvik je velmi ovlivněn manažery. Manažeři totiž při výcviku rozvíjejí znalosti a dovednosti zaměstnanců a pomáhají jim budovat kariéru. Internet také pomáhá k rozvoji zaměstnanců. Některá školení totiž mohou probíhat prostřednictvím webového rozhraní, a tak si zaměstnanci mohou na vyžádání výcvik kdykoliv zopakovat. Případně si mohou školení přizpůsobit svým časovým možnostem. Dle Four Seasons, bylo zjištěno, že například při výuce jazykových dovedností není online výuka žádnou překážkou. Další výhodou online výcviku by mohla být nízká nákladovost. (Decenzo, Robbins, Verhulst, 2015)

Blended learning představuje sestavu různorodých metod vzdělávání, které mají za cíl zlepšit celkovou efektivnost vzdělávacího procesu. V průběhu realizace vzdělávání se dané

metody vzájemně podporují a doplňují. Tento program může být využit jednotlivcem, přičemž je možné různě kombinovat samostatně řízené vzdělávání s plánem rozvoje osobnosti a plánováním zkušeností, e-learningem, mentorováním, koučinkem a s mnoha dalšími interními či externími vzdělávacími činnostmi. (Armstrong, Taylor, 2015)

Posledním krokem systematického podnikového vzdělávání je vyhodnocení výsledků vzdělávání. Jedná se o velmi stěžejní úlohu, protože přináší přehled o tom, jak moc úspěšné vzdělávání bylo. Hlavní myšlenkou této fáze procesu je získat zpětnou vazbu a mít tak možnost ohodnotit kvalitu vzdělávání. (Armstrong, 2000) Důležitým krokem při vyhodnocování efektivnosti vzdělávání je stanovení kritérií, které se budou moci hodnotit. Vzdělávání a kvalifikace představují kritéria kvalitativního charakteru, a tak je těžké je dobře kvantifikovat. Kritéria mohou být vnitřního charakteru, což představuje např. vlastní iniciativu ze strany pracovníků, kdy sami hodnotí průběh vzdělávání, nebo vnějšího charakteru, při kterém se hodnotí konečný cíl procesu, tj. výkon. Postup, který je vhodné zvolit při provádění vyhodnocování, by měl začínat určením kritérií, poté volbou správného modelu a nakonec výběrem specifické metody a její aplikací. Výsledky vzdělávání se proto určují velmi složitě a může docházet ke zkresleným výsledkům, a proto je důležité brát ohled na určité časové prodlevy zjištění účinnosti.

(Koubek, 2015, Šikýř, 2014, Vodák, Kucharčíková, 2011)

Vyhodnocování vzdělávání, stejně tak jako jiné činnosti, přináší řadu výhod i nevýhod. Mezi nevýhody patří obsáhlé získávání potřebných informací, velká časová náročnost, nutnost vynaložit mnoho úsilí, obtížná kvantifikovatelnost některých procesů a další. Výhody jsou následující: zvyšující se požadavky na cíle vzdělávání a strategické cíle podniku, zlepšení efektivity podnikání, možnost manažerů soustředit svou pozornost na lidské zdroje, možnost ukázky postupu, kterým je možné dojít k lepším výsledkům, zaměření na rozvojové a osobní funkce, podpora integrace vzdělávání a mnoho dalších výhod. Důležitou součástí vyhodnocení je umět určit dopady, které vzdělávání má na výkonnost daného podniku. V případě, že podnik špatně změří výkonnost pracovníků v zadané práci před vzděláním, není pak schopen určit následky vzdělávání na celkovou výkonnost. Mezi subjekty rozhodování patří interní pracovní síly a externí zákazníci, účastníci, externí odborníci, vrcholový management a ostatní manažeři. Dochází k ověřování, zda dané metody byly vysvětleny správně a zda byl cíl splněn. (Koubek, 2001, Vodák a Kucharčíková, 2011)

Celý systém vzdělávání funguje v organizacích z mnoha důvodů. Patří mezi ně například přítomnost soustavně připravených, kvalifikovaných a schopných pracovníků. Dalším důvodem je neustálé rozšiřování znalostí zaměstnanců, zlepšování jejich pracovního výkonu a tím tak zvyšování produktivity práce. Následujícím důvodem může být například zaškolování zaměstnanců pro nově vzniklé potřeby pracovních sil uvnitř podniku. Také to může být zvyšování motivace a sociální jistoty pracovníků, což může vést ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci a další možné důvody. (Koubek, 2001)

2.4.3 Metody vyhodnocování vzdělávání pracovníků

Metod, které jsou zaměřené na hodnocení vzdělávání zaměstnanců, existuje opravdu mnoho. Může se jednat například o zkoumání rozdílů mezi výsledky získanými ze vstupních testů a z výstupných testů, které probíhají po ukončení programu vzdělávání. Další možností může být monitoring procesu vzdělávání, při kterém se hodnotí, zda byly dané metody vzdělávání vhodně zvoleny, přínos školitelů a jejich odbornost. Monitoring procesu vzdělávání však nepředstavuje příliš spolehlivou variantu hodnocení. Následujícím příkladem je metoda, která není příliš přesná, představuje klasifikaci na základě ukazatelů ekonomického charakteru. Důležitou otázkou, kterou je třeba zohlednit při výběru metody hodnocení je: kdy správně hodnotit? Pokud začít hned po vzdělávání, případně po určité časové odmlce, a také je nutné brát v úvahu faktory, které mohou působit na vzdělávání – jako je například aktivita, motivace či zájem zaměstnanců. (Koubek, 2015, Barták, 2011) Žádoucí je také zkoumat dopad daného programu vzdělávání a zjišťovat, zda došlo k naplnění dílčích cílů na určitých úrovních podniku. Úrovně představují např. oblast celé organizace jako celku, konkrétní oddělení, nebo pracovníka jako jedince. (Marques, Jirásek, 2009)

Model, který představil Hamblin, uvádí, že vyhodnocování je založeno na pěti úrovních. Tyto úrovně jsou následující: reakce zaškolených pracovníků, jejich hodnocení získaných znalostí, posouzení pracovního chování, zda získané znalosti aplikují do praxe, hodnocení dopadu změn na celkové výsledky organizace a hodnocení vzdělávání na úrovni dosaženého zisku, ekonomického růstu a podobných ukazatelů.

Další model, který definoval David Simmonds, se skládá ze tří kroků. První fází je interní validace, která má za úkol ověřit, zda bylo při vzdělávání dosaženo stanovených cílů. Druhou fází je externí validace, jež představuje zjištění, zda byly cíle týkající se změny v chování postavené na reálných hodnotách a zda byly výstupem z dané počáteční

identifikace potřeb vzdělávání ve vztahu ke kritériím. Třetí fází, evaluací, dochází k porovnání vzdělávacího procesu jako celku vůči ekonomické a sociální kategorii. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Jedním z modelů hodnocení je Kirkpatrick model. Podstata spočívá ve čtyřech úrovních, které jsou: reakce zúčastněných, porovnání znalostního růstu před zahájením vzdělávacího programu a po něm, hodnocení pracovního chování po návratu ze školení a jakým způsobem zaměstnanec ovlivní výsledky. (Hroník, 2007)

Následujícím modelem je pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování. Model obsahuje pět konkrétních stupňů:

- vyhodnocování reakcí (dotazník, zkoumání učení, akční plán, aktivita);
- vyhodnocování rozšíření vědomostí (strukturované rozhovory, testy sebehodnocení, dotazníky);
- vyhodnocování pracovního výkonu zaměstnance (strukturované rozhovory mezi manažery a konkrétními pracovníky, dotazníky, zpětná vazba);
- vyhodnocování dopadu na výkon celé organizace (přínosy pro management a následné rozhovory, management kvality, analýza trendů, informací);
- vyhodnocení změn podnikové kultury (orientace na hodnoty). (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.4.4 Vzdělávání v rámci podnikové strategie

Strategický přístup ke vzdělání zaměstnanců je stejně tak jako jiné strategické přístupy založen na poslání a vizi organizace. Při jejich tvorbě dochází k sestavování hlavní myšlenky daného konceptu. Tyto dokumenty představují určité směry, jakými se chce podnik dát v blízké i vzdálené budoucnosti. Jejich kvalita ovlivní vnímání podniku zaměstnanci a okolím. Poslání představuje důvod existence organizace, ve kterém je možné najít podnikové hodnoty. Vize na rozdíl od poslání představuje náhled do budoucnosti, neboli jakým směrem se podnik chce dát. Kombinací poslání a vize vznikají strategické cíle.

Samotné strategické vzdělávání pracovníků vychází z nadřazených strategií, personální a podnikové. Strategie vzdělávání je tvořena podobně jako její nadřazené strategie přibližně na tři až pět let. (Bartoňková, 2010) Pracovní výkon je možné v organizaci řídit právě za pomoci nástroje rozvoje a vzdělávání pracovníků. Autor udává, že výkonnostní řízení

nabývá strategického rozměru za pomoci rozvoje. Spojuje tuto skutečnost s pojmem „strategický staffing“. Obrázek 6 zobrazuje grafické zpracování strategického staffingu. Vysvětluje, kterým zaměstnancům je třeba věnovat nejvíce pozornosti v rámci strategie rozvoje a vzdělávání.



Obrázek 6: Strategický staffing

Zdroj: Hroník, 2007

Z uvedeného schématu vyplývá, že největší pozornost je třeba věnovat v rámci vzdělávání a rozvoje těm zaměstnancům, kteří se nachází na pozicích, na kterých mohou přinášet velkou přidanou hodnotu a jsou přitom těžko nahraditelní. To znamená, že jsou nedostupní na pracovním trhu. V případě lidí, kteří mají potenciál přinášet velké množství přidané hodnoty, nicméně jsou běžně dostupní na pracovním trhu, podnik musí vybírat odlišnou strategii. Dále bude volit spíše udržovací charakter vzdělávacích činností. (Hroník, 2007) Outsourcing představuje využívání vnějších zdrojů k realizaci určitých činností v podniku. Jedná se o písemnou dohodu s jinou společností, která je specializovaná na danou činnost. (Portál.POHODA, 2014)

Jednotlivé strategie rozvoje člení Hroník (2007) na tři základní osy.

1. Strategie organizačního rozvoje, nazývaná také jako strategie organizace a jedince, vychází z předpokladu, že je třeba věnovat pozornost rozvoji organizace i rozvoji zaměstnanců. V celkovém výsledku se totiž zlepší výkonnost celé společnosti. První částí je základ organizačního rozvoje od organizace směrem k jedinci. Vzdělávání zde zastupuje pomocnou roli. Hlavní myšlenou je dosáhnout synergie. Měřítko je zvýšení

výkonnosti jak procesů, tak celé organizace. Druhou částí je strategie od jedince k organizaci. Vychází se z předpokladu, že pokud existují zaměstnanci, kteří mají vysokou, odbornou a znalostní úroveň, pak této úrovni dosahuje i celá jejich organizace.

2. Strategie integrace a diferenciací je východiskem pro efektivní řízení výkonnosti, nicméně je v pozici, která stojí naproti integraci. Protipól této strategické osy je tedy mezi diferenciací a integrací. K tomu, aby byla strategie účinná, je třeba propojit oba tyto přístupy. Podstata diferenciací spočívá v podpoře výkonnosti, oproti tomu integrace podporuje společné sdílení, tvorbu znalostí a dovedností. V případě diferenciací bývá sestavován program rozvoje tak, že se stanoví například minimální či maximální laťka a od toho se odvíjí jednotlivé strategie. Strategie minimální laťky se zaměřuje na ty zaměstnance, kteří mají problém s naplňováním minimální požadované hranice standardu, a převážně odstraňuje zjištěné nedostatky. Strategie maximální laťky cíleně míří na ty pracovníky, kteří jsou nejlepší a zdolávají takové laťky, které jiní nedosahují. Bývá uplatňována u podniků, které se nachází ve velmi konkurenčním a těžko předvídatelném prostředí. V praxi bývá tato strategie často spojována s tzv. talent managementem.
3. Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování bývá uplatňována v případě, že je třeba dojít k určité změně, a to buď velkým skokem, či postupným zlepšováním. Pokud si situace žádá velkých změn v krátkém časovém horizontu, uplatňuje se strategie velkého skoku. Vzniklé změny bývají původem z vnějšího prostředí. Vnitřní působící síly vedou spíše k postupnému zlepšováním.

Autor tuto problematiku shrnuje následovně. Z určitých výzkumů se došlo k závěru, že většina organizací je nakloněna více ke strategii plynulého zlepšování s diferenciací stanoviskem a v rámci rozvoje organizace. V případě diferenciacího přístupu bývá nejčastěji prosazována strategie maximální laťky. (Hroník, 2007)

Strategie obecně představuje dle Bartoňkové (2010): „*Řízení určité činnosti k dosažení základních cílů; obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů.*“ Tvorba a implementace strategie směřuje ke snížení riziku případné chyby. Pomáhá organizaci předvídat nečekané změny, umět na ně reagovat a případně je umět správně využívat ve svůj prospěch. (Bartoňková, 2010) Hlavní úloha strategického řízení představuje pro organizaci získání strategické konkurenční výhody a tvorbu dlouhodobých reálných cílů, kterých chce daná společnost v určitém časovém měřítku dosáhnout. (Košťan a Šuleř, 2002)

2.5 Shrnutí kapitoly

Řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců je spojeno s vymezením cílů řízení lidských zdrojů. Pro zlepšení této oblasti je možné využít model tradiční, nebo partnerský trojsložkový model. Bankovní instituce a jiné ekonomické subjekty nejčastěji používají v posledních letech model partnerský. Rozčleňují tedy činnosti personálního oddělení na tři stěžejní oblasti, kterými jsou: specialisté personálního marketingu, HR business partneři a administrativní podpora. Činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují: personalistiku, personální plánování, tvorbu a analýzu pracovních míst, získávání, výběr, přijímání, orientaci, rozmisťování, vzdělávání a odměňování pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Mezi nejvýznamnější činnosti se zařazuje personální plánování, které je důležité při dosahování podnikových cílů, dále je to tvorba a analýza pracovních míst, která představuje převažující část personálních aktivit, nebo také výběr a rozmisťování pracovníků.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje stěžejní činnost, která má podstatný vliv na efektivitu a výkon dané organizace. Klíčem k úspěšnému fungování celého systému organizace jsou pracovní vztahy uvnitř podniku. V posledních letech se do popředí činností řízení lidských zdrojů dostává řízení pracovního výkonu, na který se v současné době nahlíží z širšího hlediska spíše komplexně a představuje pro tento útvar velmi důležitý přínos. Hodnocení pracovního výkonu bývá často problematické, protože ačkoliv existuje mnoho metod hodnocení, ne vždy jsou všechny efektivně a správně využity.

Vzdělávání má svá specifika, která se zaměřují na činnosti, které daný podnik realizuje. Oblast vzdělávání ve finančních institucích bývá členěna na tři části, přičemž jedna představuje všeobecné znalosti a dovednosti, které pracovník získá ze školského systému, druhá část se týká kvalifikace čili profesní přípravy, která zahrnuje různá školení a přípravu na budoucí povolání, a třetí část se zabývá oblastí rozvoje osobnosti člověka a rozšiřováním lidského potenciálu. Na systém vzdělávání působí vnitřní a vnější faktory. Pro podnik je tedy velmi důležité neustále sledovat tyto faktory a přizpůsobovat se nově vzniklým situacím. Významné je také sledovat podnikové systémy, procesy a podnikovou kulturu.

Systém vzdělávání vychází z určené strategie a politiky vzdělávání v organizaci, na základě které se vytvoří organizační předpoklady pro vzdělávání a poté může začít celý cyklus. Činnosti, které patří do tohoto cyklu, jsou: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, volba jednotlivých přístupů ke vzdělávání, realizace procesu, podpora vzdělávání, výcvik, blended learning a vyhodnocení výsledků. Vyhodnocování vzdělávání

je možné provádět pomocí několika metod. Vybrány byly tyto modely, které reprezentují jednotlivé metody. Jednalo se například o model, který představil Hamblin. Další model definoval David Simmonds. Kirkpatrick model definoval další metodu hodnocení a poslední byl pětiúrovňový aplikační model.

Stejně tak jako jiné podnikové strategické přístupy je bezpochybně také oblast vzdělávání součástí podnikové strategie, a je tedy založena na vizi a poslání podniku. Strategický staffing upozorňuje na fakta, která uvádějí, že v rámci vzdělávání je důležité věnovat největší pozornost těm pracovníkům, kteří se nacházejí na pozicích, na kterých mohou přinášet přidanou hodnotu, a není možné je lehce nahradit. Strategie, pomocí kterých je možné provádět rozvoj zaměstnanců, jsou následující. Strategie organizačního rozvoje, která se zaměřuje jak na rozvoj celé organizace, tak na rozvoj jednotlivců. Strategie integrace a diferenciacce, která je značným východiskem pro efektivní řízení výkonu, a poslední strategií je strategie velkého skoku a plynulého zlepšování, která bývá v posledních letech nejčastěji uplatňována.

