

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení výkonu, motivace a stabilizace
pracovníků v IT firmě

Performance Management, Motivation and
Stabilization of IT Staff

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ŠENKOVÁ


BARBORA

2020

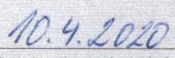
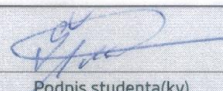
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šenková	Jméno:	Barbora	Osobní číslo:	460933
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků v IT firmě		
Název diplomové práce anglicky:	Performance Management, Motivation and Stabilization of IT Staff		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem DP je analyzovat systém řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků ve vybrané IT firmě, posoudit stávající stav, vymezit příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem DP jsou návrhy na zlepšení výkonu, zvýšení motivace a snížení odchodů pracovníků ve vybrané IT firmě.</p> <p>OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - systémy a metody řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků; (3) Praktická část - představení IT firmy, analýza systému řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků, vymezení problémů, návrhy řešení; (4) Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2015.</p> <p>(2) BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013.</p> <p>(3) ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.</p> <p>(4) URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	27. 11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
--	--

ŠENKOVÁ, Barbora. *Řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků v IT firmě*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Tímto děkuji panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za připomínky, cenné rady a především za ochotu při vedení mé diplomové práce a pracovníkům vybrané společnosti, za poskytnutí rozhovorů, všech potřebných informací a podkladů.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá systémem řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků jednoho týmu IT oddělení vybrané společnosti s cílem posoudit stávající stav, vymezit příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část je věnována významu lidského faktoru, systému řízení lidských zdrojů, vedení jednotlivců a týmu k dlouhodobé výkonnosti i stabilizaci jednotlivců a pracovních týmů. Praktická část obsahuje představení vybrané společnosti a jejího IT oddělení, analýzu stávajícího stavu řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků IT oddělení a vyhodnocení rozhovorů s pracovníky jednoho týmu IT oddělení a jejich manažerem. Výsledkem jsou návrhy a doporučení na zlepšení řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků IT oddělení společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, motivace pracovníků, stabilizace pracovníků

Abstract

The diploma thesis deals with the system of performance management, motivation and stabilization of employees of one team of the IT department of a selected company in order to assess the current situation, identify opportunities for improvement and propose appropriate solutions. The theoretical part is devoted to the importance of the human factor, human resource management system, leadership of individuals and teams to long-term performance and stabilization of individuals and work teams. The practical part contains an introduction to the selected company and its IT department, analysis of the current state of performance management, motivation and stabilization of IT department employees and evaluation of interviews with employees of one team of the IT department and their manager. The result is suggestions and recommendations for improving performance management, motivation and stabilization of the company's IT department staff.

Key words

Human resources management, work performance management, employee motivation, employee stabilization

Obsah

Úvod	11
1 Lidský faktor jako aktivum společnosti	13
1.1 Pracovníci a trvalá konkurenceschopnost	13
1.2 Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem společnosti ..	14
2 Systém řízení lidských zdrojů	15
2.1 Vytvoření motivujícího pracovního místa	15
2.2 Strategické plánování lidských zdrojů	15
2.2.1 Plánování potřeby pracovníků	16
2.2.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků	16
2.2.3 Plánování rozvoje pracovníků	16
2.3 Výběr pracovníků	17
2.3.1 MBTI - Myers-Briggs Type Indicator	18
2.3.2 Belbinovy týmové role	18
2.3.3 Adaptace pracovníka	19
2.4 Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu	19
2.4.1 Zpětná vazba	20
2.5 Spravedlivé odměňování pracovníků	21
2.5.1 Mzdový systém	22
2.5.2 Benefits	23
2.6 Systematické vzdělávání pracovníků	23
2.7 Spolehlivý personální informační systém	24
3 Vedení jednotlivců a týmu k dlouhodobé výkonnosti	26
3.1 Výkonnost pracovníků a týmů	26
3.2 Motivace lidí	29
4 Stabilizace jednotlivců a pracovních týmů	31
4.1 Komunikace s lidmi	31
4.2 Řešení konfliktů v týmu	32
4.3 Vůdčovství	33
4.4 Vliv kultury a vize společnosti na pracovníky	36
4.5 Work life balance	37

4.6	Odchody pracovníků	37
5	Představení společnosti	40
5.1	Historie společnosti	40
5.2	Organizační struktura společnosti	40
5.2.1	IT oddělení	41
5.2.2	Tým respondentů v IT oddělení	42
5.3	Personalistika ve společnosti	43
5.3.1	Nábor pracovníků IT oddělení společnosti	43
5.3.2	Karierní růst pracovníků IT oddělení společnosti	43
5.3.3	Hodnocení výkonu pracovníků IT oddělení společnosti ...	44
5.3.4	Vzdělávání a rozvoj pracovníků IT oddělení společnosti	44
5.3.5	Odměňování a benefity pracovníků IT oddělení společnosti	44
6	Rozhovory s pracovníky IT oddělení společnosti	46
6.1	Provedení rozhovorů	46
6.2	Vyhodnocení rozhovorů s pracovníky týmu	46
6.3	Vyhodnocení rozhovoru s manažerem týmu	65
6.4	Shrnutí rozhovorů	70
7	Návrhy a doporučení	72
Závěr	78
Seznam použité literatury	81
Seznam obrázků	83
Seznam tabulek	84
Seznam grafů	85
Seznam příloh	86

Úvod

Pracovníci jakožto nositelé lidského kapitálu jsou velmi důležitým faktorem ovlivňujícím úspěch společností i celé ekonomiky. Je tedy zásadní, aby se společnosti zaměřily na rozvoj schopností, řízení výkonu, motivaci a stabilizaci pracovníků tak, aby jejich prostřednictvím dosahovaly stanovených cílů a budovaly si dlouhodobě silné postavení na trhu. Právě řízením výkonu, motivací a stabilizací pracovníků v konkrétní společnosti za účelem budování schopného a oddaného týmu lidí se zabývá tato diplomová práce.

Cílem diplomové práce je prozkoumat systém řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků ve vybrané společnosti se zaměřením na pracovníky jednoho týmu IT oddělení vybrané společnosti, posoudit stávající stav, vymezit příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část vychází z odborné literatury a zabývá se významem lidského faktoru, systémem řízení lidských zdrojů, vedením jednotlivců a týmu k dlouhodobé výkonnosti i stabilizací jednotlivců a pracovních týmů.

Praktická část obsahuje představení vybrané společnosti a jejího IT oddělení, analýzu stávajícího stavu řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků IT oddělení a vyhodnocení rozhovorů s pracovníky jednoho týmu IT oddělení a jejich manažerem. Výsledkem jsou návrhy a doporučení na zlepšení řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků IT oddělení společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Lidský faktor jako aktívum společnosti

Hlavní myšlenkou této práce je to, že celá ekonomika a úspěch společnosti nezáleží tolik tak na finančním kapitálu, ale na lidském kapitálu. Schopnosti lidí silněji ovlivňují postavení podniku na trhu a jeho ziskovost než jakékoliv jiné faktory, které se tradičně považují za nezbytné pro úspěch firmy, jako jsou například úspory.

Lidé představují nejcennější zdroj každé společnosti, jejíž přidanou hodnotu vytváří právě pracovníci, jakožto nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakákoliv technologie, kterou společnost disponuje, zůstala nevyužita nebo by vůbec nevznikla (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 34).

1.1 Pracovníci a trvalá konkurenceschopnost

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 77) lze na základě strategie lidských zdrojů shrnout, že vyjadřují záměry společnosti, které se týkají politik a postupů v řízení lidských zdrojů, přičemž tyto politiky a postupy by měly být propojeny se strategií společnosti, stejně jako mezi sebou navzájem.

Nezbytným předpokladem pro výkon firmy a tedy uspokojení jednotlivých zainteresovaných stran společnosti jsou schopní a motivovaní lidé, kteří tvoří kladný hospodářský výsledek.