3 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ INSTITUCI

System vzdělávání zaměstnanců byl analyzován na oddělení helpdesku platebních karet v klientském centru obchodní banky, která sídlí v České republice. Vedení bankovní instituce si nepřeje být jmenováno a z tohoto důvodu bude v celé diplomové práci uváděna pod fiktivním názvem: obchodní banka ABC.

Následující informace byly zjišťovány od specializovaného pracovníka vybraného klientského centra. Obchodní banka ABC působí na českém trhu již přes 50 let. Představuje dceřinou společnost mezinárodní bankovní skupiny. Společnost ABC byla vybrána z důvodu její rozšířenosti na finančním trhu a z důvodu jejího obsáhlého portfolia nabízených produktů a služeb. Patří mezi jednu z největších obchodních bank poskytujících finanční služby v České republice. Oddělení klientského centra, které bylo vybráno pro analytickou část diplomové práce, tvoří společně s dalšími odděleními celé zázemí péče o zákazníky.

Obchodní banka ABC nabízí své služby všem klientům. Zaměřuje se na segment fyzických osob, segment středních podniků a také na segment korporátních institucí. Produktové portfolio obchodní banky obsahuje mimo klasických bankovních služeb také produkty kolektivního investování, produkty pojistného charakteru a mnoho dalších standardně nabízených produktů na bankovním trhu.

Cílem společnosti je vybudovat integrované bankovní a pojišťovací prostředí, které bude svým klientům přinášet nezvyklý zážitek. Vizí společnosti je dosahovat efektivní a udržitelné výkonnosti. Zároveň se snaží dlouhodobě udržovat pozici na trhu. V souvislosti se vzděláváním se snaží neustále přizpůsobovat aktuálním požadavkům trhu. Stále upravuje a upgraduje veškeré produkty a služby tak, aby co nejvíce vyhovovaly všem klientům. Obchodní banka ABC si zakládá na vysokých etických standardech a vykonává odpovědný přístup pro vzdělání, podnikání, soužití a přírodu.

3.1 Řízení lidských zdrojů ve vybrané bance

Dle managementu banky je na řízení lidských zdrojů nahlíženo z pěti různých pohledů. Zaměřují se na výkonnost, vnímání, lokální ukotvení, zmocňování a odpovědnost. Zaměstnanci jsou podporováni spravedlivým odměňováním, diverzitou a jejich pracovní prostředí je inspirativní a flexibilní. Banka se snaží vést její zaměstnance ke společnému rozvíjení a tvorbě nápadů. Považuje týmovou práci za velmi důležitou a zakládá si na své

komunitě, kterou označuje jako rodinu. Přestože je v bance zaměstnáno velké množství pracovníků, snaží se propojit zájmy všech zúčastněných. Podporuje společnou tvorbu úspěšných námětů, což považuje jako výhodu a využívá to v návaznosti na měnící se požadavky trhu.

Řízení lidských zdrojů cílí především na správnou a efektivní propojenost strategie řízení lidských zdrojů spolu se strategií společnosti. Důležitou myšlenou je budovat správnou podnikovou kulturu, vytvářet vhodné pracovní zázemí pro zaměstnance a přitom dosahovat vysoké výkonnosti podniku.

Zavedený model řízení lidských zdrojů představuje v bance ABC tradiční charakter. Přičemž se jedná o decentralizované řízení, které se aplikuje napříč všemi stupni řízení a provádí se pomocí metodických postupů. Celá organizace ABC je částečně řízena ze zahraničí, ve kterém se nachází vrcholové vedení skupiny, jehož je společnost ABC součástí. Obsazení vrcholového vedení a představenstva je identické. Na nejvyšší pozici je generální ředitel, kterému jsou přímo podřízeni ředitelé jednotlivých oblastí: řízení financí, řízení rizik skupiny, vztahové bankovníctví, retail, řízení úvěrů a IT a zpracování operací. Jednotlivé útvary se poté člení dle různých specifík a každý útvar má svého ředitele, který má na starosti konkrétní skupinu činností a lidí. Na další úroveň se řadí hlavní manažeři neboli vedoucího útvarů. V hierarchii uspořádání se hned pod manažery nachází team leadři, kteří jsou specialisté na dané oddělení a zodpovídají za svoji skupinu zaměstnanců. Následuje pozice seniorů, kteří mají letité praxe s danou pracovní náplní. Pod nimi jsou již základní zaměstnanci neboli klientští pracovníci, mnohdy nazýváni jako junioři.

Oddělení HR (řízení lidských zdrojů) provádí činnosti, které se týkají personalistiky, personálního plánování, tvoří a analyzuje pracovní místa, získává nové pracovníky a pomáhá vybírat nové pracovníky, protože hlavní slovo při výběru mají manažeři daných oddělení. Dále nové pracovníky přijímá, uvádí do organizace a poskytuje jim základní podporu v prvotní fázi, při které se noví zaměstnanci teprve začleňují na pracoviště.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vykonávají lektoři, kteří se zaměřují na vzdělávání především v prvotní fázi uvedení zaměstnance do banky. Školení představují základní informace, které se týkají dané pracovní náplně, vysvětlení programů, procesů a celého systémového fungování daného oddělení. Lektoři vykonávají také průběžné vzdělávání, ale k tomu dochází v případě zavádění nových větších programů. Team leadři si převážně za vzdělávání během pracovního procesu zodpovídají sami, případně oslovují lektory. Pokud

se jedná o nové aplikace, které vyžadují specifickou formu vzdělávání, prezentují je samotní vývojáři nebo jejich prostředníci.

Péči o pracovníky zajišťují především team leaderi daných skupin, kteří své podřízené znají nejlépe. Snaží se budovat přátelskou atmosféru na pracovišti a udržovat kladné pracovní vztahy. Team leaderi jsou vždy podřízeným nápomocni, a pokud je to možné, snaží se jim co nejvíce vyjít vstříc. Banka ABC se snaží co nejlépe podporovat rozmanitost zaměstnanců v co nejširším kontextu. Vytváří pracovní prostředí, ve kterém podporuje jednotlivé zaměstnance a snaží se poskytovat co nejlepší péči o ně a udržet si dobré vztahy na pracovišti. V rámci svých zaměstnanců podporuje rodiny s dětmi, zavádí nové projekty, které se zaměřují na zaměstnance starší 55 let. Zakládá si na mužském a ženském principu, a tak nedělá rozdíly mezi mzdami pro muže a ženy. Dlouhodobě se soustředí na vyvážené obsazování manažerských pozic tím, že na tyto pozice zapojuje ženy. Společnost ABC prosazuje názor, že čím více bude mít různorodých zodpovědných zaměstnanců, tím větší bude její výkonnost.

Řízení pracovního výkonu vychází především z vyšších pracovních pozic a je přesouváno vždy na přímé podřízené. V případě této diplomové práce, která analyzuje systém vzdělávání a hodnocení výkonu klientských pracovníků, vychází řízení pracovního výkonu od jejich přímých nadřízených, tj. od team leaderů, kteří dostávají zase příkazy od svých přímých manažerů.

Klientští pracovníci mají přesně stanovené požadavky, které musí každý měsíc plnit. Jejich mzda se skládá z pevné složky a ze složek pohyblivých, které se odvíjejí od jejich pracovního výkonu a nasazení. Jedná se tedy o to, na jaké úrovni jsou schopni plnit plány. V případě, že plány neplní, jak mají, projeví se to na bonusech a ohodnocení. Naopak pokud je jejich práce efektivní, plní na sto procent, jejich výkony jsou odměněny. Řízení pracovního výkonu je podporováno pravidelnými teamovými poradami, na kterých se probírají různé sezónní akce, které se budou konat, dále jsou tam podřízeným předávány důležité poznatky, jak mají postupovat, a případně poklady pro studium. Pravidelně se konají také osobní konzultace, které probíhají většinou mezi jedním team leaderem a jedním podřízeným.

Hodnocení pracovního výkonu provádí specializovaný útvar, který v rámci vybraného oddělení poslouchá hovory, kontroluje výstupy a provádí analýzu pracovního výkonu. Získané podklady pak předává vedoucím oddělení a team leaderům a ty s nimi pak pracují dále. Nadřízení kontrolují výkony jednotlivých podřízených a detailně se zaměřují

na nedostatky, vymýšlí způsoby zefektivnění práce a lepší motivace podřízených. Na druhé straně se snaží odměnit vysoce výkonné zaměstnance. Pro hodnocení výkonu používají metody zařazování. V každém týmu bývá pravidelně vyhlášen nejlepší pracovník a ten je pak odměněn. Jednou za rok se vyhláší i zaměstnanci roku. Další metodu, kterou používají, je metoda kritických událostí. Při této metodě se předem určí požadované výkony a podle toho se pracovní výkon zaměstnance hodnotí. Velice podstatné jsou v této bance metody hodnotícího rozhovoru. Většina hodnocení probíhá právě pomocí rozhovoru. Téměř každý takto vedený rozhovor bývá částečně strukturován. Metoda BARS neboli behaviorálně zakotvená hodnotící škála je praktikována specializovaným oddělením, které se zabývá samotným poslechem a analýzou hovorů. Hodnotící vždy přiřadí určitý počet bodů z dané škály konkrétnímu hodnocenému. Často se vyskytuje metoda vícekritériálního hodnocení, při které dochází k hodnocení pracovníka z předem stanovených kritérií, které se mění v souvislosti s aktuální situací.

3.2 Specifika vzdělávání ve vybrané bance

Vzdělávání je dle managementu v bance ABC jedním ze strategických pilířů. Vedení banky přistupuje ke vzdělávání veřejnosti velice otevřeně a snaží se efektivně pomáhat společnosti tím, že jí bude vzdělávat v oblastech, které velice dobře zná. Veřejnosti poskytuje možnost zvyšovat obecnou finanční gramotnost, a to především u dětí a studentů. Společnost ABC uvádí, že investice do vzdělávání se vyplácí ze všeho nejvíce. Banka považuje vzdělávání svých zaměstnanců za stěžejní činnost svého úspěšného fungování. Jak již bylo zmíněno výše, vzděláváním se nezabývá pouze útvar vzdělávání, ale tuto činnost vykonávají v některých situacích i přímí nadřízení. Ve vybraném klientském centru na vzdělávání podílí také team leadeři nebo samotní specialisté na dané aplikaci či procesy.

Vzdělávání je možné rozčlenit na několik tematických celků, které se vždy zaměřují na danou oblast. Jedna oblast se zabývá prvotním vzděláváním, které probíhá v počáteční fázi nábory zaměstnance, který se připravuje na výkon své práce. Druhá oblast vzdělávání se týká bezpečnosti práce na pracovišti a podnikové kultury. V této oblasti školení zahrnuje nejen bezpečnost na pracovišti, ale také bezpečnost a ochranu dat. Další část vzdělávání probíhá již při výkonu samotné práce. Zaměřuje na rozšiřování kvalifikace a učí se zde nově vzniklé aplikace, procesy a systémy, které potřebují zaměstnanci znát. Poslední část se zabývá vzděláváním v oblasti soft skills. Jedná se o výcvik asertivního chování, vyučuje se a zdokonaluje se komunikace se zákazníky a jakým způsobem se mají řešit nepříjemné

situace se zákazníky. Tato fáze je tedy zaměřena na vztahy mezi klientským pracovníkem a zákazníkem.

System vzdělávání se snaží banka ABC dodržovat dle obecně platných pravidel. Nejdříve tedy specifikuje potřeby vzdělávání, které důkladně projednávají odpovědní pracovníci. Tento první krok hodnotí jako stěžejní, protože považuje za velmi důležité správně definovat cíle vzdělávání. Dále sestavuje plán, podle kterého by se mělo vzdělávání provádět. V plánu uvádí mimo základních informací a kroků také možné časové lhůty a rezervy. Následně se provádí vzdělávání v praxi. Důležitá je účast zaměstnanců a lektorů, kteří jsou nedílnou součástí daného vzdělávacího procesu. V poslední řadě probíhá vyhodnocování výsledků vzdělávání, které se provádí v některých situacích formou testování znalostí, osobním pohovorem nebo vyplněním dotazníku spokojenosti se vzděláváním. Vyhodnocovací fáze probíhá kromě konečného zhodnocení také v průběhu výkonu práce, přičemž se ověřuje potřebná znalostní úroveň v praxi. Pomocí speciálního útvaru hodnocení kvality se ověřuje, zda jsou klientské pracovníci schopni aplikovat teoretické znalosti do praxe. Fáze vyhodnocení je považována za velmi důležitou, protože v ní dochází ke zpětné vazbě, která je odrazem použitých metod a je důkazem toho, zda byly metody vzdělávání použity správně a zda zaměstnanci vzdělávání dostatečně porozuměli. Vyhodnocení vzdělávání představuje dále poslech hovorů, při kterém dochází k ověřování znalostí klientského pracovníka. Zjišťuje se, zda podává správné a pravdivé informace zákazníkovi, případně zda dochází během hovoru k odmlce a zaměstnanec se radí s kolegy. Při některých školení bývá na konci proveden krátký znalostní test, který ověří, zda zaměstnanci pochopili vysvětlovanou problematiku správně. V průběhu pracovního výkonu probíhá občasné testování zaměřené na bezpečnost práce nebo na základní znalosti z oblasti bankovního sektoru.

Vzdělávání ve společnosti ABC, jak již bylo zmíněno, představuje jeden z hlavních podnětů, na které se banka zaměřuje. Strategie vzdělávání se pak odvíjí od strategie celé společnosti. Existují různé dokumenty, které se touto problematikou v dané organizaci zabývají. Jsou v nich uvedeny základní informace týkající se vzdělávání, časová náročnost, požadavky, jak se správně identifikuje potřeba vzdělávání, jak se ke vzdělávání dále bude přistupovat. Shrnují podstatné body zahrnující plán vzdělávání, dále jsou tam uvedeny metody, pomocí kterých je možné vzdělávání provádět, a způsob, jakým se bude vyhodnocovat. Všichni klientské pracovníci jsou vzdělávání pravidelně ve stejných intervalech bez ohledu na to, jestli pracují v bance rok či pět let. Záleží pouze za tom, jestli

se zaměřují na specifické odvětví, případně zda zastupují pozici základního klientského pracovníka, nebo zkušeného seniora, případně lektora atd. Vybrané skupiny tak mají dodatkové vzdělávání, jako např. jak školit nové pracovníky, jakým způsobem pomáhat a radit méně zkušeným kolegům a mnoho dalších rozšiřujících školení.

Rozvoj zaměstnanců je ve společnosti ABC praktikován strategií plynulého zlepšování. Klientští pracovníci se průběžně učí novým znalostem a dochází k postupnému zdokonalování. V případě, že dojde k nepředvídatelné novince na trhu a je nutností se okamžitě umět přizpůsobit požadavkům zaměstnanců, dochází také ke strategii velkého skoku.

3.3 Shrnutí kapitoly

Analýza řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců byla provedena v jedné z největších obchodních bank v České republice. Konkrétně bylo vybráno oddělení helpdesku platebních karet v klientském centru obchodní banky ABC. Základní informace týkající se této finanční instituce byly získány od specializovaného pracovníka klientského centra. Vybraná finanční instituce ABC nabízí své služby všem klientům.

Na oblast řízení lidských zdrojů je pohlíženo z pěti odlišných pohledů, které jsou zaměřené na výkonnost, vnímání, lokální ukotvení, zmocňování a odpovědnost. Model řízení lidských zdrojů, který je v bance ABC zaveden, představuje tradiční charakter. Strategie tohoto oddělení je tvořena v návaznosti na strategii celé organizace. Oddělení HR, které představuje útvar řízení lidských zdrojů, provádí veškeré činnosti, které jsou zaměřeny na personalistiku. Vzdělávání vykonávají lektori a péči o zaměstnance se věnují nejvíce team leaderi jednotlivých pracovních skupin. Hodnocením pracovního výkonu se zabývá specializované oddělení, které následně předává zjištěné výsledky jednotlivým team leaderům. Vzdělávání označuje management banky ABC jako jeden z jejich strategických pilířů. V této oblasti také nabízí služby veřejnosti. Interní vzdělávání je rozděleno na několik celků. První oblast se zaměřuje na prvotní vzdělávání, druhá část se týká bezpečnosti práce a podnikové kultury, třetí oblast představuje především rozšiřování kvalifikace, školení procesů a mnoho dalších rozšiřujících vzdělávacích programů. Poslední část se týká správné komunikace se zákazníkem. Z uvedených informací o bankovní instituci ABC vyplývá, že vzdělávání svých zaměstnanců považuje za stěžejní disciplínu v oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě tohoto poznatku bylo provedeno dotazníkové šetření mezi klientskými pracovníky helpdesku platebních karet.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI KLIENTSKÝMI PRACOVNÍKY

Tato kapitola se zabývá dotazníkovým šetřením mezi pracovníky oddělení helpdesku platebních karet klientského centra obchodní banky ABC a jeho následným vyhodnocením. Důvodem výběru této kvantitativní formy výzkumu bylo obsáhlé množství respondentů. Kontaktováno bylo 45 klientských pracovníků.