Nejenom, že společnost musí nejdříve rozpoznat, jestli lidé disponují požadovanými vlastnostmi a dovednostmi potřebnými pro realizaci zisku, ale musí také správně tento lidský kapitál vhodně využívat a rozvíjet, což zajišťuje účelný a účinný systém řízení lidských zdrojů, který je uplatňován na základě strategie lidských zdrojů, která je vytvořena v souladu se zmiňovanou konkurenční strategií, s ohledem na podnikatelské prostředí (Šikýř, 2014, s. 52).

Podle Colvina (2010, s. 120) by se elitní skupiny organizací měly řídit několika hlavními pravidly:

1. Každý člověk v organizaci vykonává práci, ale také roste.
2. Hledají způsoby pro rozvoj vedoucích pracovníků v rámci jejich pozice.

3. Povzbuzují vedoucí pracovníky, aby byli ve své komunitě aktivní.
4. Kladou důraz na učení se a zpětnou vazbu.
5. Včas rozpoznávají perspektivní pracovníky.
6. Chápu, že rozvoj lidí funguje nejlépe prostřednictvím inspirace, ne autority.
7. Investují mnoho času, energie a financí do rozvoje pracovníků.
8. Součástí firemní kultury je také rozvoj vedoucích pracovníků.

1.2 Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem společnosti

Kromě toho, že společnosti potřebují také jiné zdroje, jako je materiál, finance nebo informace, jsou pro ně nezbytná především schopná a motivovaná pracovní síla, která je ochotná vykonávat sjednanou práci. Schopnosti a motivace lidí určují jejich pracovní výkon, což se nakonec odráží ve výkonu společnosti, tedy jeho výsledku hospodaření (Koubek, 2007, s. 17).

Schopní a motivovaní lidé odlišují organizaci od konkurence. Za předpokladu, že chtějí a umějí dělat věci lépe než pracovníci v jiných společnostech, zajišťují organizaci dlouhodobou prosperitu a konkurenceschopnost (Armstrong, 2009, s. 36).

Kvalitní lidské zdroje, které jsou motivované a schopné představují pro společnosti nejcennější zdroj a bohatství jejího podnikání. Konkurenční výhodu poskytují lidé podniku tehdy, pokud splňují tzv. VRIN předpoklady, kdy jsou zdroje (Šikýř, 2014, s. 54):

1. hodnotné,
2. vzácné,
3. nenahraditelné a
4. nenapodobitelné.

Řízení lidských zdrojů je jedním z hlavních elementů, který odlišuje úspěšné a neúspěšné společnosti, jelikož je účelné a účinné řízení a vedení lidských zdrojů pro dosahování strategických cílů společnosti mnohdy zásadnější než řízení ostatních zdrojů vstupujících do společnosti. Tím, že bude firma efektivně řídit lidské zdroje, poskytne svým pracovníkům pracovní prostředí podporující jejich pracovní výkonnost (Noe a kol., 2008, s. 4).

2 Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů sám o sobě trvalou konkurenceschopnost společnosti nepřinese, avšak výrazně napomáhá k jejímu dosažení tím, že organizaci zajišťuje potřebný lidský kapitál, kterým jsou schopní a motivovaní pracovníci. Systematické řízení lidských zdrojů a vytváření trvalé konkurenční výhody společnosti jsou součástí pravomocí a odpovědností manažerů na všech stupních řízení společnosti (Šikýř, 2014, s. 59).

2.1 Vytvoření motivujícího pracovního místa

Společnosti se musí při vytváření pracovních míst zaměřit na to, aby pracovníkům umožňovala vykonávat práci, která je komplexní, rozmanitá, významná i autonomní se zaměřením na to, aby byla pracovníkovi poskytována pravidelná zpětná vazba. Tento přístup k vytváření pracovních míst vychází z předpokladu, že nejlepším podnětem pro pracovníka je motivující práce (Dvořáková a kol., 2012, s. 134).

Je velmi důležité, aby měl pracovník na jakémkoliv pracovním místě pocit užitečnosti, důležitosti a odpovědnosti s organizací, pro kterou pracuje. Dobrá pracovní pozice zlepšuje využití a rozvoj schopností pracovníků a zvyšuje jejich spokojenost a motivaci, čímž poté dochází k dosahování lepší výkonnosti pracovníka i společnosti (Šikýř, 2014, s. 86).

Lze také využít přístupu zvaného tailoringu neboli přizpůsobení práce pracovníkovi, kdy se vychází z profilu pracovníka, z jeho specifických schopností a motivace, na základě čehož se optimálně využívá pracovník v organizaci (Koubek, 2007, s. 236). Pracovní role představují úlohu člověka v organizaci při vykonávání sjednané práce, vyjadřuje, co se od něj očekává, jakých výsledků by měl dosáhnout včetně jeho potřebných schopností a úrovně motivace (Armstrong, 2007, s. 277).

2.2 Strategické plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je nezbytné pro pokrytí kapacit společnosti s cílem dosáhnout strategických cílů prostřednictvím stanovení současné i budoucí potřeby pracovníků. Součástí je také

plán o tom, zda bude společnost čerpat pracovní sílu z vnějších nebo vnitřních zdrojů. V rámci plánování lidských zdrojů jsou uspokojovány specifické potřeby pracovníků tím, že se plánuje rozvoj pracovníků včetně jejich karierního postupu a růstu ve společnosti (Šikýř, 2014, s. 91).

2.2.1 Plánování potřeby pracovníků

Při vytváření strategického postupu, jakým bude dosaženo podnikové vize, mise a dílčích cílů je nezbytné naplánovat také objem výkonných potřebných pracovníků, kteří budou jednotlivé cíle naplňovat. Je tedy třeba už dopředu předvídat, kolik a jakých pracovníků bude pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě potřeba. Poptávka po lidech se odvíjí primárně od zákaznické poptávky po produktech společnosti (Šikýř, 2014, s. 91).

Správný výběr pracovníků ovlivňuje úspěšný výkon práce jednotlivých útvarů, což se projevuje na výsledcích celé společnosti. Naplánování pracovníků do budoucna je tedy pro společnost velmi důležitou, avšak často podceňovanou činností (Bělohlávek, 2009, s. 10).

2.2.2 Plánování pokrytí potřeby pracovníků

Pokud nemůže společnost uspokojit potřebu pracovníků z interních zdrojů, vybírá z vnější nabídky na trhu práce. Velkou výhodou při čerpání z vnitřních zdrojů je úspora času, jelikož pracovník už v organizaci prostředí zná, nemusí tedy podstupovat dlouhá výběrová řízení a adaptovat se. Tím, že firma obsadí na novou pozici stávajícího pracovníka, jím umožňuje funkční postup, rozšiřuje jejich kvalifikaci, zvyšuje jejich spokojenost a podněcuje jejich oddanost. Naopak se tím firma připravuje o možnost získat schopné a motivované lidi mimo firmu, takže o to více je zde kladen důraz na systematické vzdělávání a strategické plánování funkčního postupu. Naprostá většina úspěšných organizací dává přednost právě interním zdrojům pracovníků, jelikož tím především zhodnocují investice do vlastních pracovníků (Šikýř, 2014, s. 92).

2.2.3 Plánování rozvoje pracovníků

Vzhledem k tomu, že považujeme lidský kapitál za jeden z podnikových vstupů a současně za klíčovou součást tržní hodnoty společnosti, je

důležité klást důraz na měření hodnoty lidského kapitálu, které poskytuje východisko pro tvorbu strategie rozvoje pracovníků a následné monitorování a hodnocení efektivity práce.

Základním východiskem pro zavádění systému měření lidského kapitálu je přesvědčení, že vložené peníze do lidí a jejich rozvoje představují investice společnosti do rozvoje společnosti, nikoliv její náklady. V závislosti na plánovaných budoucích aktivitách společnosti jsou specifikovány potřebné schopnosti a dovednosti pro realizaci stanoveného cíle (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 38).