4.1 Cíl a zvolená metodika dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je analyzovat, jakým způsobem vnímají zaměstnanci systém hodnocení svého pracovního výkonu a jaký mají názor na systém vzdělávání v organizaci ABC. Dotazníkové šetření dále poskytuje informace pro návrhy možných zlepšení v oblastech, ve kterých bylo zjištěno, že existuje jistý nesoulad názorů klientských pracovníků se stanovenými požadavky z vyšších stupňů řízení.

Dotazníkové šetření probíhalo na základě domluvy se zaměstnankyní vzdělávacího oddělení a pracovníky helpdesku platebních karet vybrané bankovní instituce. Z důvodu současné situace, která je velmi ovlivněna pandemií COVID 19, ve které většina klientských pracovníků pracuje na home office, byla vybrána elektronická forma dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen pomocí online nástroje surivo.cz. Webový nástroj pro tvorbu dotazníků zprostředkuje vytvoření dotazníku, sběr dat a vyhodnocení v podobě grafického zpracování.

Odkaz na dotazník byl rozeslán klientským zaměstnancům na jejich pracovní emaily dne 26. února 2021. Lhůta na vyplnění dotazníku byla vzhledem k aktuální situaci a v rámci velkého vytížení provozu stanovená na 1 měsíc. Ukončení sběru dat proběhlo tedy 26. března 2021.

4.2 Charakteristika dotazníku

Průzkum probíhal formou dotazníkového šetření, které je zaměřeno na tři stěžejní oblasti. První část se zabývá základními údaji o respondentovi. Druhá část je zaměřena na řízení pracovního výkonu a třetí oblast se týká vzdělávání.

Dotazník obsahuje 20 otázek, přičemž největší podíl tvoří otázky uzavřené s možností jedné odpovědi. Pouze jedna otázka má na výběr více odpovědí. Odpovědi jsou v některých případech formulovány takto: „ano“, „ne“. V dalších otázkách je možné zvolit odpověď výběrem ze čtyřbodové hodnotící škály, která obsahuje tyto odpovědi: „určitě ano“,

„spíše ano“, „spíše ne“, „určitě ne“. U dalších otázek jsou jednotlivé odpovědi zaměřené vždy k danému tématu.

Součástí dotazníku jsou dále také otevřené otázky, ve kterých může respondent projevit svůj subjektivní názor. Otevřené otázky jsou v dotazníku vloženy, protože součástí analýzy je také odhalit případný nesoulad mezi požadavky kladené na zaměstnance a jejich názorem na tyto požadavky. Důležité je tedy detailněji porozumět jednotlivým odpovědím, a tím tak dosáhnout v závěru k relevantnímu návrhu specifického řešení vzniklé situace.

Dotazník obsahuje úvodní stránku, která zaměstnancům klientského centra vysvětluje důvod prováděného průzkumu, a dále jsou tam zaměstnanci ujištěni o absolutní anonymitě získaných odpovědí. Celý dotazník je možné nalézt v příloze.

4.3 Vyhodnocení dotazníku

Tato kapitola se zaměřuje na detailní analýzu získaných informací, které byly shromážděny pomocí dotazníkového průzkumu mezi klientskými pracovníky. Do data 26. 3. 2021 bylo vyplněno celkem 40 dotazníků, což představuje cca 88,9% návratnost. Přes velkou vytíženost provozu je návratnost 88,9 % považována za velmi uspokojivou.

4.3.1 Otázky obecného charakteru

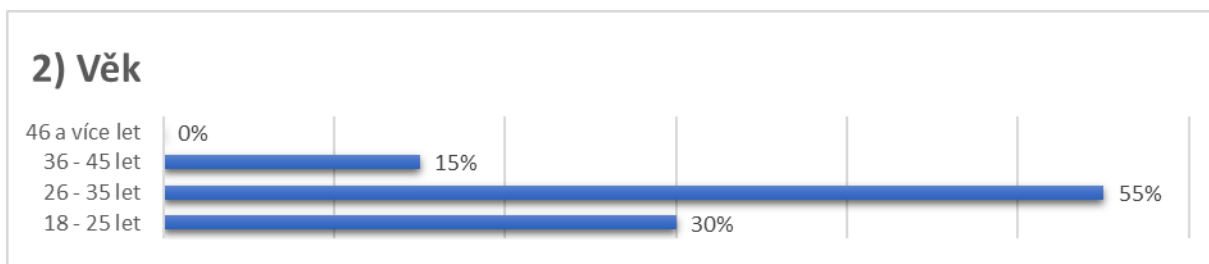
Otázky v této podkapitole jsou zaměřeny na identifikaci respondentů, zaměřují se tedy na pohlaví, věk a dobu, po kterou v bance ABC pracují. Otázky tohoto zaměření jsou celkem 3.

První otázka se zaměřuje na strukturu respondentů dle pohlaví. Na dotazník odpověděla větší část žen čili 85 % (34), mužů odpovědělo celkem 15 % (6).



Obrázek 7: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 1

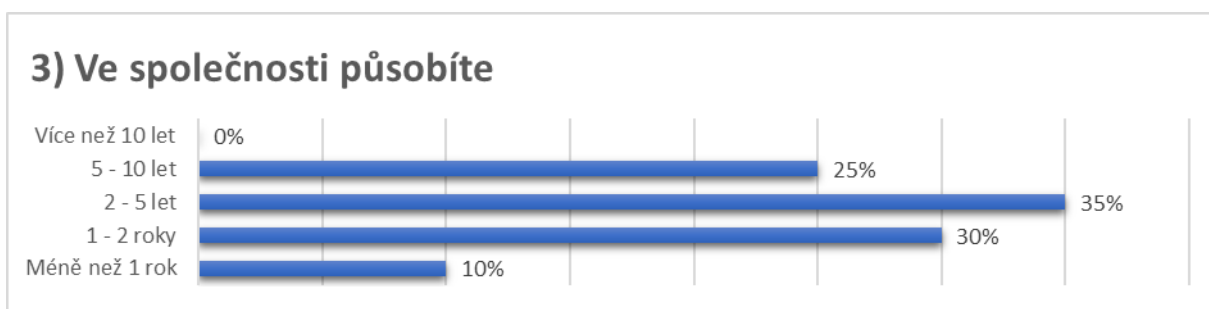
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 8: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastěji zastoupené věkové rozmezí klientkých pracovníků představuje 26 – 35 let. Jedná se celkem o 55 % (22) respondentů. Další věkovou skupinu představují lidé ve věku 18 – 25 let, kterých je 30 % (12). Nejméně je zastoupená věková skupina 36 – 45 let zastupující 15 % (6) tázaných.



Obrázek 9: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 3

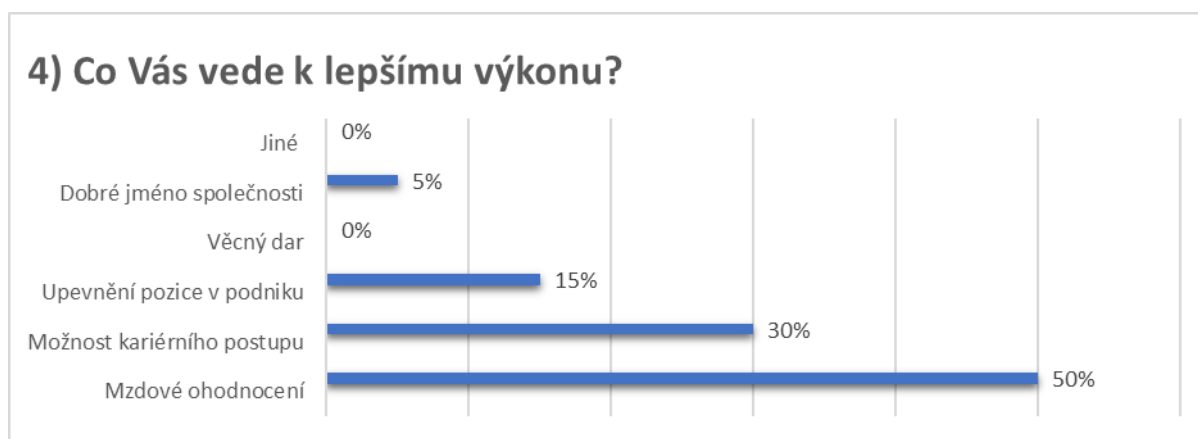
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentů, kteří pracují v bance ABC 2 – 5 let, je nejvíce čili 35 % (14). Pouze o 5 % méně jich pracuje v této organizace 1 - 2 roky, přičemž se jedná o 30 % (12) respondentů. Klientkých pracovníků, kteří působí ve společnosti 5 – 10 let, bylo 25 % (10) a těch, kteří v bance pracují méně než jeden rok, bylo 10 % (4). Relativně krátká doba působení v organizaci poukazuje na poměrně velkou míru fluktuace zaměstnanců.

4.3.2 Otázky zaměřené na pracovní výkon a mezilidské vztahy

Tato kapitola obsahuje otázky týkající se pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu a mezilidských vztahů na pracovišti. Celkem je těchto otázek 6.

Obrázek 10 znázorňuje, že 50 % (20) respondentů vede k lepšímu výkonu mzdové ohodnocení, 30 % (12) jich vybralo možnost kariérního postupu, 15 % (6) označilo jako důvod k většímu výkonu upevnění pozice v podniku a 5 % (2) vybralo dobré jméno společnosti.

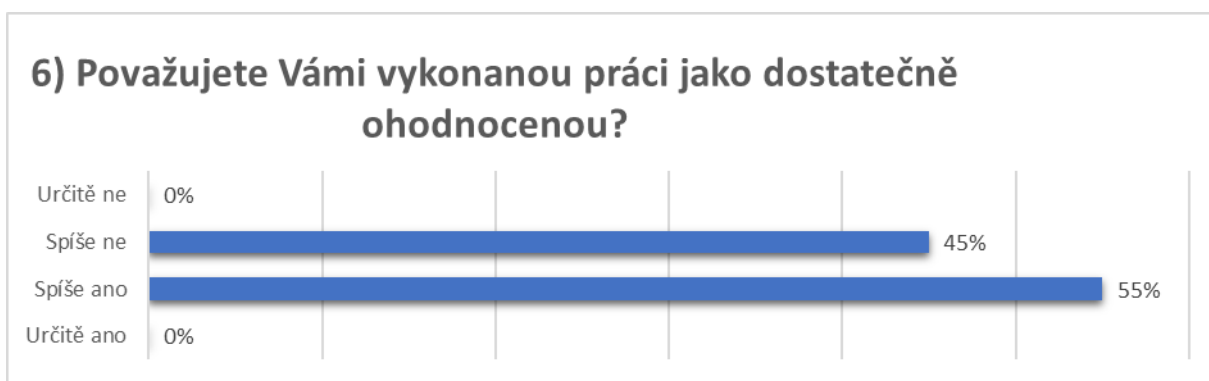


Obrázek 10: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 4

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 (Co by podle Vašeho názoru mohlo ještě zvýšit Váš pracovní výkon?) byla otevřená a respondenti tak mohli vyjádřit svůj subjektivní názor na dané téma. Ze zjištěných odpovědí vyplývá, že nejvíce by zaměstnancům pomohlo ještě zvýšit jejich pracovní výkon, když by měli lepší finanční odměnu. Jednalo se přibližně o 45 % tázaných. Další častou odpovědí byly možnosti zajímavějších a větších benefitů, to odpovědělo přibližně 20 % zaměstnanců. Následně by zaměstnanci uvítali snížení obchodního plánu a větší kompetence. Požadavky v obchodním plánu je mnohdy nereálné splňovat. Jednou z příčin neschopnosti zaměstnanců plnit obchodní plány je nedostatek potřebných kompetencí. Pokud by totiž zaměstnanci měli více kompetencí, jistě by to zrychlilo a zefektivnilo všechny procesy a tím by docházelo k úspěšnějšímu plnění stanovených cílů. Další podněty, které tázaní uvedli, že by mohly ještě zvýšit jejich pracovní výkon, byly tyto: menší množství stresu v návaznosti na požadované obchodní plány, již zmíněné častější vzdělávání a soutěže o různé ceny, dále by zaměstnanci uvítali více pochvaly za jejich odvedené pracovní výkony a také uvedli více volna, které by mohli čerpat na odpočinek.

Otázka č. 6 zobrazuje, že 55 % (22) tázaných je s ohodnocením své vykonané práce spíše spokojeno. Celkem 45 % (18) jich odpovědělo, že spokojeni spíše nejsou. Odpovídá to předchozí otázce, ve které se většina respondentů shodla, že právě mzdové ohodnocení by ještě pomohlo zvýšit jejich pracovní výkon.



Obrázek 11: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 6

Zdroj: Vlastní zpracování

V návaznosti na mezidiské vztahy na pracovišti bylo potřednictvím další otázky zjišťováno, zda klientští pracovníci pocítují zájem nadřízených. Celkem 90 % (36) respondentů zvolilo odpověď, že má pocit, že se o ně nadřízení zajímají. Zbýlých 10 % (4) zájem nadřízených nepocítuje.



Obrázek 12: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 7

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 se také zaměřuje na mezilidské vztahy na pracovišti. Většina respondentů, 90 % (36), označila atmosféru na pracovišti jako přátelskou. Zbýlých 10 % (4) respondentů vnímá situaci v práci z pohledu mezilidských vztahů jako neutrální.



Obrázek 13: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 8

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 50 % (20) tázaných odpovědělo, že považují nároky na ně kladené jako spíše úměrné. Dalších 30 % zaměstnanců tyto nároky spíše nepovažuje jako úměrné a zbylých 20 % respondentů bylo rovnoměrně rozděleno mezi odpověď určitě ano 10 % a určitě ne 10 %.



Obrázek 14: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 9

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Otázky zaměřené na vzdělávání

V této podkapitole se otázky zaměřují na vstupní vzdělávání, frekvenci vzdělávání, účelnost vzdělávání, jak aktivně respondenti přistupují ke vzdělávání, zda mají studijní materiály a jak vzdělávání reaguje na nové požadavky trhu.

Zda klientští pracovníci považují vstupní vzdělávání za dostačující bylo zjištěno z grafického zpracování, otázky č. 10, ze kterého vyplývá 100% spokojenost tázaných, 55 % z nich zvolilo odpověď spíše ano a 45 % vybralo variantu určitě ano.



Obrázek 15: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 10

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 navazuje na předchozí otázku. Respondenti zde měli stručně popsat důvod zvolené odpovědi v otázce č. 10. Ze získaných odpovědí, které zdůvodňovaly výběr jejich odpovědi, že je vstupní vzdělávání dostačující, bylo zjištěno následující. Většina odpovědí byla tematicky zaměřená na to, že vstupní vzdělávání je vhodně zvoleno, nicméně v praxi se člověk neustále musí přizpůsobovat individuálním požadavkům klienta, které jsou mnohdy opravdu náročné a rozdílné. Respondenti uvedli, že na vstupních školení jsou vybaveni teoretickými základy, které potom v praxi využívají, ale poměrnou část se klientský pracovník naučí až během provozu. Někteří uvedli, že i když je vstupní vzdělávání kvalitní, stejně se musí sami zdokonalovat a čerpat nové informace. Dále bylo analýzou zjištěno, že pracovníci dostávají nespočetně informací, které se mnohdy musí naučit během krátkého časového rozpětí a vzhledem k velké vytíženosti provozu jsou pak nuceni si potřebné znalosti dostudovat ve volném čase. Někteří tázaní odpověděli, že považují vstupní vzdělávání jako dostačující, protože mají k dispozici přehledné studijní materiály a školitelé jsou zkušení.

Na obrázku 16 je viditelné, že se 45 % (18) tázaných vzdělává v oblasti nových aplikací často čili jednou až dvakrát za měsíc, 35 % (14) se jich vzdělává jednou až dvakrát za šest měsíců a zbylých 20 % (8) pouze jednou až dvakrát za rok.



Obrázek 16: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 12

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se zaměřuje na průběžné vzdělávání. Z obrázku 17 vyplývá, že se všichni respondenti shodli na tom, že považují průběžné vzdělávání jako účelné. Více než polovina, 60 % (24), jich vybralo odpověď určitě ano a zbylých 40 % (16) jich zvolilo odpověď spíše ano.



Obrázek 17: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 13

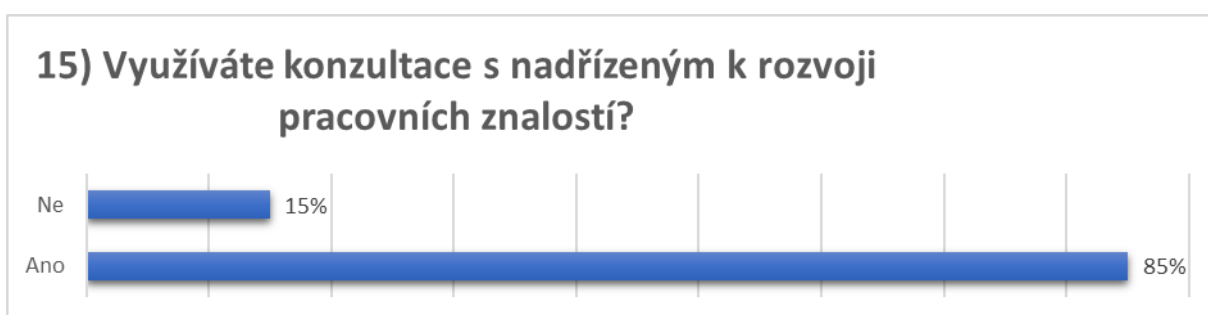
Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí otázky č. 14 se zkoumá, zda tázání považují vzdělávání v organizaci za dostačující při výkonu své práce. Celkem 75 % (30) tázaných souhlasí s tím, že je vzdělávání dostačující, ti tedy zvolili odpověď spíše ano (55 %) či určitě ano (20 %). Zbylým 25 % respondentům se vzdělávání nezdá dostačující.



Obrázek 18: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 14

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 19: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 15

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 se zaměřuje na využívání konzultací s nadřízenými k rozvoji pracovních znalostí. Z uvedeného obrázku je viditelné, že většina zaměstnanců 85 % (34) tyto konzultace využívá, přičemž zbylá část tázaných, 15 % (6), si takto své pracovní znalosti nerozvíjí.

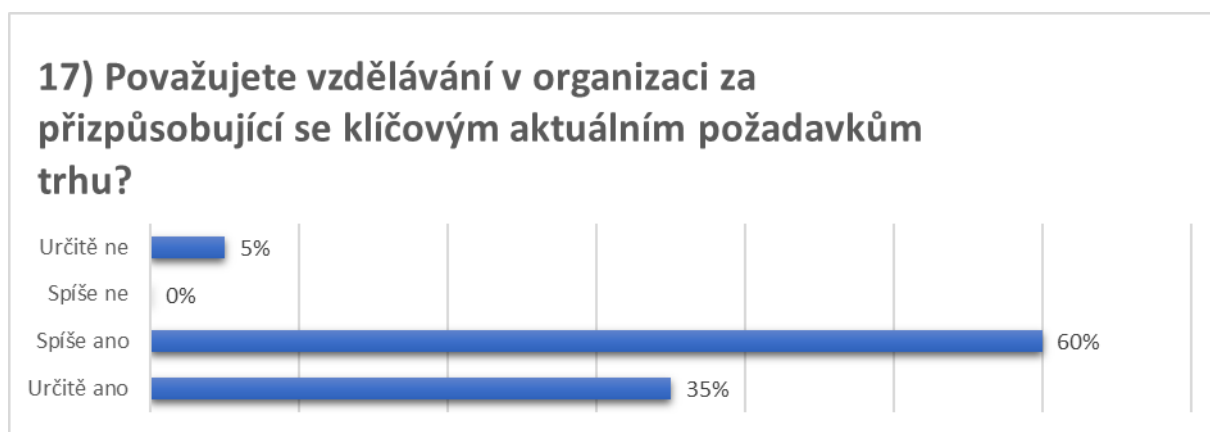
Stejným poměrem odpověděli tázání na následující otázku č. 16. Celkem 85 % (34) přispívá svými poznatky k rozvoji vzdělávání a 15 % se takto aktivně na rozvoji vzdělávání nepodílí. V uvedeném grafickém zpracování otázky č. 16 je možné sledovat jisté souvislosti s předchozí otázkou č. 15.



Obrázek 20: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 16

Zdroj: Vlastní zpracování

Z níže uvedeného obrázku 21 je viditelné, že 95 % (38) tázaných považuje vzdělávání za aktuální a že se přizpůsobuje klíčovým a současným požadavkům trhu. Tito zaměstnanci zvolili odpověď spíše ano či určitě ano. Zbylých 5 % (2) s tímto nesouhlasí.



Obrázek 21: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 17

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí poslední uzavřené otázky č. 18, která je graficky zpracována na obrázku 22, bylo ověřováno, zda mají zaměstnanci vůbec k dispozici studijní materiály, ze kterých by mohli čerpat potřebné informace. Všichni tázaní čili 100 % (40) odpověděli, že tyto materiály mají k dispozici.



Obrázek 22: Grafické zpracování dotazníku, otázka č. 18

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední dvě otázky dotazníku se týkaly online vzdělávání ve společnosti. Respondenti měli napsat výhody a nevýhody, které na tomto způsobu vzdělávání shledávají.

Otázka č. 19 se zaměřovala na výhody. Za výhody označili nejčastěji respondenti možnost vzdáleného vzdělávání kdykoliv a kdekoliv. Mnoho jich uvedlo, že nemusí kvůli školení dojíždět na pracoviště a mohou se vzdělávat z domova. Dále také uváděli, že je možnost neustálého přístupu k informacím a mají na vzdělávání více času.

Naopak druhá otázka se zaměřovala na nevýhody s online vzděláváním spojené. Většina tázaných odpovědělo, že shledávají největší nevýhodu v nedostatku osobního kontaktu a že není možné stmelovat kolektiv na pracovišti. Zároveň noví zaměstnanci nemají možnost poznat kolegy osobně, a tak mnohdy nevědí, o kom se na školení hovoří. Více se bojí během vzdělávání ptát, když ani nevědí, na koho mluví. Uváděli také, že je více složitější pochopit online vysvětlovanou problematiku, než kdyby jim bylo dané téma vysvětlováno na pracovišti. Dále často zmiňovali, že není příliš rychlá odezva na jejich nutné dotazy týkající se vzdělávání během provozu. Obvykle by tomu bylo na sále tak, že by se zeptali kolegy vedle a ten by danou otázku zodpověděl, pokud by zrovna neměl hovor. Z některých odpovědí vyplývá, že se vlivem současné situace, při které většina zaměstnanců pracuje na home office, část vzdělávacích kurzů a školení zrušila.

4.4 Shrnutí kapitoly

Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat, jakým způsobem vnímají zaměstnanci oddělení klientského centra systém hodnocení jejich pracovního výkonu a jak vnímají vzdělávání v organizaci ABC. Dotazník vyplňoval každý klientský pracovník anonymně a bylo možné na jeho otázky odpovědět pouze online formou, protože byl vytvořen pomocí internetového nástroje survio.cz. Odkaz na dotazník byl rozeslán na pracovní emaily 45 zaměstnanců, přičemž po měsíci, kdy bylo dotazníkové šetření ukončeno, bylo získáno 40 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníkového šetření tedy představovala 88,9 %. Vzhledem k současné situaci, která je ovlivněna pandemií COVID 19, díky které je většina zaměstnanců daného oddělení na home office a současně je touto situací ovlivněna velká vytíženost provozu, je tato návratnost považována za velmi uspokojivou.

Otázky z dotazníkového šetření je možné rozdělit do třech tematických celků. První skupina otázek se zaměřuje na identifikaci zaměstnanců, jedná se tedy o otázky obecného charakteru. Druhou skupinu představují otázky týkající se pracovního výkonu a pracovních vztahů. Třetí část obsahuje otázky, které jsou zaměřené na vzdělávání.

Z oblasti obecných otázek bylo zjištěno, že nejčastěji dotazník vyplnily ženy, což představuje 85 % (34) tázaných. Velká účast žen odpovídá zaměstnanecké struktuře daného oddělení a také zároveň zaměstnanecké struktuře celého klientského centra. Zastoupení žen je většinové. Věková kategorie respondentů byla nejčastěji v rozmezí 26–35 let, což představuje 55 % (22) zaměstnanců. Nejméně je pracujících respondentů na tomto oddělení ve věkové kategorii 36–45 let, jedná se o 15 % (6) osob. Nejčastěji zvolená délka odpracovaných let byla 2-5 let. Takto odpovědělo 35 % (14) zaměstnanců. Nejmenší procentuální zastoupení, 10 % (4), představovala délka působení ve společnosti méně než 1 rok. Výsledky poukazují na poměrně velkou míru fluktuace zaměstnanců na daném oddělení.

Otázky zaměřené na pracovní výkon a mezilidské vztahy pomohly analyzovat názory pracovníků na tyto dvě oblasti. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce vede respondenty k lepšímu výkonu mzdové ohodnocení, tato odpověď byla vybrána 50 % (20) tázaných. Naopak věcný dar pro zaměstnance nepředstavuje důvod k lepšímu výkonu, tato odpověď nebyla zvolena ani jedním tázaným. V návaznosti na tuto otázku bylo zjištěno, že respondenty by ještě více v jejich výkonu podpořilo, kdyby měli lepší finanční odměnu. Z těchto dvou otázek tedy vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svým finančním

ohodnocením a pokud by jim tato položka byla navýšena, podávali by lepší pracovní výkony. Dalším podnětem, který by je vedl ještě k vyššímu výkonu, by byla lepší forma benefitů, snížení obchodního plánu, větší kompetence, pochvala, soutěže nebo větší množství volna. Více než polovina tázaných, 55 % (22), v další otázce, že svou vykonanou práci považuje za dostatečně ohodnocenou, uvedla odpověď spíše ano. Nicméně tato zvolená odpověď nepředstavuje stoprocentní souhlas s položenou otázkou. Zbylá část, 45 % (18), odpověděla, že svůj pracovní výkon spíše nepovažuje za dostatečně ohodnocený. Co se týká vztahů na pracovišti, panuje tam obecně dobrá atmosféra, vyplývá to ze dvou následujících otázek. V jedné otázce odpovídali respondenti na otázku, jestli mají pocit, že se o ně nadřízení zajímají, 90 % (36) zaměstnanců odpovědělo kladně. Prostřednictvím druhé otázky se analyzovaly obecně pracovní vztahy mezi nimi na oddělení. Většina, 90 % (36), označila odpověď „přátelská atmosféra“ a zbylých 10 % (4) označilo variantu „neutrální atmosféra“. Poslední otázka, která byla zaměřena na pracovní výkon, umožnila zjistit, zda považují pracovníci nároky na ně kladené jako úměrné. Celkem 60 % (24) z nich odpovědělo, že tyto nároky považují za úměrné, z toho 50 % (20) odpovědělo spíše ano a 10 % (4) určitě ano.

Následující oblast dotazníku se týkala vzdělávání. Všichni tázaní se shodli, že považují vstupní vzdělávání za dostačující. Dále uváděli, že i když je po teoretické stránce úvodní vzdělávání dostačující, během provozu se musí neustále přizpůsobovat požadavkům zákazníků a s tím jsou mnohdy spojené nové situace, na které se během úvodního vzdělávání neměli možnost zaměřit. Mnoho tázaných uvedlo, že většinu potřebných znalostí se doučí převážně během praxe. Nejčastěji zvolená odpověď týkající se frekvence vzdělávání byla jednou až dvakrát za měsíc, tuto otázku vybralo 45 % (18) zaměstnanců. Otázka, která se zaměřovala na to, zda připadá respondentům průběžné vzdělávání jako účelné, měla kladné ohlasy. Všichni označili odpověď určitě ano nebo spíše ano. Pomocí následující otázky bylo zjištěno, že celkem 75 % (30) respondentů považuje vzdělávání v organizaci jako dostačující při výkonu jejich práce. Prostřednictvím následujících dvou otázek se analyzovalo, zda využívají zaměstnanci konzultace s nadřízenými k rozvoji pracovních znalostí a zda přispívají svými poznatky k rozvoji vzdělávání. Z výsledků vyplynulo, že v obou těchto případech se jednalo o 85 % (34) respondentů, kteří odpověděli na otázky kladně, znamená to tedy, že využívají konzultace s nadřízenými a také že svými poznatky přispívají. Následně bylo zjištěno, že vzdělávání v organizaci kopíruje aktuální požadavky trhu, protože 95 % (38) tázaných na tuto otázku odpovědělo spíše ano či určitě ano. Dále všichni zaměstnanci uvedli, že mají studijní materiály k dispozici. Poslední dvě otázky

se zaměřovaly na výhody a nevýhody online vzdělávání ve společnosti. Nejčastěji uvedená výhoda spočívala v tom, že je možné se vzdělávat odkudkoliv a kdykoliv. Nevýhoda byla nejčastěji shledána v nedostatku osobního kontaktu, protože např. noví zaměstnanci nemají možnost poznat lektory osobně a když se vysvětluje problematika přes online prostředí, nemá to takovou efektivitu, jako kdyby byli zaměstnanci přítomni na pracovišti.

5 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S TEAM LEADERY

Kapitola č. 5 se zabývá polostrukturovanými rozhovory, které byly prováděny se třemi team leadery klientského centra obchodní banky ABC. Následně je v této kapitole vyhodnocení získaných informací. Důvodem výběru metody polostrukturovaného rozhovoru byla možná variabilita otázek v závislosti na získaných nejasných informacích.

5.1 Cíl a zvolená metodika rozhovorů

Cílem polostrukturovaných rozhovorů je analyzovat, jakým způsobem vnímají team leaderi systém hodnocení pracovního výkonu jejich podřízených (klientských pracovníků) v návaznosti na systém vzdělávání. Z polostrukturovaných rozhovorů je možné stanovit případný návrh na doporučení v oblastech, ve kterých bylo zjištěno, že existuje různorodost názorů team leaderů a klientských pracovníků.

Polostrukturované rozhovory byly uskutečňovány na základě domluvy se zaměstnankyní vzdělávacího oddělení a pracovníky na pozicích team leaderů oddělení helpdesku platebních karet vybrané bankovní instituce. Z důvodu současné situace, která je velmi ovlivněna pandemií COVID 19, ve které většina zaměstnanců klientského centra pracuje z domu na home office, byly rozhovory uskutečněny prostřednictvím telefonických hovorů. Rozhovory byly nahrávány na záznamník a následně byly přepsány do textové podoby.

Rozhovory s team leadery se uskutečnily v rozmezí jednoho měsíce čili od 26. února 2021 do 26. března 2021. Ukončení sběru dat proběhlo ve stejnou dobu, jako tomu bylo u dotazníkového šetření mezi klientskými pracovníky.

5.2 Charakteristika otázek

Rozhovory jsou rozděleny do třech tematických celků, podobně jako tomu je u dotazníkového šetření. První část se zabývá základními údaji o respondentovi. Druhá část je zaměřena na řízení pracovního výkonu a třetí oblast se týká vzdělávání.

Polostrukturovaný rozhovor se skládá z 15 otevřených otázek, které svým zaměřením kopírují tematické okruhy z dotazníkového šetření. Záměrem volby podobných otázek bylo zjistit pohled team leaderů na danou problematiku. Otevřené otázky umožnily projevit jejich subjektivní názor na dané téma.

Na začátku rozhovorů byl představen důvod prováděných rozhovorů a dále byli team leadéři ujištěni o absolutní anonymitě získaných odpovědí. Struktura otázek, které byly pokládány během polostrukturovaných rozhovorů, najde čtenář v příloze.

5.3 Vyhodnocení získaných odpovědí z rozhovorů

Tato kapitola se zabývá detailní analýzou získaných informací, které byly shromážděny pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Polostrukturovaný rozhovor byl veden se třemi team leadery oddělení helpdesku platebních karet. Dané oddělení neobsahuje více pracovníků na této pozici. Všichni team leadéři nabídku na rozhovor přijali, úspěšnost byla 100 %. Rozhovory byly uskutečňovány jednotlivě dle časových dispozic tázaných. První rozhovor proběhl dne 12. března 2021, druhý proběhl dne 23. března 2021 a třetí se uskutečnil dne 26. března 2021.

Vyhodnocení informací, získaných prostřednictvím rozhovorů, je popsáno níže. V textu jsou jednotlivé otázky označeny tučným písmem a jsou očíslovány. Vyhodnocení jednotlivých odpovědí nalezne čtenář přímo pod zněním dané otázky.

1) „Jak dlouho ve společnosti působíte?“

Nejdéle pracuje v této společnosti respondent, který odpověděl šestnáct let, další respondent odpověděl sedm let a poslední odpověděl, že v bance pracuje dva roky.