Měřit hodnotu lidského kapitálu je například možné na základě fluktuace, stabilizace pracovníků, nákladů na vzdělání, respektive jejich podílu na objemu vyplacených mezd, spokojenosti pracovníků, nákladů na získání a adaptaci pracovníků nebo například podle přidané hodnoty na jednoho pracovníka (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 35).

2.3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků se provádí v rámci obsazování volných pracovních míst za pomoci zvolených kritérií a metod, což umožňuje posoudit odbornou způsobilost i rozvojový potenciál uchazečů o pracovní místo. Pozitivním přístupem lze vybrat opravdu schopné a motivované pracovníky a je základem úspěšné personální práce, kdy společnost usiluje o optimální využití individuálních schopností a motivace pracovníků k vykovávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci cílů společnosti (Šikýř, 2014, s. 96).

Během výběrového rozhovoru je třeba se soustředit na (Vajner, 2007, s. 32-36):

- komunikační dovednosti,
- vedení lidí,
- sociální dovednosti,
- organizace práce a času,
- týmová spolupráce,
- analytické dovednosti,
- prozákaznický přístup,
- kreativitu,
- charakter,
- motivace a postoje.

Měl by to být právě nový člen týmu, kdo doplní chybějící schopnosti, které na pracovišti chybí. Je velmi důležité, aby obohatil schopnosti týmu, aby zapadl do organizační kultury a samotného týmu. Proto je dobré občas sáhnout po externím pracovníkovi, který přinese do společnosti to, co jí chybí, než kdyby čerpala společnost z interních zdrojů pracovníků (Bělohlávek, 2009, s. 11-12).

2.3.1 MBTI – Myers-Briggs Type Indicator

Uchazečům lze poskytnout k vyplnění tento dotazník osobnosti, který je při výběrových řízeních velmi často využíván. Je to vhodný nástroj, který může náborářům pomoci při výběru ideálního pracovníka, který bude doplňovat tým. Obsahuje tyto 4 dimenze, na základě kterých je určeno 16 osobnostních typů, přičemž každý typ obsahuje z každé dimenze jednu hodnotu:

- extroverze a introverze,
- myšlení a cítění,
- intuice a smysly,
- usuzování a vnímání.

Výsledek testu popisuje silné a slabé stránky daného typu, nikoliv říká, zda jsou nějaké typy špatné nebo dobré. Naopak poskytuje vysvětlení, proč jsou některé vztahy nefunkční a dávají nástroj, jak tyto jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho na nich zapracovat (Vajner, 2007, s. 37).

2.3.2 Belbinovy týmové role

Podle autora tohoto testu tým dobře pracuje, jestliže v něm jsou obsaženy všechny role, které lze zjistit na základě tohoto testu. Ve většině případů má každý člověk více než jednu roli, ale s různou intenzitou. Účelem tedy je, aby byl do týmu vybrán člověk s dominantní rolí, která v týmu nyní chybí. Jedná se o tyto role (Vajner, 2007, s. 37):

- inovátor,
- vyhledávač zdrojů,
- koordinátor,
- vyhodnocovač,
- formovač,
- týmový pracovník,

- realizátor,
- dotahovač a
- specialista.

2.3.3 Adaptace pracovníka

Jedná se o poslední etapu v rámci obsazování volných pracovních míst, která se skládá z formálních i neformálních kroků zahrnující informování o podstatných skutečnostech potřebných pro práci v organizaci, odborné zapracování, kdy si nový pracovník zvyká na pracovní podmínky a požadavky práce, a začlenění do sociální skupiny nových kolegů.

Neodmyslitelnou podstatou celého adaptačního procesu by mělo být formální a neformální hodnocení. Formálním hodnocení, které se provádí ke konci zkušební doby, se myslí shrnutí a zhodnocení adaptačního programu. Neformální hodnocení se provádí dle potřeby v průběhu adaptačního programu, kdy manažer sleduje a řídí přijatého pracovníka k dosažení pracovního i rozvojového cíle. Účelem je včasné zaznamenání problémů při výkonu práce a následné zavedené opatření pro zlepšení (Šikýř, 2014, s. 109).

2.4 Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu pracovníků je soustavná činnost manažerů, která je prováděna za účelem realizace strategických cílů v rámci dosažení požadované výkonnosti pracovníků. Pracovní výkon je ovlivněn schopnostmi a motivací pracovníků k vykonávání sjednané práce a dosahování pracovního výkonu (Šikýř, 2014, s. 109).

Největším problémem je v praxi to, že ke kontaktu mezi nadřízeným a podřízeným nedochází v pravidelných intervalech. Nejlepším způsobem by bylo průběžné zkoumání pracovního výkonu, kdy obě strany řeší problémy operativně. Nejčastěji se společnosti zabývají pouze formálním hodnocením pracovního výkonu, které se koná jednou za určité období, což je pro řízení pracovního výkonu jednotlivce nebo týmu důležité, avšak dohody pracovního výkonu a permanentní řízení pracovního výkonu je mnohem efektivnější (Koubek, 2004, s. 80).

Základním principem řízení pracovního výkonu je neustálá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, kdy si vyměňují informace o postupu

práce, reálných nebo potenciálních překážkách a problémech, a jak by probíhalo jejich možné řešení. Součástí je také projednání toho, čím by mohl manažer přispět k usnadnění nebo zlepšení práce pracovníka a jeho výkonnosti. Předpokládá se průběžná analýza faktorů, které vedou k úspěchu, problému, neustálé zkoumání pracovních výsledků na základě dohodnutých cílů a s nimi spojenými plány, rozvoje pracovníka a zlepšování pracovního výkonu. To může probíhat buď neformálně, tedy v podobě každodenní spolupráce a komunikace, nebo formálně, kdy se scházejí na porady celé týmy nebo v rámci poskytování zpětné vazby mezi manažerem a pracovníkem, což probíhá v předem stanovených intervalech (Koubek, 2007, s. 83).

2.4.1 Zpětná vazba

Zpětná vazba je spojena s poskytnutím hodnotících informací za účelem zhodnotit pracovní výkon pracovníka a přinést informaci o skutečné úrovni výstupu systému. Tyto informace umožňují rozhodnout o změně stávající úrovně schopností, motivace, podmínek práce, výsledků a chování pracovníka tak aby mohlo být dosaženo požadované spokojenosti a výkonnosti pracovníka. Z tohoto pohledu je tedy poskytování zpětné vazby základem pro řízení a vedení pracovníků (Šikýř, 2014, s. 110).

Zpětná vazba probíhá v pravidelných intervalech, kdy samotná práce, tak i zainteresované strany, jako je nadřízený, podřízený, spolupracovník apod., poskytují pracovníkovi hodnotící informace o dosaženém pracovním výkonu (Šikýř, 2014, s. 88-89).

Vhodným nástrojem, jak zkvalitnit úroveň poskytované zpětné vazby je hodnocení proběhlých akcí, kdy se po každé větší události ve firmě sejdou manažer s podřízeným, aby prodiskutovali celou situaci. Pokud pracovníci opravdu rozumí tomu, co se stalo, jsou odhodláni to při plnění příštího úkolu udělat lépe, což upevňuje principy velkého výkonu (Colvin, 2010, s. 124).

Při poskytování každé zpětné vazby je třeba dodržet tři základní zásady (Hroník, 2006, s. 51):

- Hodnocený by měl být informován o jeho chování neutrálně, ne ho hodnotit kladným či záporným způsobem. Pokud hodnotitel chování daného jednotlivce klasifikuje nebo interpretuje, silně tak s hodnoceným manipuluje.

- Mělo by být popisováno chování, ne hodnocen sám pracovník. Základem každé zpětné vazby je pouze informovat o chování, které se manažerovi líbí nebo se mu naopak zdá nepřiměřené. Cílem hodnocení není změnit pracovníka a jeho chování.
- Důležité je neposkytovat pouze obecné informace, ale přijít s konkrétními, specifickými informacemi. Pokud je v úmyslu hodnotitele změna chování hodnoceného, musí se přesně, stručně a srozumitelně popsat konkrétní chování.