2) „Myslíte si, že své podřízené dostatečně motivujete, jakým způsobem?“

Všichni tři tázaní odpověděli, že si myslí, že své podřízené dostatečně motivují a dále se dva z nich shodli, že nejčastější formou motivace je pořádání soutěží. Soutěže se týkají zkrácení pracovní doby, poskytnutí občerstvení a mnoha dalších odměn, které podřízeným náleží za splnění úkolu. Soutěže se většinou pořádají dle časového hlediska (např. splnění plánu do týdne), nebo z pohledu procentního plnění (např. splnění určitého plánu na stanovená procenta). V současné situaci se však tyto soutěže požádají obtížně. Zároveň jeden respondent odpověděl, že je potřeba přistupovat ke každému pracovníkovi jinak, protože je každý jedinečný a každého motivuje něco jiného.

3) „Co by podle Vašeho názoru mohlo zvýšit pracovní výkon podřízených?“

Ke zvýšení pracovního výkonu podřízených by pomohlo, kdyby měli větší kompetence. Zaměstnanci jsou hodně omezeni instrukcemi a stanovenými postupy, které jim udává vedení. Další odpovědí byla pozitivní motivace a výzva, protože to některé

zaměstnanec hodně baví a dokážou tak dosahovat výborných výkonů. Někdy je nutná také hrozba, která pro zaměstnance představuje situaci, ve které když nebude dále plnit stanovené plány, bude ho čekat nepříjemný pohovor s odborníkem z personálního oddělení. Může zároveň dojít také k tomu, že mu již nebude prodloužena smlouva. Pracovní výkon by dále zvýšilo více společných porad a školení.

4) „Splňují podřízení Vaše pracovní požadavky?”

Přibližně 80 % klientských pracovníků splňuje požadavky nadřízených z 80 %. Procentní plnění pracovních požadavků uvedli všichni tázaní téměř stejně.

5) „Máte pocit, že se dostatečně zajímáte o své podřízené?”

Všichni team leaderi odpověděli, že se o své podřízené zajímají. V současné situaci je to ale velmi komplikované, protože rozhovory přes Skype nenahradí osobní rozhovory na pracovišti. V současné situaci je provoz helpdesku platebních karet velmi vytížen a pravidelné porady se nekonají tak, jak bývalo vždy zvykem. Bohužel aktuálně není čas příliš řešit osobní problémy podřízených. Klientští pracovníci se ale mohou na team leadera kdykoliv obrátit a ten se jim snaží vyjít vstříc. Dokonce jeden respondent odpověděl, že ho podřízení kontaktují i prostřednictvím Messengeru či WhatsAppu.

6) „Jak vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti?”

Obecně panuje dobrá až přátelská atmosféra. Důležité je, aby se zaměstnanci navzájem respektovali a případně se domluvili na kompromisu. Současně to ale ovlivňuje COVID 19, protože se navzájem zaměstnanci nepotkávají osobně a není to pro utužování mezilidských vztahů ideální.

7) „Považujete nároky kladené na podřízené jako úměrné?”

Nároky kladené na podřízené jsou rok od roku vyšší. Cíle se neustále zvyšují a je požadována stále větší efektivita zaměstnanců, kteří jsou ale většinou na pokraji sil a bohužel už stanovené nároky nezvládají splňovat. Jeden team leader dodal, že průměrná přítomnost pracovníka je v celém klientském centru 2-3 roky, pak odejde a vymění se za jiného. Team leaderi však nemají kompetence, se kterými by mohli ovlivnit zadané cíle, ale musí je pouze předat dál a dbát na jejich plnění.

8) „Nebojí se podřízení ptát na jejich nejasnosti ohledně výkonu práce?“

Všichni tázaní odpověděli, že se podřízení nebojí ptát. Team leadeři jsou rádi a považují to jako signál, že se o své výkony zaměstnanci zajímají. Provádí se měsíční pohovory, při kterých se rozebírá průběžné hodnocení výkonu. Řeší se jak nedostatky, tak pochvaly. Pokud zaměstnanci něco nevědí, sami přijdou za nadřízeným a zeptají se.

9) „Připadají Vám noví zaměstnanci po úvodním školení dostatečně připraveni na výkon práce?“

Jeden z respondentů odpověděl, že mu to dřív tak připadalo, ale poslední dobou je to čím dál horší. Podotkl, že noví zaměstnanci se na školení obecně méně soustředí, více se zajímají o mobilní telefony a sociální sítě. Zaznamenal to také u nich na open office sále. Zaměstnanci koukají do mobilů, namísto toho, aby se plně soustředili na vzdělávání. Dodal, že jejich připravenost závisí na míře soustředěnosti a projeveného zájmu. Někteří jsou schopni po úvodním školení brát hned hovory, někteří potřebují 14 dní, aby si vše ujasnili a informace se jim vstřebaly. Druhý respondent ale odpověděl, že jsou noví zaměstnanci dostatečně připraveni na výkon práce. Třetí okomentoval situaci, že po úvodních školení jsou zaměstnanci naučeni teoreticky, praxi ale získají až v reálném provozu. Ohodnotil připravenost zaměstnanců na 70 %.

10) „Považujete průběžné vzdělávání Vašich podřízených jako dostačující při výkonu jejich práce?“

Všichni team leadeři se shodli na tom, že v aktuální situaci spíše ne, protože jsou vzhledem k vytiženosti provozu zrušeny týmové porady, školení, konzultace a týmové koučinky. Veškeré vzdělávání teď probíhá formou samostudia. Uvedli, že v případě normální situace považují vzdělávání za dostačující, jeden doplňuje, že lektoři fungují na helpdesku dobře. Pravidelně se koná jednou týdně týmová porada, na které se řeší novinky, personální záležitosti a hodnotí se průběžné výsledky týmu. Dále se koná jednou za měsíc konzultace a týmový koučink.

11) „Jak často se na Vás obrací podřízení s dotazy, které se týkají rozvoje vzdělávání?“

U jednoho tázaného bylo zjištěno, že se na něho obrací v průměru jeden klientský pracovník jednou za měsíc. Další tázaný odpověděl, že to nebývá tak časté. Zaměstnanci dopředu vědí, kdy a jaká školení mají. Třetí respondent uvedl, že se zaměstnanci obracejí

spíše na útvary tomu určené. V případě, že si zaměstnanci nejsou jistí během hovoru, tak se na ně s dotazy obrátí, nicméně sami od sebe poznatky ohledně rozvoje vzdělávání nevznášejí.

12) „Považujete vzdělávání v organizaci za přizpůsobující se klíčovým aktuálním požadavkům trhu?“

Všichni oslovení team leaderi se shodli na tom, že banka reaguje na požadavky trhu hodně rychle. Stále se snaží trhu přizpůsobovat a to platí také pro oblast vzdělávání.

13) „Přistupují Vaši podřízení ke vzdělávání aktivně?“

První tázaný odpověděl, že většina ano, přibližně se jedná o 90 % lidí, kteří jsou rádi, že se mohou naučit něco nového, aktualizovat své znalosti a podobně. Vždy se ale najde někdo, kdo se nechce vzdělávání aktivně věnovat. Většina zaměstnanců se však zajímá, protože to ke své práci opravdu potřebují. Doplnil, že jestli se nebudou o vzdělávání zajímat, potřebné informace nebudou vědět, tak poté budou mít problémy v hovorech. Vzdělávání opravdu všichni podřízení většinou vyžadují. Druhý tázaný také řekl, že se podřízení rádi dozvídají nové věci. Třetí odpověděl, že pokud se vzdělávání týká bankovní tematiky a procesů a mělo by se uskutečňovat v rámci pracovní směny, tak k tomu aktivně přistupují. Pokud by se mělo jednat o vzdělávání nad rámec (v jejich volném čase), tak k tomu aktivně nepřistupují. Ovšem pak dodal, že pokud by se jednalo např. o jazykové kurzy, tak by tuto formu vzdělávání uvítali klientští pracovníci i ve svém volném čase.

14) „Jaké vnímáte výhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?“

Jeden z respondentů uvedl, že se jedná o efektivní formu vzdělávání, protože je to současně doplněno různými testy v průběhu školení apod. Dva z tázaných odpověděli, že výhodu shledávají v tom, že mohou vzdělávat kohokoliv bez ohledu na to, kde je. Není tedy překážkou lokalita. Člověk se může přihlásit z domu, i když nemá právě směnu, ale chce si školení poslechnout. Stačí se pouze přihlásit a školení se může zúčastnit. Z hlediska flexibility a účinnosti se tak jedná se o velice efektivní formu vzdělávání. Jeden z nich doplnil, že lidé nemusí kvůli školení přejíždět z jiných pracovišť, takže toto vnímá jako velkou výhodu. Pokud nastoupí nový zaměstnanec, tak se může k někomu připojit přes MS Teams a může poslouchat, jak zkušený kolega bere hovory. Dříve to bylo nemyslitelné. Dále doplňuje, že v budoucnu to bude mít dobrý vliv na vzdělávání. Lektoři budou umožňovat klientským pracovníkům zúčastnit se různých školení i formou online.

15) „Jaké vnímáte nevýhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?“

Jeden team leader odpověděl, že se jedná o pozornost, soustředění a zároveň také interakci. Místo toho, aby se podřízení plně věnovali školení, jsou schopni se u toho dívat na seriál, nebo sledovat mobilní telefon. Doplňuje, že pokud se školení účastní všichni fyzicky, včetně lektora, tak si zaměstnanci nedovolí tolik nedávat pozor, protože je lektor vidí a průběžně všechny zkouší. Na druhou stranu, když člověk nebude dávat pozor a bude tázan v online prostředí, stačí, když řekne, že mu vypadlo spojení. Druhý team leader na otázku reagoval, že se občas témata, která jsou probíraná online formou, vlečou delší dobu a v některých případech to může odvádět pozornost. Dále dodal, že velkou nevýhodu vnímá v tom, že není možné vidět výraz lidí. Třetí tázaný uvedl, že spoustu věcí je možné opět vidět jen teoreticky a mnoho zaměstnanců při školení nevnímá, popř. se bojí položit otázku.

5.4 Shrnutí kapitoly

Polostrukturované rozhovory byly vedeny se třemi přímými nadřízenými (team leadery) klientských pracovníků. Cílem bylo analyzovat, jak vnímají tito nadřízení systém hodnocení pracovního výkonu svých podřízených v návaznosti na vzdělávání v dané organizaci. Každý rozhovor se uskutečnil samostatně a probíhal prostřednictvím telefonického hovoru. Důvodem výběru této komunikační cesty byla současná situace, která je ovlivněna pandemií COVID19.

Otázky, které byly pokládány team leaderům se zaměřovaly na tři oblasti, stejně jako tomu bylo v podobě dotazníkového šetření. První otázka se tedy týkala pouhé identifikace respondentů, dále byly otázky zaměřeny na pracovní výkon podřízených a pracovní vztahy na pracovišti, poslední okruh otázek tematicky odpovídal vzdělávání.

Nejdříve byla položena otázka, která ověřovala dobu působení respondenta v organizaci. Jeden z tázaných pracuje ve společnosti již šestnáct let, což představuje nejdelší dobu působení, druhý respondent odpověděl sedm let a třetí působí v organizaci pouze dva roky.

Dále se otázky zaměřovaly na pracovní výkon jejich podřízených a na mezilidské vztahy na pracovišti. První otázka byla zaměřená na motivaci podřízených. Všichni tázaní odpověděli, že si myslí, že motivují podřízené dostatečně. Jedná se např. o pořádání soutěží, ze kterých vítězům plyne odměna v podobě zkrácení pracovní doby, nebo se jedná o poskytnutí občerstvení. Soutěže se týkají obchodního plánu, který má každý klientský pracovník stanovený. V této otázce jeden respondent doplnil, že je potřeba ke každému

přístupovat individuálně, protože každého motivuje něco jiného. Dále následovala otázka: „Co by ještě mohlo zvýšit pracovní výkon podřízených?“ Převážně se tázání shodli na tom, že by jistě pomohlo, kdyby měli podřízení větší kompetence, protože tím jsou hodně limitováni. Dále uvedli pozitivní motivaci a výzvy, které jsou u zaměstnanců velmi oblíbené a dokážou pak podávat výborné výkony. Někdy je třeba negativní motivace. Zároveň by také pracovní výkon zvýšilo větší množství porad a školení. Následující otázkou bylo zjištěno, že přibližně 80 % podřízených splňuje požadavky team leaderů z 80 %. Všichni tázání odpověděli kladně na otázku týkající se jejich zájmu o podřízené. Team leaderi mají pocit, že se o své podřízené dostatečně zajímají. Nikomu nejsou jeho podřízení lhostejní. Bohužel je v současné době mnohem více komplikované navazovat kontakty s klientskými pracovníky. Důvodem je nepřítomnost všech pracovníků, protože všichni zaměstnanci pracují z domu a rozhovory přes Skype nenahradí osobní rozhovory na pracovišti. Dalším důvodem je také velká vytiženost provozu, během kterého nezbyvá moc času na obvyklé porady, které se konaly v pravidelných intervalech. Mezilidské vztahy na pracovišti vnímají team leaderi pozitivně. Uvedli, že panuje dobrá, až přátelská atmosféra. Jeden z tázaných dodal, že je důležité, aby se pracovníci navzájem respektovali. Respondenti se dále shodli, že nároky, které jsou na podřízené kladené, se neustále rok od roku zvyšují. Vnímají, že je požadována stále větší efektivita pracovníků, kteří jsou ovšem na pokraji sil. Zaměstnanci bohužel už nezvládají plnit stanovené plány a to způsobuje, že následně ze zaměstnání odejdou a jsou nahrazeni někým jiným. Jeden respondent doplnil, že je průměrná přítomnost pracovníka v klientském centru 2-3 roky. Team leaderi ale nemají dostatečné kompetence, aby byli schopni stanovené cíle ovlivnit. Pomocí poslední otázky výkonnostního charakteru bylo zjištěno, že se podřízení nebojí nadřízených ptát na nejasnosti ohledně pracovního výkonu. Team leaderi to vnímají kladně a jeden respondent dodal, že je to určitý signál toho, že zaměstnanci projevují zájem o svůj výkon.

Následující otázky byly zaměřeny na vzdělávání podřízených. V souvislosti s úvodním školením byla položena respondentům otázka, zda jim noví zaměstnanci připadají po úvodním školení dostatečně připraveni na výkon práce. Jeden tázaný odpověděl, že dřív mu to tak připadalo, nicméně poslední dobou se lidé moc nesoustředí na vysvětlovanou problematiku a místo toho se raději dívají do mobilních telefonů. Následně si pak nejsou jistí svými znalostmi, které díky své nepozornosti zameškali. Dále uvedl, že se zaměstnanci obecně poslední dobou na všechna školení méně soustředí. Doplnil, že každý nový zaměstnanec pojme informace z úvodního vzdělávání rozdílně a někteří jsou schopni se hned

zapojit do provozu, jiným trvá delší čas, než se zaučí a budou moci samostatně fungovat. Další názor udává, že jsou po úvodních školeních zaměstnanci naučeni teoreticky, ale praxi získají až během výkonu práce. Prostřednictvím následující otázky bylo zjištěno, zda team leadéři považují vzdělávání podřízených jako dostačující při výkonu jejich práce. Všichni se shodli na tom, že v současné době je to komplikovanější. Zaměstnanci jim tedy nepřipadají moc připraveni, protože vlivem velké vytíženosti provozu bylo nutné zrušit týmové porady, školení a konzultace, které by za běžných podmínek průběžně doplňovaly vzdělání klientských pracovníků. Veškeré školení teď probíhá formou samostudia a je tedy na každém zaměstnanci, jak zodpovědně bude tuto činnost vykonávat. Za normálních okolností však považují vzdělávání jako dostačující. Každý týden se pravidelně koná týmová porada, na které se probírají novinky, řeší se personální činnosti a probíhá průběžné hodnocení výsledků celého týmu. Dále se podřízení vzdělávají v rámci konzultací, které probíhají jednou za měsíc, či v rámci týmových koučinků. Prostřednictvím další otázky bylo zjištěno, jak často se podřízení obracejí na team leadery s dotazy týkající se rozvoje vzdělávání. Ze získaných výsledků vyplývá, že se na ně klientští pracovníci téměř neobrací. Jedná se pouze o běžné dotazy během hovorů týkající se provozních záležitostí. Následně byla respondentům položena otázka, zda považují vzdělávání v organizaci za přizpůsobující se klíčovým aktuálním požadavkům trhu. Shodli se na tom, že banka dostatečně a rychle reaguje na požadavky na trhu a přizpůsobuje tomu tak interní vzdělávání zaměstnanců. Další otázka pomohla analyzovat obecně přístup podřízených ke vzdělávání. Bylo zjištěno, že se celkově podřízení o vzdělávání aktivně zajímají. Většina zaměstnanců je dle team leaderů ráda, že se může naučit něco nového. Při jejich výkonu práce pak potřebují určité znalosti, a když by se nevzdělávali, nebudou schopni pracovat v provozu a obsluhovat klienty. S novými poznatky, které by se týkaly vzdělávání, ale sami od sebe aktivně nepřichází. Zbylé dvě otázky se zaměřovaly na výhody a nevýhody online vzdělávání. Výhody, které team leadéři zmínili, byly např. možnost vzdělávat kohokoliv odkudkoliv, dále že se jedná o efektivní formu vzdělávání, protože je současně doplněna různými testy v průběhu školení. Další výhodu vnímá jeden z tázaných v zaučení nových zaměstnanců. Prostřednictvím MS Teams se mohou noví pracovníci připojit na hovory zkušených kolegů a mohou se tak stát pasivními posluchači a díky tomu získávat potřebné znalosti a dovednosti do provozu. Výhodu, která plyne z online vzdělávání, vnímá jeden tázaný také jako možnost budoucího uskutečňování školení. Nevýhody byly shledány následující. Zaměstnanci nejsou schopni se plně soustředit na vzdělávání. Nedostatek interakce. Nemožnost vidět výrazy lidí a také strach zaměstnanců klást otázky „do neznáma“.

6 SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ A NÁVRHY MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ

Kapitola č. 0 se zaměřuje na shrnutí a porovnání zjištěných poznatků z oblastí hodnocení pracovního výkonu a mezilidských vztahů v návaznosti na vzdělávání. Informace jsou shrnuty ze získaných odpovědí z dotazníkového šetření mezi klientskými pracovníky a z rozhovorů s team leadery. Následuje možné doporučení, které vyplývá z odhalených nedostatků.

Mezilidské vztahy na pracovišti a hodnocení pracovního výkonu v návaznosti na systém vzdělávání byly analyzovány v klientském centru obchodní banky ABC. Analýza probíhala mezi zaměstnanci oddělení helpdesku platebních karet.

6.1 Porovnání zjištěných výsledků

Otázky jsou tematicky rozděleny do třech oblastí. První oblast je zaměřena na identifikaci respondentů, druhá oblast se týká hodnocení pracovního výkonu a mezilidských vztahů a třetí téma je zaměřené na vzdělávání. Z důvodu orientace diplomové práce je tato kapitola zaměřena zejména na porovnání názorů klientských pracovníků s názory jejich přímých nadřízených na mezilidské vztahy na pracovišti a na hodnocení pracovního výkonu v návaznosti na vzdělávání.

6.1.1 Komparace získaných výsledků z oblasti pracovního výkonu

Z oblasti pracovního výkonu bylo zjištěno, že by zaměstnanci ocenili, kdyby jim bylo zvýšeno finanční ohodnocení. Uvedli, že by právě finanční odměna pomohla zvýšit jejich pracovní výkon. Zaměstnancům jsou neustále zvyšovány obchodní plány, ze kterých vyplývá větší pracovní zátěž, ale ve mzdovém ohodnocení se toto zvýšení neobjevuje. Nicméně 60 % respondentů v dotazníku uvedlo, že nároky, které jsou na ně kladené, považují za úměrné. Z pohledu přímých nadřízených bylo zjištěno totéž, avšak bylo upozorněno na to, že pracovní nároky nabývají nereálných rozměrů, ale finanční ohodnocení zaměstnanců se s rostoucími nároky na práci nezvyšuje. Z toho vyplývá, že nároky kladené na podřízené nepovažují team leadeři za úměrné. Přibližně 80 % zaměstnanců splňuje stanovené plány na 80 %. Tlak na efektivitu zaměstnanců je příliš velký a leckteří to nezvládnou a ze zaměstnání odejdou. Průměrná doba působení jednoho klientského pracovníka je přibližně 2-3 roky. S pracovními úkony souvisí také rozsáhlost kompetencí klientských pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by právě větší kompetence zvýšily jejich

pracovní výkon. Stejným způsobem na tuto otázku reagovali team leadeři. Uvedli, že podřízení nemají příliš mnoho kompetencí a nemohou tak vykonávat v provozu potřebné činnosti, které by v celkovém výsledku přinesly efektivnější výsledky. Přímí nadřízení však nemají takové pravomoci, aby ovlivnili kompetence podřízených či stanovené cíle. Team leadeři pouze příkazy přijímají a předávají je dál na své týmy. Zároveň by pomohly zvýšit pracovní výkon zaměstnanců lepší benefity, pochvaly, více volna nebo častější soutěže, které jsou mezi klientskými pracovníky velmi oblíbené. Zaměstnanci z 55 % uvedli, že jsou s finančním ohodnocením spíše spokojeni, nicméně nevybrali odpověď „určitě ano“, která by představovala naprostý souhlas. Potvrzuje to však předchozí zjištění, že právě navýšení mzdy by ještě pomohlo zvýšit jejich pracovní výkon, protože by byli více spokojeni. Team leadeři a klientští pracovníci se v otázkách týkajících se mezilidských vztahů shodli na tom, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra, avšak je důležité se vzájemně respektovat. V návaznosti na tuto otázku bylo zjišťováno, zda se team leadeři o své podřízené zajímají, přičemž bylo zjištěno, že obě tázané skupiny odpověděli kladně. Nadřízení v rozhovorech uvedli, že mají pocit, že se dostatečně zajímají o své podřízené a odpověďmi získanými dotazníkovým šetřením je to možné potvrdit.

6.1.2 Komparace získaných výsledků z oblasti vzdělávání

Vzdělávání bylo analyzováno z důvodu, že tato oblast představuje základní východiska pro podávání dobrého pracovního výkonu. Vstupní vzdělávání zhodnotily obě skupiny tázaných kladně. Nicméně ze strany podřízených bylo uváděno, že teoretické znalosti sice získávají, ale převážnou část dovedností, které potřebují k výkonu své práce, si osvojí až během praxe. Potvrdili to také team leadeři. Jedná se pouze o teoretické základy. V provozu mnohdy vznikají situace, které jsou nepředvídatelné a zaměstnanci na ně musí umět reagovat. Na druhou stranu team leadeři podotkli, že poslední dobou jsou noví zaměstnanci méně disciplinovaní, protože se úvodním školením, ale i dalším vzděláváním nevěnují tak, jak by měli. Během školení se dívají do mobilních telefonů a nedávají pozor, nicméně všechno je hodně individuální. Někteří jsou schopni zapojit se do provozu hned po úvodním vzděláváním, jiní se musí dále zaučovat a trvá jim déle, než jsou schopni samostatně vykonávat hovory. Dále bylo zjištěno, že se zaměstnanci vzdělávají v oblastech nových aplikací jednou až dvakrát za měsíc.

Průběžné vzdělávání v organizaci vnímají všichni klientští pracovníci jako dostačující při výkonu své práce. Nicméně názor ze strany přímých nadřízených poukazuje na aktuální situaci, která je ovlivněna COVID19 a nezvyklou vytížeností provozu. Team leadeři si myslí,

že současně průběžné vzdělávání dostačující není. Uvedli, že jsou aktuálně zrušeny týmové porady, školení a konzultace, které by při běžném provozu doplňovaly vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci se teď vzdělávají především formou samostudia a závisí tedy na každém jedinci, jaký zvolí přístup ke vzdělávání. Na druhou stranu team leaderi podotkli, že za normálních okolností je vzdělávání dostačující. Pravidelně se koná na týdenní bázi týmová porada, jednou za měsíc fungují individuální konzultace, anebo se zaměstnanci mohou vzdělávat prostřednictvím týmových koučinků. Klientští pracovníci dále uvedli, že dle jejich názoru přistupují ke vzdělávání aktivně. Bylo to zjištěno na základě odpovědí, ze kterých vyplývá, že zaměstnanci využívají konzultace s nadřízenými a jejich poznatky také přispívají ke vzdělávání. Příímí nadřízení však odpověděli, že se sice zaměstnanci konzultací účastní a obrací se na ně během hovorů s různými dotazy týkajícími se obsluhy klienta, avšak sami svými poznatky k rozvoji vzdělávání příliš aktivně nepřispívají. O vzdělávání se však velmi zajímají, protože nové znalosti musí využívat během hovorů. K jejich pracovnímu výkonu je neustálé vzdělávání základem. Všichni zaměstnanci uvedli, že mají k dispozici studijní materiály.

Další otázka byla zaměřena na to, jak banka ABC přizpůsobuje své vzdělávání aktuálním požadavkům trhu. Jednoznačně se obě tázané skupiny shodly na tom, že se banka přizpůsobuje aktuální situaci dokonale a vzdělávání v organizaci je v souladu s aktuálními požadavky trhu.

Na závěr byly analyzovány výhody a nevýhody online vzdělávání. Obě skupiny respondentů se shodly na tom, že největší výhodou je možnost vzdělávat se odkudkoliv a může se vzdělávat kdokoliv. Často bylo v odpovědích uváděno, že zaměstnanci nemusí dojíždět za školením do jiného místa pracoviště a mohou se vzdělávat z domu. Zároveň je to také výhodou pro školitele, protože se nemusí po každém školení přemísťovat, ale veškeré vzdělávání provádí z jednoho místa. Při zaučování nových zaměstnanců je tato forma vzdělávání výhodná v tom, že se mohou připojit běžně k hovoru zkušenějšího kolegy a poslouchat právě probíhající hovor. Nevýhody byly nejčastěji shledávány v nedostatečném osobním kontaktu. Někteří klientští pracovníci uvedli, že vzdělávání prostřednictvím online prostředí není příliš efektivní. Zároveň to potvrzují odpovědi získané od team leaderů, kteří uvádějí, že právě nedostatek interakce vede k situacím, že zaměstnanci nejsou plně soustředěni na přednášenou problematiku a pak tématu nerozumí.

6.2 Návrhy možných doporučení

Tato kapitola se zaměřuje na možná doporučení, která by mohla vést ke zlepšení zjištěných nedostatků z oblastí hodnocení pracovního výkonu v návaznosti na vzdělávání. Vychází se z předchozí kapitoly, ve které došlo k porovnání a vyhodnocení odpovědí získaných od klientských pracovníků prostřednictvím dotazníků a zjištěných informací z rozhovorů, které byly vedeny s přímými nadřízenými.

6.2.1 Doporučení v oblasti pracovního výkonu

Z odpovědí týkajících se hodnocení pracovního výkonu se došlo závěru, že výkon klientských pracovníků není dostatečně ohodnocen v závislosti na rostoucích požadavcích. Nejdříve by bylo vhodné se zaměřit na obchodní plány, které jsou přidělovány jednotlivým zaměstnancům. Řádně by se měly kontrolovat nastavené cíle a z nich plynoucí časová a výkonnostní náročnost. Zároveň by se mělo zaměřit na detailnější mapování výkonu pracovníků a zajímat se o to, co je příčinou neplnění těchto plánů. Zvážit, zda finanční odměny odpovídají stálému navyšování přidělované práce. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pokud by se zvýšilo mzdové ohodnocení, vedlo by to zaměstnance k vyššímu výkonu. Předmětem zájmu by mělo být zvážení počtu zaměstnanců. Stávající počet zaměstnanců totiž nevystačí na plnění stanovených cílů. Narůstající množství zadávané práce by mohlo být rozděleno mezi větší množství zaměstnanců. Průměrná délka působení jednoho zaměstnance v celém klientském centru je 2-3 roky, v této oblasti by bylo vhodné zvážit, zda nezvolit lepší způsob přístupu k zaměstnancům. Klientští pracovníci odchází většinou z důvodu vyčerpanosti, přičemž tato situace opět poukazuje na jejich přetíženost. Pokud by zaměstnanci zůstávali v bance déle, mohli by být pro banku přínosem, protože zkušenosti a zaškolení zaměstnanci jsou pro fungování podniku velmi důležitými. Zaměstnanci by se v případě potřeby kariérního růstu mohli pouze přemísťovat na různé pozice v rámci banky, ale nemuseli by odcházet. V současné situaci však banka ABC o zaškolené zaměstnance v relativně krátkém čase přichází. Pro udržení zaměstnanců by banka dále měla zavádět častější pořádání soutěží, kterých se zaměstnanci rádi účastní. Soutěže by představovaly formu odměňování a zaměstnanci by podávali vyšší výkony. Nadřízení by současně měli klientské pracovníky více chválit a motivovat je. K lepším výkonům by dále pomohlo větší množství volna.

Zároveň by bylo vhodné poskytnout zaměstnancům více kompetencí, aby mohli provádět rozsáhlejší spektrum činností. Kompetence mají příliš omezené, a tak

je to v provozu během hovorů velmi limituje, tím se pak prodlužuje čas obsluhy zákazníků a opět se to odráží v nesplněných plánech. Vhodné by bylo zavést specifická školení, která by důkladně vyškolila zaměstnance k jistým úkonům, které by pak následně mohli využívat během hovorů. V oblasti mezilidských vztahů na pracovišti nebyly shledány žádné nedostatky. Pouze je důležité, aby se zaměstnanci neustále respektovali.

6.2.2 Doporučení v oblasti vzdělávání

Oblast vzdělávání představuje níže uvedené zjištěné nedostatky a z nich plynoucí doporučení. Ve vstupním vzdělávání byl shledán nedostatek v oblasti praktických dovedností. Vhodné by bylo přistupovat k úvodnímu vzdělávání více prakticky. Podstatné teoretické základy noví zaměstnanci sice na úvodním školení získají, nicméně by bylo vhodné zařadit více praktické výuky. Mohlo by se například jednat o tvorbu fiktivních situací klasických hovorů a běžných požadavků klientů, na které by si zaměstnanci zkoušeli reagovat a odpovídat si. Jednalo by se o počáteční seznámení s provozem. Nemuseli by se tak bát, že udělají chybu v reálném provozu. Zároveň by mohli zaměstnanci v rámci úvodního školení zkoušet modelové situace mezi sebou, přičemž by si navzájem kladli požadavky, které by museli vyřešit. Součástí těchto praktických nácviků by měla být vytvořena demo verze používaných programů, aby bylo možné přiblížit modelovou situaci kompletně realitě. Dalším důvodem fiktivních modelových situací by zároveň bylo osvojit si základní komunikaci s klientem. Útvaru vzdělávání je doporučeno postupně vytvářet a obnovovat dokument, ve kterém by byly zpracované specifické požadavky, se kterými se klienti obrací na helpdesk. Na zjištěné otázky by bylo vhodné vytvořit možné postupy, podle kterých by se klientští pracovníci mohli řídit.

Následné doporučení se týká disciplíny zaměstnanců. Vhodné by bylo zavést jasnější a srozumitelnější pravidla, která by více usměrňovala chování a disciplínu klientských zaměstnanců. Konkrétně je poukazováno na časté používání mobilních telefonů, které by měli zaměstnanci jistě omezit a naplno se věnovat vzdělávání a výkonu práce. Zavést disciplínu na pracovišti by např. pomohlo pořádat motivační soutěže. Pokud by zaměstnanci splnili podmínky soutěže a zvítězili by, představovalo by to pro ně odměnu týkající se např. volného dne navíc, případně zajímavého benefitu.

Průběžné vzdělávání je ovlivněno současnou situací spojenou s pandemií COVID 19 a velmi vytíženým provozem. V těchto oblastech byl také nalezen prostor s nedostatky. U klientských pracovníků by se nemělo přestat školit podle pravidelných a stálých rozpisů.

Současná situace to neumožňuje a vzdělávání tak časově neprobíhá, jak by mělo. V tomto směru je potřeba zavést vzdělávání znovu v pravidelných cyklech, aby měli zaměstnanci stálou možnost rozvíjet se. Samostatné studium je nyní zavedeno, avšak není to ideální forma vzdělávání na těchto pracovních pozicích. Organizace by se dále měla ze současné situace, která v České republice již rok probíhá, poučit a do budoucna se na tento stav připravit. Zároveň by ani přetíženost provozu neměla bránit průběžnému vzdělávání. Vhodné by bylo stanovit rozpis, který efektivně rozmístí a rozdělí zaměstnance na skupiny, které se budou střídat v rámci vzdělávání a v rámci provozu. Dobře vzdělaní zaměstnanci totiž představují základ pro úspěšné fungování organizace. Na tuto oblast se nesmí zapomínat. Zaměstnancům by mělo být umožněno více vyniknout, měli by dostávat prostor pro případné připomínky a podněty, kterými by přispívali k rozvoji vzdělávání, protože v této oblasti zaměstnanci nejsou příliš aktivní.

Banka ABC by se měla ze současné situace poučit a zvážit tak možné budoucí formy vzdělávání. Pokud by se zavedla možnost online školení, mohlo by probíhat dvěma možnými způsoby, a to jak formou online, tak za fyzické přítomnosti klientských pracovníků. Do budoucna by tento přístup mohl vést k efektivnímu způsobu vzdělávání. Základem by bylo rozřídění témat školení dle jejich charakteru. Témata zaměřená spíše na teoretické znalosti by se mohly uskutečňovat pouze online. Praktické dovednosti by se pak získávaly ze školení, na kterých by museli být zaměstnanci fyzicky přítomni. Na oblast praktických školení je doporučeno se více zaměřit. Z online vzdělávání by následně mohly být k dispozici záznamy, které by mohly posloužit dalším pracovníkům nebo účastníkům daného školení jako forma studijních materiálů.