Tím nejdůležitějším je však zabezpečení přijetí zpětné vazby. Pokud je pozitivní či negativní zpětná vazba poskytována velmi obecně a děje se tak dost často, může to vést k nerealisticky vysokému, nebo naopak nízkému sebehodnocení (Urban, 2012, s. 64).

Podle Hroníka (2006, s. 52) je vhodné do systému hodnocení zakomponovat také sebehodnocení v rámci 360° zpětné vazby, což bývá častou součástí motivačně-hodnotícího pohovoru, kde se očekává, že hodnocený o sobě sdělí, jak sám vidí své pracovní výsledky za minulé období. Zpětná vazba poskytnutá sama sobě posiluje schopnosti sebeřízení, které jsou velmi užitečné ve flexibilitě společnosti.

2.5 Spravedlivé odměňování pracovníků

Systém odměňování je vytvářen v rámci řízení lidských zdrojů, kdy je cílem společnosti podporovat prosazení její strategie, na základě čehož vzniká filozofie odměňování, která formuje pozici společnosti, jakou chce zaujmout ve srovnání s konkurenty ve stejném odvětví, a jaké postupy k tomu bude používat. Na základě této filozofie se posléze odvíjí přístup společnosti k řešení mzdových problémů (Dvořáková a kol., 2012 s. 305).

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 306) by si měla společnost definovat v rámci spravedlivého odměňování pracovníků:

- Jakým způsobem bude oceňovat dobrý pracovní výkon,
- Jak bude aplikovat mzdové sankce u horších než standardních pracovních výkonů,
- Jestli bude přistupovat ke všem pracovníkům stejně zejména z důvodu, že vnímá všechny pracovníky jako stejně důležité, nebo jestli bude mzdově zvýhodňovat jen klíčové pracovníky,
- Jak propojí kolektivní formy s individuálními formami mzdy,
- Jak bude mzdově ohodnocovat krátkodobé pracovní úspěchy.

Na základě těchto činností pak vznikne strategie odměňování, předmětem které je vyjádření, za co, komu, kolik a jak společnost platí. Ze strategie je poté vytvořena mzdová politika, jejíž součástí je také diferenciací mezd.

Podle Urbana (2012, s. 73-74) je dobrým opatřením, jak předejít problémům s demotivací pracovníků je spjato s dodržováním několika zásad:

1. Každý náročnější úkol by měl být spjat s nějakou formou odměny, popřípadě sankce.
2. Při zadávání úkolu je důležité pracovníkovi vysvětlit důležitost splnění úkolu pro organizaci, ale také to, jaké následky by mělo jeho nesplnění. Pracovník si tak musí být vědom odměny, kterou za vykonání daného úkolu obdrží, případně sankce, kterou bude postižen v případě nesplnění.
3. Nehmotnou odměnou za úspěšné splnění úkolu může být také rozšíření znalostí, prestiž, větší pravděpodobnost povýšení. Stejně tak se finanční ztráty v důsledku nesplnění mohou projevit v podobě sankcí.
4. Sankce musí být pracovníky chápány jako nástroj pro posilování motivace, ale také jako upozornění na možné pracovní právní důsledky neplnění pracovních povinností.
5. Pracovník by měl kvalitně vykonávat svou práci v souladu s jeho vnitřní motivací, pokud nebude možná kontrola vedoucího pracovníka.

2.5.1 Mzdový systém

Každému pracovníkovi přísluší mzda, což je peněžní plnění nebo plnění peněžní hodnoty, která je pracovníkovi poskytována za práci. Diferenciací mzdy se odvíjí podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle pracovních podmínek a výkonnosti pracovníka. Mzda je sjednána ve smlouvě nebo je stanovena vnitřním předpisem anebo je určena mzdovým výměrem, přičemž nesmí klesnout pod minimální mzdu (Dvořáková a kol., 2012, s. 308).

Podle Dvořákové a kol. (s. 319) je třeba dodržovat určité zásady, aby byla dodržena stimulační funkce mzdových forem:

- pracovníci i týmy musejí dopředu znát úkoly i požadovaný pracovní výkon,
- pracovníci mohou plnit zadané úkoly po celou dobu, po kterou jsou výsledky hodnoceny,

- pracovní výkon může být ovlivněn samotnými pracovníky,
- pracovníci musí vědět, jakými mzdovými formami jsou zainteresováni do výsledku a jakou výši si mohou jeho dosažením vydělat,
- formy mzdy musí být transparentní, srozumitelné, jednoduché a musí se o nich komunikovat.

2.5.2 Benefity

Zaměstnanecké výhody jsou také jedním z prostředků získávání, stabilizace a pracovní motivace. Rozumí se jimi jakékoliv formy příjmu, které nejsou mzdou za vykonanou práci a nejsou finančním produktem podporovaným státem, jako např. privátní zdravotní péče.

Konkrétně sem tedy patří široký výběr požitků, služeb, zboží a sociální péče, za což by jinak musel pracovník sám zaplatit a společnost mu to poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Benefity mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité výhody. Způsob jejich poskytování může být jak plošný, tak individualizovaný, kdy se jedná o program flexibilních benefitů a kafetéria systému (Dvořáková a kol., 2012, s. 325).

2.6 Systematické vzdělávání pracovníků

Bláha (2013, s. 122) definuje vzdělávání jako proces, při němž dochází k rozvíjení specifických dovedností, znalostí, schopností a postojů pracovníků, které potřebuje pro kompetentní výkon na jejich současné pracovní pozici.

K tomu, aby manažeři a pracovníci přijali učení, ke kterému se dobrovolně zavázali a do něhož se zapojují, napomáhá kultura učení. Tu vystihuje samostatně řízené vzdělávání, rozvíjení schopností a posílení pravomocí jednotlivých pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 339).

Tím, že společnosti podporují rozvoj a osobní růst pracovníků, přispívají ke zkvalitňování podnikové produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji společnosti jako celku. Proto se vzdělávání pracovníků stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční výhody podniků na trzích, přičemž proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, mise, poslání, cílů a kultury podniku.

Výkonnostní mezera vyjadřuje rozdíl mezi dvěma úrovněmi výkonnosti, a to standardní, tedy požadovanou, a současnou výkonností (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85).

Jak ukázalo mnoho výzkumů, které ve své knize popisují Mazouch a Fischer (2011, s. 59), lidé s vyšší úrovní lidského kapitálu mají z pohledu zdraví kvalitnější a delší život, k čemuž přispívají lepší životosprávou, čímž předchází nejrůznějším zdravotním komplikacím a nemocem. Vyšší míra lidského kapitálu zlepšuje postavení jedince ve společnosti, jelikož přináší jedinci vyšší mzdu, lepší zdravotní stav a je menší pravděpodobnost nezaměstnanosti.

Podle Urbana (2012, s. 42) již při zaškolování, nebo při absolvování vzdělávacího kurzu, dochází k několika chybám, které posléze nevedou k takové výkonnosti pracovníka, jak bylo původně očekáváno. Zdroje těchto chyb jsou:

- nevhodní trenéři,
- pracovníci nemají příležitost si sami nově osvojené znalosti vyzkoušet,
- školení je velmi rychlé a nezaměřuje se na podstatné detaily.

2.7 Spolehlivý personální informační systém

Význam efektivní interní komunikace lze pozorovat při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Nejčastějšími problémy bývají nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace, z čehož posléze vzniká snížení efektivity společnosti. Takto nefungující komunikace může vést pracovníky i týmy k demotivaci, nerozhodnosti, pasivitě a frustraci, což může mít dopady na odchody pracovníků, na špatnou koordinaci procesů a činností, nezájem o dosahování cílů a v neposlední řadě na stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby (Holá, 2009, s. 14).

Efektivní interní komunikace spočívá v nastavení základních podmínek, které umožňují její správné fungování. Ty vycházejí především z firemní kultury, z otevřeného spravedlivého vztahu ke svým pracovníkům, z vůle manažerů neustále společnost udržovat výkonnou a konkurenceschopnou. Příčiny nefunkční interní komunikace tedy vychází z chybějícího základního nastavení podmínek určujících její efektivitu (Holá, s. 52).

Personální informační systém by měl být zaváděn, využíván a rozvíjen v souladu se specifickými podmínkami společnosti, které jsou v souladu se strategickými cíli a jsou současně vnímány jako nástroj automatizace personální práce, ale také jako nástroj strategického řízení společnosti (Šikýř, 2014, s. 144).

3 Vedení jednotlivců a týmu k dlouhodobé výkonnosti

V praxi dochází velmi často k problémům, kdy je skutečná výkonnost pracovníků nižší než požadovaná či očekávaná. Chyby mohou být, jak na straně samotných pracovníků, tak i zaměstnavatele, či manažera. Tyto příčiny se mohou vyskytovat obě současně a je vhodné pro to aplikovat celou řadu opatření, jejichž cílem je stimulovat výkonnost a spokojenost pracovníků (Urban, 2012, s. 18).

3.1 Výkonnost pracovníků a týmů

Výkonové problémy na straně pracovníků plynou z jejich osobních limitů nebo z osobních problémů. **Osobním limitem** se rozumí neschopnost pracovníka naplnit požadavky a nároky daného pracovního místa, jelikož pracovníci nedisponují potřebnými schopnostmi, vlohami či motivací potřebnými k absolvování tréninku, který by jim pomohl potřebné schopnosti získat (Urban, 2012, s. 18).

Druhou příčinou na straně pracovníka jsou **osobní problémy**, které souvisí s životem, který se nijak nevztahuje k pracovnímu prostředí. Ve většině případů jsou dočasné, ale do výsledků práce se však mohou výrazně promítat. Limity ze strany pracovníka však nejsou tak častou a hlavní příčinou výkonových problémů. Častým důvodem tohoto nedostatku způsobuje nedostatečné zaškolení pracovníka, špatné řízení nebo existence překážek, které znemožňují pracovní výkon a vychází ze strany vedoucích. Podle Urbana (2012, s. 19) se v praxi vyskytují tři hlavní faktory ovlivňující výkonnost pracovníka:

- Nedostatečné zaučení, zaškolení a průběžné vedení pracovníka. Toto platí za předpokladu, že pracovník nemá určité osobní předpoklady, které nelze žádným působením samotné společnosti nebo nadřízeného ovlivnit.
- V organizaci nejsou pracovníkovi poskytnuty podmínky, které pro provedení svých úkolů potřebuje. Může se jednat o nedostatek informací, pravomocí nebo nástrojů, neodpovídající čas k provedení úkolu nebo se pracovníkovi nedostává ve správný čas efektivní zpětná vazba. K potřebným předpokladům dobré výkonnosti patří také překážky, které manažer záměrně svému podřízenému připravuje.

- Pracovníci nejsou správně a dostatečně motivováni. Mzdové ohodnocení není vždy tím správným nástrojem pro efektivní motivování pracovníků.

V praxi lze aplikovat řadu užitečných kroků, které fungují také jako prevence před poklesem motivace a následným snížením výkonnosti pracovníků. Všechny doporučené kroky vychází z hlavních výkonových bariér a příčin, které negativně ovlivňují výkonnost. Současně se vztahují jak na příčiny způsobené vedoucím, tak pracovníkem, kdy může být v každém případě zavedeno určité opatření. Odpovídají na otázku, zda vedoucí neopomenul žádnou ze zásad pro stabilizaci výkonnosti.

Podle Urbana (2012, s. 28) je vhodné aplikovat následující kroky v podobě otázek vedoucí k odstranění bariér vyšší výkonnosti:

1. Rozumí pracovníci svým úkolům a znají dobře všechny povinnosti?

Pokud jsou pokyny a povinnosti nejasné, u pracovníka to může vyvolávat až pocity nejasnosti. V případě, kdy zadanému úkolu porozumí jinak, než bylo zamýšleno zadávajícím manažerem, kritiku v rámci poskytování zpětné vazby může tak vnímat jako neoprávněnou. Pokud při zadávání nevysvětlí manažer úkol dostatečně, pracovníci mají tendenci přisuzovat zadání nižší prioritu, než ve skutečnosti má. Jasně stanovené úkoly jejich požadované výsledky, které umožňují zhodnotit, zda byly naplněny, zvyšují motivaci pracovníka.

2. Znají pracovníci postup práce zadaných úkolů a dokážou tento postup sami použít?

Účelem je zjistit, zda pracovník přesně rozumí zadanému úkolu, včetně jednotlivých kroků, kterými by měl při práci postupovat a je sám pracovník přesvědčen o správnosti tohoto postupu, přičemž je mu také jasné, proč zrovna tohoto pracovního postupu by se měl držet.

3. Věří, že stanovené postupy, které manažer vyžaduje, jsou skutečně správné a vhodné?

Pokud mají být pracovníci při plnění úkolu skutečně výkonní, je důležité, aby neměli pochybnosti o správnosti postupu řešení, které je v organizaci již zavedeno. To může vést ke změně tohoto postupu svým vlastním způsobem, který sami pracovníci vnímají jako nejvhodnější.

4. Je pracovníkům jasný smysl, význam a souvislosti jejich úkolů?

Pokud pracovníci nepovažují své úkoly za důležité, nechápou ani to, proč by je měli vykonávat a nezáleží jim tolik na správnosti a pečlivosti provedené práce. Nedostatečné vysvětlení zadaného úkolu, jeho souvislostí a účelu snižuje zájem o práci a klesá také odpovědnost při jeho plnění.

5. Rozumí pracovníci tomu, jakou prioritu mají jejich úkoly?

Příčinou toho, proč pracovníci neplní úkoly dle očekávání manažerů, může být mimo jiné proto, že většinu svého času nebo pozornosti zaměřují na úkoly, které mají menší význam, než si myslí. To je důvodem špatné prioritizace úkolů a práce.

6. Dostává se pracovníkům od nadřízeného pravidelné zpětné vazby, která jen informuje o plnění jejich úkolů a jak při jejich plnění postupují a podporuje je tato zpětná vazba jejich motivaci a pracovní výkon?

Poskytování pravidelné a časté zpětné vazby je jedním z nejvýznamnějších předpokladů výkonnosti pracovníků. Je proto velmi důležité ověřit, zda pracovníci dostávají zpětnou vazbu v ten pravý čas a správným způsobem, tedy kdy je věnována pozitivnímu i negativnímu hodnocení věnována stejná pozornost.

Pokud není poskytována pracovníkovi průběžně či okamžitě po splnění úkolu, pracovníci se pak velmi často domnívají, že svou práci dělají správně, ba dokonce i lépe než ostatní, a tak si myslí, že jim zpětná vazba neschází.

7. Je jejich mzdové ohodnocení adekvátní k jejich práci a plněným úkolům?

Odměnou nemusí být nutně peněžní odměna, ale zahrnuje se do ní také například povýšení, přidělení nové kompetence nebo nového úkolu. Nejúčinnější, pokud ji pracovník dostává bezprostředně po výkonu dané práce.

8. Nedostávají za dobrou práci spíše tresty než odměny?

Pocit potrestání mohou mít pracovníci také tehdy, když (Urban, 2012, s. 84):

- po úspěšném zvládnutí nepříjemného úkolu dostanou úkol podobné povahy,

- se pracovník dostaví na pracoviště dříve, aby co nejlépe zvládl náročný úkol a manažer jej poté před ostatními kolegy, označí za příliš snaživého,
- se pracovník snaží o vylepšení procesu svými návrhy, ale je mu vytčeno, že nepostupuje v souladu s instrukcemi,
- pracovník vznesl na poradě určitý námět k vyřešení a sám je nakonec pověřen vyřešením tohoto úkolu apod.

9. Nevyskytují se při práci překážky, které brání v plnění úkolů a které nejsou pracovníci schopni sami odstranit?

Nejčastěji k těmto problémům dochází v důsledku nefunkčního zařízení, omezené podpory ze strany jiných útvarů společnosti, nedostatečné nebo nekvalitní informace, nedostatečné pravomoci, vzájemně si odporující úkoly, politika nebo kultura v organizaci apod. (Urban, 2012, s. 98).