ZÁVĚR

Oblast vzdělávání představuje pro podniky základní východisko k tomu, aby bylo dosahováno optimálních pracovních výkonů. Pokud chtějí být instituce úspěšné, neustále se musí přizpůsobovat změnám trhu. Vzdělávání by tak mělo být stále aktuálním tématem v oblasti řízení lidských zdrojů. Ustavičně by tak mělo docházet k neustálému propojování oblasti pracovního výkonu a vzdělávání. Důležité je zohlednit názory podřízených i zaměstnanců. Podstatná je zejména zpětná vazba. Teprve ze získané zpětné vazby je možné zvažovat různé přístupy ke vzdělávání a aplikovat vybrané metody k samotnému hodnocení.

Diplomová práce byla zaměřena na hodnocení pracovního výkonu v návaznosti na vzdělávání v bance ABC. Systém vzdělávání byl analyzován z důvodu porovnání názoru klientských pracovníků a jejich přímých nadřízených team leaderů na vybrané oblasti. Záměrem bylo stanovit možné doporučení, které by mohlo vést k odstranění zjištěných nedostatků.

Cílem práce bylo analyzovat systém vzdělávání v konkrétní finanční instituci a na základě zpětné vazby od zaměstnanců a dalších zjištěných poznatků vymezit jeho nedostatky, včetně návrhů na zlepšení.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě části. První část vymezovala teoretická východiska finančního trhu a oblasti řízení lidských zdrojů. Druhá část byla zaměřena na analýzu hodnocení pracovního výkonu v návaznosti na vzdělávání a zároveň se zaměřovala na mezilidské vztahy na pracovišti.

Analýza probíhala v klientském centru obchodní banky ABC. Vybráno bylo oddělení helpdesku platebních karet. Důvodem výběru toho oddělení byla vlastní zkušenost s pozicí klientského pracovníka, kde autorka pracovala jako brigádník jeden a půl roku. Analýza se prováděla na základě dotazníkového šetření mezi klientskými pracovníky na základě polostrukturovaných rozhovorů, které byly uskutečněny s jejich přímými nadřízenými.

Ze získaných odpovědí, které se týkaly hodnocení pracovního výkonu a mezilidských vztahů, vyplynulo, že výkon klientských pracovníků není dostatečně ohodnocen a plnění obchodních plánů nesplňuje stanovené cíle. Množství práce neustále přibývá, nicméně ohodnocení zaměstnanců tomu neodpovídá. V této oblasti bylo doporučeno bance ABC zvážit možnost navýšení personálního obsazení, které by pomohlo obsáhlost obchodních plánů rozdělit mezi více pracovníků. Pracovní výkon zaměstnanců by zvýšilo, když by jim

bylo navýšeno finanční ohodnocení, dále pokud by byly pořádány častější soutěže, pokud by bylo zajímavější portfolio benefitů nebo pokud by dostali více volna. Obtížnost stanovených obchodních cílů již poslední roky narůstá a zaměstnanci kvůli tomu společnost ABC opouští. Dle team leaderů je průměrná přítomnost jednoho zaměstnance v klientském centru přibližně 2-3 let. Na tuto oblast by se řízení lidských zdrojů vybrané instituce mělo opravdu více zaměřit a snažit se udržet si zaměstnance co nejdéle. Poskytnout jim tak lepší podmínky pro výkon jejich práce. Zároveň bylo managementu doporučeno rozšířit kompetence klientským pracovníkům, kteří díky omezeným pravomocem nemají možnost podávat požadované efektivní výkony.

V oblasti vzdělávání bylo ze získaných odpovědí zjištěno, že se v posledních letech zaměstnanci klientského centra na vzdělávání méně soustředí. Obecně mají mnohem horší soustředěnost než kdy předtím. Svoji pozornost odvádí prostřednictvím mobilních telefonů. Nicméně většina zaměstnanců přistupuje ke vzdělávání aktivně, protože ví, že se při výkonu své práce bez kvalitních znalostí neobejde. Ze zjištěných odpovědí se došlo k závěru, že by bylo vhodné zapojit do vzdělávání více praktických dovedností. Managementu banky bylo doporučeno, aby vytvořilo fiktivní verze modelových situací, které by simulovaly běžný provoz. Zaměstnanci by tak mohli teoretické znalosti nejdříve vyzkoušet ve fiktivním provozu a následně by si mohli být jistější při práci v reálném provozu. Dále bylo doporučeno, aby banka ABC zvolila efektivnější a lepší postup v oblasti průběžného vzdělávání, které bylo silně ovlivněno velkou vyčerpávaností provozu a koronavirovou situací. Měla by udržovat původní frekvenci a intenzitu průběžných školení, a to i přes všechny překážky. Jak již bylo zmíněno několikrát, vzdělávání je pro pracovní výkon důležitým východiskem, a tak by tato oblast neměla být v žádném případě omezována.

Dle autorčina názoru byl cíl diplomové práce splněn. Odhaleny byly určité nedostatky v oblastech pracovního výkonu a vzdělávání a následně bylo navrženo doporučení pro jejich zlepšení. Diplomová práce může být přínosem nejen pro vybranou finanční instituci ABC, ale uvedené materiály mohou využít i jiné subjekty, které by chtěly analyzovat zmíněná témata ve svém podnikovém prostředí.

POUŽITÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE

Altaxo: Řízení pracovního výkonu zaměstnanců [online]. 2019a [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/rizeni-pracovniho-vykonu-zamestnancu>

Altaxo: Metody hodnocení zaměstnanců [online]. 2019b [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-hodnoceni-zamestnancu>

AUDENAERT, M. a kol. How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning* [online]. 2021, vol. 85, s. 101909 [cit. 2021-02-18]. ISSN: 0149-7189. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718921000045>

Aprofes: Způsoby a zdroje výběru zaměstnanců [online]. Copyright © 4.2.2015 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/zdroje-vyberu-zamestnancu/>

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BAE, Kee-H. a kol. Employee treatment and firm leverage: A test of the stakeholder theory of capital structure. *Journal of Financial Economics* [online]. 2011, vol. 100, issue 1, 130-153 s. [cit. 2021-02-23]. ISSN 0304-405X. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X10002552?via%3Dihub>

BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BJERKE, MAY B., RENGER, R. Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning* [online]. 2017, vol. 61, 125-127 s. [cit. 2021-02-19]. ISSN 0149-7189. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718916302580>

CALL, Andrew C. a kol. Employee quality and financial reporting outcomes. *Journal of Accounting and Economics* [online]. 2017, vol. 64, issue 1, 123-149 s. [cit. 2021-02-23]. ISSN 0165-4101. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165410117300356>

Česká národní banka: O ČNB [online]. 2020a [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb

Česká národní banka: O ČNB [online]. 2020b [cit. 2020-12-18]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>

DECENZO, DAVID A. a kol. Fundamentals of human resource management. 12th edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, [2015]. 285 s. ISBN 978-1119032748.

DRDLA, M., MARTINOVIČOVÁ D. Bankovníctví a pojišťovnictví. Brno: Brno International Business School, 2005. 309 s. ISBN 80-86575-45-4.

DURAI, P. Human resource management. New Delhi, 2010. 659 s. ISBN 978-81-317-2484-2

HAGA, J. a kol. Employee effort and earnings management. *Global Finance Journal* [online]. 2021, 100622 s. [cit. 2021-02-23]. ISSN 1044-0283. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104402832100020X>

HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HELLER, J. Assessment structures in psychological testing. *Journal of Mathematical Psychology* [online]. 2019, vol. 91, s. 1-13 [cit. 2021-02-19]. ISSN 0022-2496. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022249617302535>

HORVÁTHOVÁ, P. a kol. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Human resource management practice: Employee Selection [online]. [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <http://hrmpractice.com/employee-selection/>

CHANGHONG, L. a kol. Dark side of investment in employee education in privately-held companies. *Finance research letters*, vol. 22, 2017, s. 190-196 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612316303725#bib0029>

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj. Praha: Grada, 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

STACHOVÁ, K. a kol. „Settings Open Access Article External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges,“ *Sustainable Learning and Change in Organisations*: 2019, 345 s. [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/2/345/htm>

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. 136 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LEE, Y., KIM, J., Cultivating employee creativity through strategic internal communication The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. Public Relations Review [online]. 2021 vol 47, č.1 101998. [cit. 2021-02-18] ISSN: 0363-8111. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120301259>

MARQUES, C., JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 3. [Praha]: Bankovní institut vysoká škola, 2009. 275 s. ISBN 978-80-7265-146-7.

Ministerstvo financí České republiky: Finanční gramotnost – struktura [online]. 2017 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://financnigramotnost.mfcr.cz/cs/popis-financniho-trhu/struktura>

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK P. Management. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

NIELSEN, P. a kol. Competence-driven employee substitutability planning robust to unexpected staff absenteeism. IFAC-PapersOnLine [online]. 2019, vol. 52, issue 10, s. 61-66 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896319308821>

NĚMEC, O. a kol. Personální management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 360 s. ISBN 978-80-86730-27-1.

PILÁŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

Portál.POHODA: Outsourcing a jeho využití v praxi [online]. 2014 [cit. 2021-02-08].
Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/outsourcing-a-jeho-vyuziti-v-praxi/>

REJNUŠ, O. Úvod do teorie finančního trhu. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2003. 136 s. ISBN 80-7157-724-3.

REVENDA a kol. Peněžní ekonomie a bankovníctví. 3.vyd. Praha: Management Press, 2000. 417 s. ISBN 80-7261-031.

SEKERKA, B. Banky a bankovní produkty. Praha: Miroslav Háša PROFESS, 1997. 532 s. ISBN 80-85235-51-X.

SLAVÍK, J. Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích. Praha: Grada, 2013. 176 s. ISBN 978-80-247-4593-0.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Školení BOZP: Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců? [online]. 2014 [cit. 2020-12-17].
Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>

ŠVARCOVÁ, J. Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice: [2013/2014]. Zlín: CEED, 2013. 303 s. ISBN 978-80-87301-17-3.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYMĚTAL, Dominik. Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování. Praha: Grada, 2009. Průvodce (Grada). 144 s. ISBN 978-80-247-3046-2.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, I. Pracovní hodnocení. Brno: Marek Konečný, 2005. 78 s. ISBN 80-903516-4-6.

WALKER, ALFRED J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

WANG, YI S. a kol. A conceptual model for assessing blog-based learning system success in the context of business education. The International Journal of Management Education [online]. 2016 vol. 14, issue 3, s. 379-387 [cit. 2021-02-18]. ISSN 1472-8117. Dostupné z:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811716300568>

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. 1. vydání. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. 662 s. ISBN 80-7219-014-8.

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákony pro lidi: sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1:	Dotazník pro zaměstnance – výzkum pro diplomovou práci	94
Příloha 2:	Otázky do polostrukturovaného rozhovoru	101
Příloha 3:	1. polostrukturovaný rozhovor	102
Příloha 4:	2. polostrukturovaný rozhovor	106
Příloha 5:	3. polostrukturovaný pohovor	108

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance – výzkum pro diplomovou práci

Úvodní strana

Dotazník určený pro zaměstnance - výzkum pro diplomovou práci

Vážená paní, vážený pane,

mé jméno je Bc. Renáta Ledvinková a jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia na Ekonomicko-správní fakultě oboru Ekonomika a management podniku Univerzity Pardubice.

Ráda bych Vás touto cestou poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který je převážně zaměřen na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, ve které pracujete. Mohu Vás ujistit, že dotazníkové šetření je zcela anonymní a získané výsledky budou využity pouze pro zpracování mé diplomové práce a nebudou nijak zneužity.

Předem Vám velice děkuji za Váš čas a spolupráci.

Otázky dotazníku (1 až 20)

1. Pohlaví*

Vyberte jednu odpověď

Muž

Žena

2. Věk*

Vyberte jednu odpověď

18 - 25 let

26 - 35 let

36 - 45 let

46 a více let

3. Ve společnosti působíte*

Vyberte jednu odpověď

Méně než 1 rok

1 - 2 roky

2 - 5 let

5 - 10 let

Více než 10 let

4. Co Vás vede k lepšímu výkonu?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Mzdové ohodnocení

Možnost kariérního postupu

Upevnění pozice v podniku

Dobré jméno společnosti

Jiné...



5. Co by podle Vašeho názoru mohlo ještě zvýšit Váš pracovní výkon?*

Napište jedno nebo více slov...

500

6. Považujete Vámi vykonanou práci za dostatečně ohodnocenou?*

Vyberte jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

7. Máte pocit, že se o Vás přímí nadřízení zajímají?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

8. Jak vnímáte mezilidské vztahy na Vašem pracovišti?*

Vyberte jednu odpověď

Přátelská atmosféra

Neutrální atmosféra

Rivalita

Nepřátelská atmosféra

9. Považujete nároky kladené na Vaši práci jako úměrné?*

Vyberte jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

10. Považujete vstupní vzdělávání jako dostačující?*

Vyberte jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

11. Stručně prosím popište důvod zvolené odpovědi v předchozí otázce č. 10.*

Napište jedno nebo více slov...

500

12. Jak často se vzděláváte v oblasti nových aplikací?*

Vyberte jednu odpověď

Jednou až dvakrát za měsíc

Jednou až dvakrát za 6 měsíců

Jednou až dvakrát za rok

Jiné...



13. Připadá Vám průběžné vzdělávání jako účelné?*

Vyberte jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

14. Považujete vzdělávání v organizaci jako dostačující při výkonu Vaší práce?*

Vyberte jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

15. Využíváte konzultace s nadřízeným k rozvoji pracovních znalostí?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

16. Přispíváte svými poznatky k rozvoji vzdělávání?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

17. Považujete vzdělávání v organizaci za přizpůsobující se klíčovým aktuálním požadavkům trhu?*

Vyberte jednu odpověď

Určitě ano

Spíše ano

Spíše ne

Určitě ne

18. Máte k dispozici studijní materiály?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

19. Jaké vnímáte výhody online vzdělávání v dané společnosti?*

Napište jedno nebo více slov...

20. Jaké vnímáte nevýhody online vzdělávání v dané společnosti?*

Napište jedno nebo více slov...

Příloha 2: Otázky do polostrukturovaného rozhovoru

- 1) Jak dlouho ve společnosti působíte?
- 2) Myslíte si, že své podřízené dostatečně motivujete, jakým způsobem?
- 3) Co by podle Vašeho názoru mohlo zvýšit pracovní výkon podřízených?
- 4) Splňují podřízení Vaše pracovní požadavky?
- 5) Máte pocit, že se dostatečně zajímáte o své podřízené?
- 6) Jak vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti?
- 7) Považujete nároky kladené na podřízené jako úměrné?
- 8) Nebojí se podřízení ptát na jejich nejasnosti ohledně výkonu práce?
- 9) Případají Vám noví zaměstnanci po úvodním školení dostatečně připraveni na výkon práce?
- 10) Považujete průběžné vzdělávání Vašich podřízených jako dostačující při výkonu jejich práce?
- 11) Jak často se na Vás obrací podřízení s dotazy, které se týkají rozvoje vzdělávání?
- 12) Považujete vzdělávání v organizaci za přizpůsobující se klíčovým aktuálním požadavkům trhu?
- 13) Přístupují Vaši podřízení ke vzdělávání aktivně?
- 14) Jaké vnímáte výhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?
- 15) Jaké vnímáte nevýhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?