10. Je společnost schopná správně reagovat na osobní limity a na osobní problémy pracovníků?

Společnost by měla v těžkých životních situacích vyjít pracovníkům vstříc, což se týká poskytnutí pracovního volna, nebo tolerování nižší výkonnosti, což se týká hlavně případů, jako je nehoda, nemoc nebo úmrtí v rodině apod. (Urban, 2012, s. 100-102).

3.2 Motivace lidí

Podle Geroppa (2014, s. 50) je rozhodující, že pracovníky nelze dlouhodobě zásadně motivovat, jelikož jsou buď motivováni vnitřně sami, nebo zkrátka nejsou. Podle autora je extrinsická motivace, tedy motivace vnějšími faktory, nesmyslná. Více podnětů nevede k většímu nebo lepšímu výkonu, avšak vede k tomu, že dobře fungující systém ztratí stabilitu. Jestliže se společnosti budou pokoušet motivovat již vnitřně motivované pracovníky vnějšími podněty, jako jsou odměny, můžou aktivitu těchto lidí hodně snížit, jelikož se jim tak podsouvá to, že se stoprocentně se svou prací neztotožňují, a tak svůj výkon nevědomě sníží, protože se domnívají, že je manažer podezírá, že nevykonávají práci naplno.

U ostatních pracovníků může společnost vzbudit motivaci tím, že jim nabídne podnikatelskou vizi, kterou mohou spojit se svými hodnotami. Pokud jsou cíle, přání a vize pracovníků totožné s cíli společnosti, je splněn předpoklad, že budou velmi výkonní. Z toho důvodu je u

přijímacího pohovoru spíše důležité se zaměřovat na hodnoty uchazeče nežli na jeho odborné kompetence, praxi nebo soft skills, které může pracovník získat právě za předpokladu, že má odpovídající postoje (Geropp, 2014, s. 55).

Nejdůležitějším kritériem motivace je vytrvalost pracovníka, s jakou překonává překážky, kdy se nemění směr ani intenzita motivované aktivity (Cipro, 2009, s. 77).

Princip motivace spočívá v nalezení harmonie mezi konkrétními pocity člověka jako své vnitřní potřeby a tím, co by měl pro společnost vykonávat. V praxi se ale málokdy stane, že tyto dvě části do sebe u jednoho pracovníka zapadají, a tak tuto nekompatibilitu lze řešit dvojím způsobem. První možností je, že budeme tlačit na pracovníka, aby se přizpůsobil podobě vhodné pro plnění úkolu, což může být úspěšné v dlouhodobém horizontu, ale krátkodobě v sobě ponese určitou formu nátlaku a pracovníka ve výsledku motivovat nebude. Druhý způsob je zajistit to, aby se úkol přizpůsobil pracovníkovi, kdy mu zadáme úkol takovým způsobem, jaký mu vyhovuje a uzpůsobit tak podmínky pro plnění úkolu jeho požadavkům. Tento způsob popisuje Plamínek (2008, s. 80) jako tzv. zlaté pravidlo.

4 Stabilizace jednotlivců a pracovních týmů

Tým je pracovní skupina lidí, která je složena z široké škály charakterů, osobností, schopností a dovedností, a proto je velmi těžké je řídit. Plamínek (2008, s. 138) definuje dvě rozhodující aktivity v rámci péče o tým, kterými jsou:

- Péče o diverzitu. Týmy, které se dokážou učit z vlastních chyb a úspěchů, které umí využívat originálních schopností a zkušeností svých členů, mohou být stabilní a dynamické.
- Péče o sdílení. Samotný tým může sdílet určitou týmovou vizi, cíle, dávat si vzájemné funkční zpětné vazby apod., co pomáhá sdílet společné zkušenosti.

V týmu velmi záleží na tom, jaké mají jeho členové vztahy. Efektivita týmu totiž zásadním způsobem ovlivňuje to, jak spolu lidé vychází (Belbin, 2013, s. 2).

Hned po množství jedinců ve skupině je určující právě to, z jakých lidí je tým složen, tedy jak spolu komunikují a pracují. Tyto dva faktory ovlivňují to, jedná-li se o skupiny lidí nebo týmy (Belbin, 2013, s. 16).

4.1 Komunikace s lidmi

Manažer by měl být do jisté míry psychologem, kterému nechybí empatie a emoční inteligence a je schopný předpokládat možné scénáře vývoje situace. Měl by také zastávat funkci poradce, kouče, mentora, za kterým mají pracovníci možnost přijít pro radu. Pro to je nezbytné znát administrativní postupy, organizační prostředí, konzultační dovednosti, komunikační schopnosti. Zároveň by měl být schopen interpretovat údaje a schopen argumentovat, přičemž by měl prokázat znalost všech procesů a systémového řízení ve společnosti, profesní zdatnost, dovednosti ve vedení a řízení lidí, plánování, schopnost řešit problémové situace a konflikty a zároveň vytrvalost v učení se nových věcí (Šikýř, 2016, s. 48).

Podle Steigaufa (2011, s. 294) je komunikace jedním z klíčových faktorů strategie úspěšného vedení týmu. Jedinou cestou, jak řídit každodenní konflikty v rychle se učícím prostředí, je stálá a důsledná komunikace. Opravdová diskuse je otevřená, upřímná a včasná

komunikace, která spočívá ve vyjádření sebe samých a úplném vyslechnutí, co nám druzí říkají. Skutečná diskuse je o přijetí odpovědnosti za vývoj členů týmu, přes poskytnutí zpětné vazby, až po schopnost přizpůsobit se a jednat na základě získané zpětné vazby.

Každá komunikace má svůj účel a směřuje k nějakému cíli, kdy jedním z hlavních cílů je vytvoření dobrého vztahu mezi komunikujícími jakožto klíčovým faktorem úspěšné komunikace (Jiřincová, 2010, s. 21).

Jednou z možností, jak vzájemně otevřeně komunikovat je asertivní chování, kdy jedinec dokáže jasně a přesvědčivě sdělovat své požadavky, potřeby a pocity druhým lidem, aniž by se při tom jakkoliv dotýkali jejich lidských práv. Přestože je manažer v nadřazené pozici a roli, měl by být schopen bez dominance a delegování druhých jak verbálně, tak neverbálně vyjádřit jakékoliv své myšlenky a city, přesně a jasně definovat, o co mu jde, jak na danou situaci pohlíží a prožívá ji. Asertivní manažer je sebejistý, klidný, nebojí se podstoupit riziko a stát si za svým názorem, přičemž lze tuto dovednost vytvářet postupně, trénovat ji, rozvíjet a neustále zlepšovat (Jiřincová, 2010, s. 75).

Základem správné komunikace je dbát na potřeby svého protějšku, kterými je celá komunikace výrazně ovlivňována (Jiřincová, 2010, s. 34).

4.2 Řešení konfliktů v týmu

Pocit sounáležitosti, sdílené hodnoty a hluboký pocit empatie výrazně posiluje důvěru, spolupráci a usnadňuje řešení problémů (Sinek, 2014, s. 26).

Konflikty vnášejí do systému nerovnováhu nebo nestabilitu, které není dobré přehlížet, avšak nemá smysl je násilně odstraňovat ze skupiny. Proto je nezbytné je zvládat řešením. Podle Plamínka (2008, s. 122) existují dva typy konfliktů:

- ty, které vznikají současně se vznikem každé skupiny lidí, tedy konflikty mezi zájmy členů skupiny,
- ty, které spočívají v rozdílu mezi zájmy jednotlivců a zájmy celku.

Pakliže manažer zvládá tyto dva typy konfliktu úspěšně řídit, jeho tým má velkou šanci na zajímavý vývoj a stát se tak efektivním týmem.

Tým by se neměl úporně snažit o harmonii a nevšímát si různých mínění. Naopak by se měl zabývat spornými otázkami a přispívat k úspěšné spolupráci. To se pozitivně projevuje na kvalitě důležitých rozhodnutí (Meier, 2009, s. 100).