Příloha 3: 1. polostrukturovaný rozhovor

1) „Jak dlouho ve společnosti působíte?“

„No, už to bude šestnáctý rok.“

2) „Myslíte si, že své podřízené dostatečně motivujete, jakým způsobem?“

„Myslím si, že ano, vždycky to závisí na aktuální situaci, přičemž to teď v této době ovlivněné pandemií je těžší a moc to nejde. Ale nejradši ty lidi motivuji nějakými soutěžemi o občerstvení, pití, to mají lidi rádi, poté jsme to spolu konzumovali na týmových poradách, akcích, nebo jsme šli do restaurací. Vždycky jsem měl v týmu rád pozitivní atmosféru, takže když měl někdo problém, tak jsem se k němu snažil přistupovat v klidu a v případě, že neplnil plány, tak jsem to s ním řešil v soukromí a v klidu, protože nemám rád, když se na lidi na stále křičí před ostatními. Ze zkušeností vím, že hodně pomáhají soutěže, např. týdenní, nebo hecování, že pokud splní plán na určitá procenta, tak jim koupím oběd, pokud ho nesplní, tak ho koupí oni mně. Toto vždycky fungovalo.“

3) „Co by podle Vašeho názoru mohlo zvýšit pracovní výkon podřízených?“

„To, kdybych u někoho věděl, bylo by to super. Nejde to říct na všechny, protože je to hodně individuální. Na někoho platí pozitivní motivace, vyhecování, výzvy, ale v této horší, náročnější době tato pozitivní motivace neplatí, protože dlouhodobě neplní plány, na ně jsem už musel opravdu přitlačit, bál jsem se toho, ale zatím to funguje. Sice to běží teprve měsíc, ale ten jeden kluk měl plnění pojištění na 40 % a teď už má cca 150 %. Na něj zafungovalo to, že jsem mu stanovil tříměsíční plán, který pokud nesplní, tak mu neprodloužíme smlouvu a bude mít nepříjemný rozhovor s personalistkou. Ale každý den mi píše a snaží se. Je potřeba toho člověka poznat a případně přitvrdit, ale dělám to nerad, pouze v případě, že už nefungují ty moje „cukrové“ řeči.“

4) „Splňují podřízení Vaše pracovní požadavky?“

„Teď moji podřízení splňují požadavky tak na cca 80 %. Ne všichni, ale z 80% zhruba ano.“

„Jasně, je to zřejmě ovlivněné současnou situací, že?“

„To ano, stoprocentně.“

5) „Máte pocit, že se dostatečně zajímáte o své podřízené?“

„Já si myslím, že ano, měl jsem to vždycky založené na dobrých vztazích a skoro všichni lidi mi píšou skoro každý den nebo obden na Messengeru, WhatsAppu. Ale je znát, že poslední rok, který je ovlivněn kovidovou situací, je horší, protože nám chybí osobní kontakt, s některými lidmi jsem se už neviděl skoro tři čtvrtě roku a ten půlhodinový rozhovor po Skype nemá šanci to nahradit. Nemáme klasické teamové porady kvůli provozu. Takže myslím si, že ano, ale teď není moc prostor vzhledem k vytíženosti provozu a kovidové situaci na řešení osobních problémů s podřízenými.“

6) „Jak vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti?“

„Já jsem měl kliku, že jsem měl v týmu vždycky lidi v pohodě, ale je pravda, že každý je jiný a je potřeba, aby se navzájem respektovali. Měl jsem v týmu dva lidi, kteří seděli vedle sebe, a kluk mluvil hodně nahlas a vedle něho seděla holka, která měla ráda svůj klid a byla introvertka a pak se spolu už dost hádali a musel jsem si je vzít do kanceláře a udělat rozhovor mezi 6 očima a nějak jsme si to vyříkali a pak už to bylo dobré. Každý je nějaký a je důležité se navzájem respektovat.“

„Ano, a převážně tam panuje tedy jaká atmosféra? Přátelská, nebo neutrální?“

„Přátelská určitě.“

7) „Považujete nároky kladené na podřízené jako úměrné?“

„No, myslím si, že nároky jsou každý rok vyšší a vyšší a postupně se stále navyšují cíle a vedení se neustále snaží zvýšit efektivitu lidí, ale ty lidi jsou už úplně vyždímaný, že to jako moc nejde, ale není to jen u nás na útvaru, vidím to i u kolegů z jiných oddělení, nevím, jestli se hraje na to, že ty lidi vyždímají. Třeba na call centru je ta průměrná přítomnost klientského pracovníka 2-3 roky a pak odejde a vymění se za jiného. Vidím to ale i na pobočkách, prostě se tlačí na efektivitu lidí.“

„Když se takto tlačí na efektivitu, zvyšují se alespoň nějakou formou ohodnocení?“

„To je ten problém, že právě moc ne, tlačí se na ně, dělají stále víc a víc práce, ale nikdo jim peníze nepřidá. Místo toho jsou pak ještě bičováni vedením, že nesplňují různé časové limity, i když plní plány, přitom jim vlastně přibude práce, ale čas zůstane stejný.“

8) Nebojí se podřízení ptát na jejich nejasnosti ohledně výkonu práce?

„To určitě nebojí, s každým mám měsíční pohovory a tam rozebíráme cokoliv z hodnocení výkonu, ať už nedostatky nebo pochvaly. A když někdo něco neví, tak sám přijde a ptá se na to. Případně jak to zlepšit apod.“

9) „Připadají Vám noví zaměstnanci po úvodním školení dostatečně připraveni na výkon práce?“

„No, dřív mi to tak připadalo, poslední dobou je to čím dál horší, zdá se mi, že ti nováčci se na to školení obecně méně soustředí, více je zajímají mobily, sociální sítě atd. Vidíme to i u nás na sále, že lidi koukají do mobilů, namísto toho, aby se plně soustředili na vzdělávání apod. Jestli jsou připravení, závisí zase člověk od člověka, jak se soustředí a jak ho daná tematika zajímá. Někteří jsou schopni po úvodním školení brát hned hovory, někteří potřebují 14 dní, aby si vše ujasnili a aby se jim informace vstřebaly.“

10) „Považujete průběžné vzdělávání Vašich podřízených jako dostačující při výkonu jejich práce? „

„V současné situaci určitě dostačující není, obecně na klientském centru si myslím, že je to v pořádku, protože tam ti lektori fungují, myslím, že dobře, ale v současné době, mluvím tedy jenom za helpdesk, kde to není umožněné vzhledem k velké vytíženosti provozu, tak ne, ale v obecném hledisku na celém klientském centru si myslím, že to je podchycené dobře.“

11) „Jak často se na Vás obrací podřízení s dotazy, které se týkají rozvoje vzdělávání?“

„Přímo aby za mnou takto přišli, to je tedy minimálně, přibližně jednou měsíčně jeden člověk. Tam to funguje spíš tak, že když něco nevědí, nebo si nepamatují ze školení, tak se zeptají hned, my jim to zodpovíme a oni to dál pak už neřeší.“

12) „Považujete vzdělávání v organizaci za přizpůsobující se klíčovým aktuálním požadavkům trhu?“

„To asi ano, tam jde naše organizace dobrým směrem a stále se trhu snaží přizpůsobovat. Platí to také pro vzdělávání.“

13) „Přistupují Vaši podřízení ke vzdělávání aktivně?“

„Jo, většina ano, přibližně se jedná o cca 90% lidí, kteří jsou rádi, že se můžou něco naučit, aktualizovat znalosti a tak. Zase se najde někdo, kdo bude sedět v rohu a koukat do telefonu,

ale většina se zajímá, protože to ke své práci opravdu potřebují. Protože jestli se o to nebudou zajímat a ty informace poté nebudou vědět, tak budou mít problémy v hovorech. Oni to vzdělání opravdu většinou vyžadují.“

14) „Jaké vnímáte výhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?“

„Můžeme vzdělávat kohokoliv bez ohledu na to, kde je, nehraje v tom tedy roli lokalita, člověk se může přihlásit i z domu, když nemá směnu, ale třeba si to chce poslechnout, tak se jenom přihlásí, a to je super. Lidi nemusí kvůli školení přejíždět z jiných pracovišť, takže toto vnímám jako velkou výhodu. A konečně ty lidi fungují v teamsech, takže když nastoupí nováček, tak se může k někomu připojit a senior bere hovory a ten nováček to může poslouchat. To dřív bylo nemyslitelný. Takže toto je fakt dobré.“

„Myslíte si, že v budoucnosti se to začne více využívat? Že se tyto zvyky přenesou do normální doby a bude pak snazší se účastnit školení, porad a mnoha dalšího takto online?“

„Já si myslím, že ano, protože nám paradoxně ta situace pomohla, protože se opravdu hodně spustily ty homeoffice a v rámci vzdělávání počítám, že ty lektori pak budou dávat možnost se účastnit různých školení i formou online, tzn., že pár lidí by pak bylo někde v kanceláři a pár lidí doma a byli by online připojení. Což dříve bylo nemyslitelné.“

15) „Jaké vnímáte nevýhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?“

„Tam to je jasný, je to pozornost, soustředění. Když se lidi vzdělávají na sále prostřednictvím vzdáleného přístupu, tak je člověk vidí, jak koukají do telefonu, místo toho, aby se plně věnovali školení. Jsou schopni se u toho koukat na seriál, nebo koukat do mobilu. A zároveň také taková ta interakce. Protože když se školení účastní všichni fyzicky a je tam ten lektor, tak si člověk nedovolí tolik nedávat pozor, protože ho lektor vidí a průběžně ho zkouší. Kdežto v tom online prostředí, když člověk nebude dávat pozor a bude tázan, stačí, když řekne, že mu to vypadlo. Takže ta interakce s tím lektorem. Já to vidím na těch teamových poradách, oni jsou schopni půl hodiny mlčet, vařit si u toho a pak když se jich na něco zeptám, tak se mě ptají, co jsem vlastně chtěl.“

Příloha 4: 2. polostrukturovaný rozhovor

1) „Jak dlouho ve společnosti působíte?“

„Ve společnosti působím 2 roky“

2) „Myslíte si, že své podřízené dostatečně motivujete, jakým způsobem?“

„Vždy je co zlepšovat, ale snažím se pracovníky motivovat, co nejvíce to jde a je možné vzhledem k provozním možnostem. Motivuji je např. soutěžení, kde je hlavní výhra zkrácení pracovního času či přidání přestávky navíc.“

3) „Co by podle Vašeho názoru mohlo zvýšit pracovní výkon podřízených?“

„Více společných porad či školení, protože tímto způsobem začnou pracovníci vnímat více i své kolegy a na školeních se dozví řadu věcí a novinek, které zatím neznají tak důkladně.“

4) „Splňují podřízení Vaše pracovní požadavky?“

„Ano, splňují tak na 75-80 %.“

5) „Máte pocit, že se dostatečně zajímáte o své podřízené?“

„Ano, snažím se, ale vzhledem k současné situaci je to velice náročné, když se s lidmi z pracoviště není možné setkat fyzicky a veškerá komunikace vzhledem k homeoffice probíhá pouze online.“

6) „Jak vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti?“

„Svůj tým ještě dost dobře neznám, protože jsem nastoupila v době, kdy všichni kvůli pandemii jsou na homeoffice. S pár lidmi jsem se již viděla a myslím, že celková atmosféra mezi lidmi je fajn.“

7) „Považujete nároky kladené na podřízené jako úměrné?“

„Nároků je opravdu hodně a aktivit pro podřízené přibývá. Toto se snažíme samozřejmě zohlednit a vzhledem k náročnosti a přibývání aktivit do týmu doplňujeme další lidi.“

8) „Nebojí se podřízení ptát na jejich nejasnosti ohledně výkonu práce?“

„Ne, nebojí. I když nejsem z oboru, snažím se pro ně vždy vhodnou odpověď získat.“

9) „Připadají Vám noví zaměstnanci po úvodním školení dostatečně připraveni na výkon práce?“

„Ano, zdá se mi, že jsou dostatečně připraveni a také jsou do práce velice zapálení.“

10) „Považujete průběžné vzdělávání Vašich podřízených jako dostačující při výkonu jejich práce?“

„Lidé od nás mají pravidelné školení, kde je seznamujeme s novinkami a provozními věcmi. Z hlediska provozu to ale občas bývá náročné, proto se snažíme podřízeným umožnit i případná samostudia, pokud je potřeba dané školení přesunout na jiný termín.“

11) „Jak často se na Vás obrací podřízení s dotazy, které se týkají rozvoje vzdělávání?“

„Není to tak časté, vždy dopředu vědí, kdy mají daná školení.“

12) „Považujete vzdělávání v organizaci za přizpůsobující se klíčovým aktuálním požadavkům trhu?“

„Ano, určitě, stále se konají školení, která se týkají novinek.“

13) „Přístupují Vaši podřízení ke vzdělávání aktivně?“

„Ano, rádi se dozvídají nové věci. Během hovorů jsou podřízení aktivní, co se týká dotazů. Když si nejsou jisti s konkrétním požadavkem klienta, tak se na nás samozřejmě obrací. Nicméně obvykle sami nepřijdou s novým poznatkem k rozvoji vzdělávání.“

14) „Jaké vnímáte výhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?“

„Je to efektivní, vzdělávání je doplněno různými testy v průběhu školení apod. Můžeme provádět školení odkudkoliv a účastnit se ho může kdokoliv.“

15) „Jaké vnímáte nevýhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?“

„Občas se témata, která jsou probíraná online, táhnou a v některých případech může online školení odvádět od pozornosti. Z tohoto důvodu bych viděla jako face 2 face školení výhodnější. Také při f2f školení vidíte výraz lidí, což při online moc nejde, pokud si pracovníci nechtějí z nějakého důvodu zapnout kameru.“

Příloha 5: 3. polostrukturovaný pohovor

1) „Jak dlouho ve společnosti působíte?“

„V organizaci působím 7 let, na pozici Team Leadera 3. rokem.“

2) „Myslíte si, že své podřízené dostatečně motivujete, jakým způsobem?“

„Ano. Každý člověk je jedinečný a každého motivuje něco jiného. Někoho peníze navíc (na základě splněného úkolu navýším hodnocení), někoho paradoxně přidání práce (má pocit větší zodpovědnosti), někoho hmotné dárky (stačí maličkost, např. lístek do kina apod.) Je potřeba na to myslet, není možné namotivovat celý tým na základně jedné věci.“

3) „Co by podle Vašeho názoru mohlo zvýšit pracovní výkon podřízených?“

„Obecně vzato větší možnost kompetencí – problém je, že jsme vázáni instrukcemi, postupy. U nás tedy nelze. Nicméně i naši lidé mohou určité věci alespoň částečně sami ovlivnit – v praxi to znamená: ano, tady poplatek odpustím.“

4) „Splňují podřízení Vaše pracovní požadavky?“

„Celkově ano, cca na 80 %.“

5) „Máte pocit, že se dostatečně zajímáte o své podřízené?“

„Rozhodně ano – můj „podřízený“ se na mne může obrátit s čímkoliv. Nemohu zaručit, že vždy a ve všem vyhovím, ale o všem se dá promluvit a najít společnou cestu, která bude vyhovovat oběma.“

6) „Jak vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti?“

„Od 1 (nejlepší) do 10(nejhorší) tak na 3. Aktuálně je velký problém covid, kdy se lidé nevidají a věci se řeší online – něco může vyznít jinak, než bylo původně myšleno. Celkově ale atmosféra na celém útvaru je lepší než horší – lidé se vzájemně nepotápí a pomáhají si.“

7) „Považujete nároky kladené na podřízené jako úměrné?“

„Aktuálně ne. Na pracovníky je kladen velký tlak, vysoké cíle v porovnání s možnostmi řešení, které mají. Nejsem bohužel v pozici, kdy můžu zadané cíle ovlivnit, musím je předat a dbát na jejich plnění.“

8) „Nebojí se podřízení ptát na jejich nejasnosti ohledně výkonu práce?“

„Nebojí a jsem za to ráda. Je to pro mě signál, že se o své výkony zajímají.“

9) „Připadají Vám noví zaměstnanci po úvodním školení dostatečně připraveni na výkon práce?“

„Pokud by klienti byli „slušní“, znali své údaje a přesně sdělili, co potřebují, tak ano, bohužel to tak nebývá. V úvodním školení se pracovník naučí teorii, ale praxi získá až v ostrém provozu. Tzn. za mě je připravený tak z 70%.“

10) „Považujete průběžné vzdělávání Vašich podřízených jako dostačující při výkonu jejich práce?“

„Aktuálně spíše ne, protože vzhledem k provozu rušíme týmové porady, školení, konzultace, týmové koučinky. Veškeré vzdělávání probíhá formou „přečti si email.“

„A v případě normální situace, která není ovlivněna aktuální krizí?“

„Pokud je situace lepší, tak je průběžné vzdělávání dostačující. Pravidelně 1x týdně týmová porada (novinky, personální, průběžné výsledky týmu), 1x měsíce konzultace, 1x měsíčně týmový koučink.“

11) „Jak často se na Vás obrací podřízení s dotazy, které se týkají rozvoje vzdělávání?“

„Spíše se obracejí na útvary k tomu určené. Pokud jsou „nedostupné“, obrátí se na mě. Obecně ale lidé vědí, kam se obracet a mne z toho více méně vynechávají. Řeší se mnou spíše personální věci.“

12) „Považujete vzdělávání v organizaci za přizpůsobující se klíčovým aktuálním požadavkům trhu?“

„Spíše ano, banka reaguje na požadavky trhu hodně rychle.“

13) „Přístupují Vaši podřízení ke vzdělávání aktivně?“

„Pokud je to v rámci pracovní směny, tak ano. Nad rámec (ve svém volném čase) ne. Bavíme se ale pouze o bankovním vzdělávání v našich procesech. Jsem si jistá, že např. jazykový kurz by KP uvítali klidně i ve svém volném čase.“

14) „Jaké vnímáte výhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?“

„Online vzdělávání má výhodu, že se dá udělat takřka vždy a všude.“

15) „Jaké vnímáte nevýhody online vzdělávání ve Vaší společnosti?“

„Nevýhodu vidím v tom, že spoustu věcí je možné opět vidět jen teoreticky, spousta lidí (na rovinu) při školení nevnímá, popř. se bojí položit otázku.“