K velkým konfliktům dochází také v takových týmech, kdy jsou otevřené úkoly záměrně přehlíženy a členové dělají, jako by problémy neexistovaly. Ne za každou cenu spolu musí členové týmu dobře vycházet a harmonicky pracovat. Často se stává, že jednotliví pracovníci vyznávají jiný pracovní postup, který vede k dosažení společného cíle. Pokud v týmu a společnosti panuje otevřená atmosféra, takové věci by měl tým bez problému zvládat (Meier, 2009, s. 101).

Konfliktům se dá nejlépe předejít zanalyzováním příčiny vzniku a pracovat tak na odstranění této příčiny. Účinné je problémy zavčas pojmenovat, vysvětlit možný potenciál pro konflikty ve skupině a společně s týmem hledat postup nebo řešení, kterými by se problémům předešlo. Vedoucí týmu by měl být dobrým příkladem toho, jak včas, otevřeně a věcně řešit konflikty (Meier, 2009, s. 102).

Možný způsob, jak vyřešit konflikt, aniž by tím utrpěl vztah s druhou osobou je podle McConnonových (2009, s. 97):

- nejdříve je třeba dát najevo uznání názoru a stanoviska druhého,
- zjistit potřeby, které se skrývají za požadavkem,
- manažer by se měl snažit, aby druhý sám navrhl řešení,
- obě strany by se měly cítit jako vítězové.

4.3 Vůdcovství

Chování skupiny do velké míry ovlivňuje chování manažera. Přednosti talentovaného sólového vůdce ve velkých skupinách jsou často neutralizovány jeho slabými stránkami. Určitá silná stránka obvykle vyniká na úkor jiných předností. Pracovní role vůdce pak bude ovlivněna osobními preferencemi než snahou naplňovat všeobecně prospěšné cíle (Belbin, 2013, s. 86).

Přestože se podle Meiera (2009, s. 118) řídí týmy sami a jeho členové jsou si všichni rovni, potřebují také týmového vedoucího, který zastává roli zejména koordinátora a moderátora. Vedení týmu je do jisté míry paradox, jelikož jeho síla spočívá v tom, že sám řídí

svoji práci a spolupráci k tomu nutnou. Týmová práce však potřebuje rámcové podmínky, cíle, které budou udávat směr týmu a vývoj týmu musí být zároveň řízen a podněcován. Vůdce týmu musí zajistit odstranění problémů v týmu a podporovat jednotlivce v případě potřeby. Vedení týmů se výrazně odlišuje od vedení jednotlivců a vyžaduje úplně jiné chápání. Vůdce týmu je první mezi rovnými, kdy musí na jedné straně uznávat samotnou práci své skupiny, na druhé straně je ale také zodpovědný za její výsledky.

Sinek (2014, s. 77) naopak tvrdí, že v každé společnosti je naopak potřeba hierarchie a myšlenka, že jsou si všichni rovni, je nereálná. Role jedince, který je na vrcholku dané společnosti, je spojena s určitými privilegii a výhodami, kterých by chtěl pochopitelně každý dosáhnout, a tak se i pracovníci ve firmě neustále snaží zlepšovat své místo v hierarchii.

Nejzásadnějším cílem všech vůdců a manažerů je zlepšovat kompetence lidí kolem sebe tak, aby dosahovali co nejlepších výsledků (Kubátová a kol., 2012, s. 80).

Manažeři jsou na jedné straně zatěžováni nejrůznějšími technickými povinnostmi a úkoly, přičemž na druhé straně se od nich očekává, že budou pomáhat s úkoly svým spolupracovníkům. Z tohoto důvodu bylo vytvořeno několik rolí manažera, které se rozdělují do tří typových skupin (Kubátová a kol., 2012, s. 82-85):

- Interpersonální - odráží se do způsobu, jakým manažer komunikuje se svými nadřízenými, kolegy, pracovníky i s lidmi mimo organizaci,
- Informativní - každý manažer ve společnosti zastává informativní roli, kdy neustále přijímá, šíří a hledá informace z nejrůznějších zdrojů uvnitř i mimo společnost,
- Rozhodovací - tuto roli manažer uplatňuje, chce-li dostupné informace použít k plánování akcí. Manažer je hlavní postavou, která rozhoduje, je formální autoritou.

Manažeři, kteří jsou skutečně efektivní, usilují nejen o to, aby bylo dosaženo cíle nebo byl proveden určitý úkol, ale taky o to, aby se na tomto úkolu rozvíjely schopnosti těch, kteří ho provádějí, např. aby se rozvíjela a správně fungovala komunikace a spolupráce (Kubátová a kol., 2012, s. 91).

Manažeři si s ohledem na aktuální situaci vybírají, jak budou kombinovat své řídicí, tedy autokratické, a podporující, tedy

demokratické, chování. Kombinacemi těchto dvou stylů vznikly čtyři styly vedení (Kubátová a kol., 2012, s. 97):

Tabulka 1 Čtyři styly vedení

Podporující chování	Vysoko	Motivování - hodně podporovat, málo řídit	Trénování - hodně řídit, hodně podporovat
	Nízko	Delegování - málo podporovat, málo řídit	Instruování - hodně řídit, málo podporovat
		Nízko	Vysoko
	Řídící chování		

Zdroj: Kubátová a kol. (2012, s. 97)

U stylu instruování má řešení problémů a proces rozhodování manažer pod kontrolou a dohlíží na práci, kterou pověřený pracovník vykonává.

U trénování stále pracovníky hodně úkoluje, ale také silně podporuje. Většinou projevuje velký zájem o názor pracovníka na určité rozhodnutí a hledá způsoby, jak pracovníka do řešení problému co nejvíce zapojit. Důležité také je, aby manažer zadával pracovníkům méně náročné úkoly, se kterými si dokážou poradit také sami a trénoval tak jejich samostatnost.

Pokud manažer motivuje, silně své pracovníky podporuje a snaží se pochopit jejich myšlenky a návrhy, čímž jim umožňuje, aby se sami rozhodovali a sami nacházeli možná řešení.

Jestliže manažer málo podporuje, ale také málo řídí, aplikuje delegování. Rozhodovat o tom, jak bude úkol vyřešen, jaký se zvolí cesta a kdo bude na úkolu spolupracovat, by mělo být zcela v rukou pracovníka pověřeného úkolem (Kubátová a kol., 2012, s. 98).

Podle Meiera (2009, s. 118) jsou zásadní rozdíly vedení týmů, kterými se odlišuje od vedení jednotlivců:

- vůdce spíše podporuje, než řídí,
- úkoly jsou delegovány, k čemuž patří také udělení kompetencí k rozhodování,
- tým je zainteresován do rozhodování,

- kontrolují se primárně pracovní výsledky, nikoliv postup,
- vedoucí navenek zastupuje zájmy svého týmu,
- týmový vedoucí musí být informován o všem, co může mít vliv na společnou práci.

4.4 Vliv kultury a vize společnosti na pracovníky

Podle Geroppa (2014, s. 57) je velmi důležité pracovníkům pravidelně opakovat vizi společnosti a tím jim tak neustále připomínat, proč do společnosti nastoupili a proč vykonávají práci. Pokud manažer nabyde dojmu, že určitý pracovník cíle nesdílí, měl by začít propagovat vizi, což by ve střednědobém horizontu mělo vést k větší motivaci i původně spíše skeptickým pracovníkům.

Firemní kultura udává, čím se vyznačuje dobře sehraný tým, tedy snahou být úspěšný na základě smluvených hodnot a cílů. Tým je tedy srozuměn s tím, jak se vyrovnávat s odporem a chybami, jak se navzájem motivovat, jak vyjadřovat své nápady a myšlenky a zvládat nové výzvy. Funkční týmová kultura je vytvořena jedině tehdy, když si její členové mezi sebou vytvoří dobrý emocionální vztah, identifikují se se společnou úlohou, cení si společného pracovního výkonu a pokud je baví spolu pracovat. To, jak je tým funkční v těchto oblastech se poté odráží na pozitivní pracovní atmosféře, na úrovni vztahů a na odborné orientaci a výsledcích.

Na základě výzkumů bylo zjištěno, že pokud se jedinci ztotožní se samotným týmem, společnými cíli a normami a s možností mít individuální vliv na celek, projeví se to pozitivně na motivaci k výkonu.

Přestože je zlepšování týmovou kultury spíše úkolem manažera, jedinci by k tomu měli přispívat. Pracovníci v týmu mohou podporovat kulturu řadou činností (Meier, 2009, s. 72):

- intenzivní poznávání při společných aktivitách,
- vytváření atraktivních úkolů, které vyžadují spolupráci členů v týmu,
- zohledňují sympatií a zájmů při sestavování jednotlivých skupin,
- podporování a dosahování společných úspěchů,
- propojování individuálních a týmových cílů,

- férové chování ke všem členům a přistupování na individuální přání.

Společnosti se snaží vyhnout zastrašování, ponižování, izolaci, pocitům méněcennosti, zbytečnosti a odmítání, které způsobují pracovníkům stresy. Nebezpečí může být ale ovlivněno zejména firemní kulturou, která bude vzájemná ohrožení eliminovat. Klíčem k úspěchu, jak dát pracovníkům pocit sounáležitosti je, že společnost poskytne silnou kulturu na základě jasně stanovených lidských hodnot a přesvědčení. Lze tak pracovníkům nabídnout rozhodovací pravomoc, důvěru, empatii a vytvořit kruh bezpečí (Sinek, 2014, s. 26).

4.5 Work life balance

Pochopitelně všechny společnosti od svých pracovníků očekávají, že budou tvrdě pracovat, ale všechno má své hranice a pokud jim práce zasahuje nesmyslně nebo nespravedlivě do soukromého života, odrazí se to na spokojenosti pracovníka a jejich produktivita začne klesat.

Manažeři by si měli uvědomit, že jejich podřízení žijí také své osobní životy mimo organizaci a takové maličkosti, jako projevení zájmu o jejich životní situace, jako třeba přání k narozeninám nebo malý dárek, když se jim přihodí něco významného, mají velký vliv na motivaci a spokojenost pracovníka v týmu a ve společnosti (Forsyth, 2000, s. 29-30).

4.6 Odchody pracovníků

Pokud pracovníci odchází ze společnosti k jinému zaměstnavateli, jdou do důchodu nebo chtějí třeba pracovat na volné noze, je vhodné podle Forsytha (2000, s. 94) uskutečnit s odcházejícím pracovníkem pohovor, jehož účelem by mohl být například pokus o přesvědčení zákazníka, aby v organizaci zůstal, nebo získat informace, které by společnost mohla zaměřit na budoucnost, zejména na to, jak bude v budoucnu jednat s pracovníky, jak si je bude udržovat a motivovat.

Na každý takový pohovor je třeba se pečlivě připravit, včetně volby vhodného prostředí. Důležitým cílem je zjistit, jaké jsou hlavní důvody odchodu a jaké zkušenosti pracovník získal ze zaměstnání.

Podle Sineka (2014, s. 33) je pocit bezpečí často lží, kterou sami sobě opakujeme. Řada organizací, které propouští, aby optimalizovaly

náklady v rámci splnění ročního plánu, vystavuje pracovníky mnohem větším nebezpečí než kdykoliv před tím. Ve společnosti, která skutečně odměňuje pracovníky nebo přiděluje jejich funkce na základě schopností lze předpokládat, že pokud budou pracovníci pracovat tvrdě a svědomitě, jejich pracovní místo nebude ohroženo, což ale platí jen velmi zřídka.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Představení společnosti

Praktická část zkoumá systém řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků ve vybrané společnosti se zaměřením na pracovníky jednoho týmu IT oddělení vybrané společnosti s cílem posoudit stávající stav, vymezit příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Praktická část je zpracována na základě interních materiálů společnosti, rozhovorů s pracovníky jednoho týmu IT oddělení a jejich manažerem i vlastních zkušeností autorky.

Vybraná společnost si nepřála být jmenována, a proto je v textu použit název společnost XYZ.

5.1 Historie společnosti

Společnost XYZ je obchodní bankovní společnost v České republice s hlavním sídlem v Praze. Jedná se o akciovou společnost, která byla založena v roce 1964 za účelem financování zahraničního obchodu. V roce 1999, kdy byla společnost privatizována, se jejím hlavním vlastníkem stala západoevropská bankovní společnost. Od roku 2007 je společnost XYZ ze 100 % dceřinou společností právě této zahraniční společnosti.

Finanční služby společnosti XYZ jsou poskytovány všem segmentům na trhu. Mezi její klienty patří jak fyzické osoby, tak osoby právnické, kterými jsou malé, střední a velké podniky. Její produktové portfolio zahrnuje například financování bydlení, jako jsou hypotéky a stavební spoření, leasing a factoring, pojistné produkty, poskytování běžných účtů a platebních karet a také nabídka investičních produktů, jako například podílové fondy, investiční certifikáty aj.

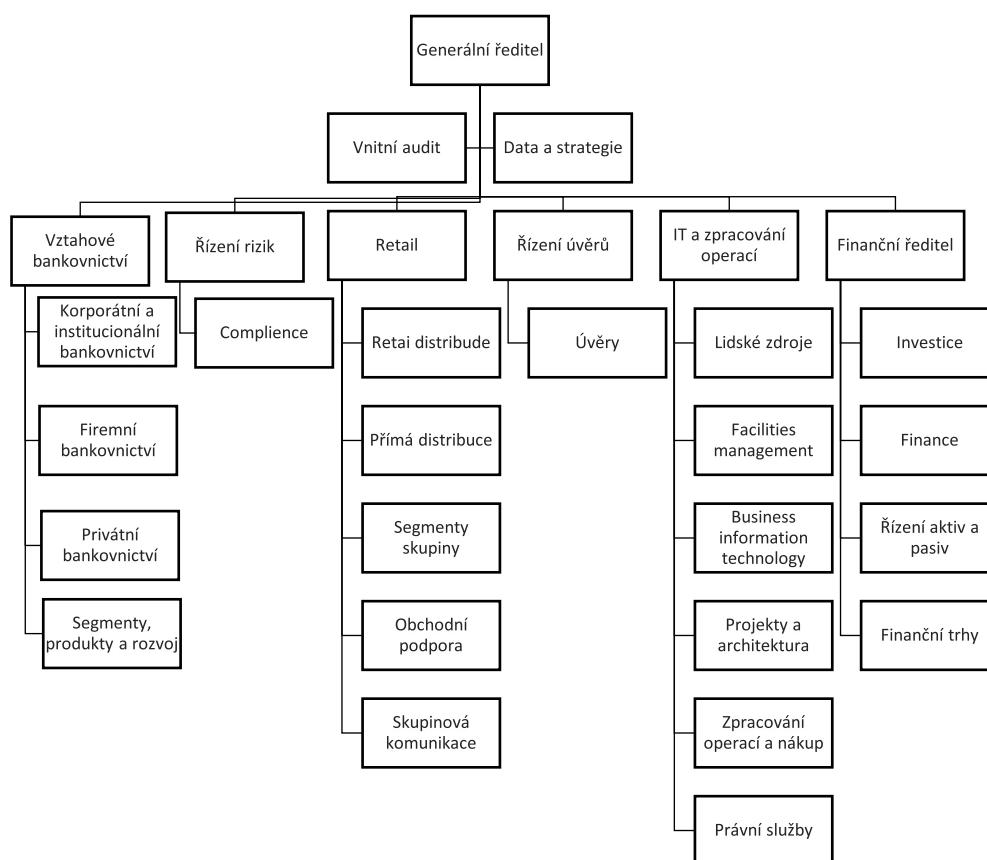
Celkový počet jejích klientů byl k 31.12.2018 3635 (v mil.), z čehož vyplývá, že se jedná o jednu z největších obchodních společností na českém trhu.

5.2 Organizační struktura společnosti

K 31.12.2019 bylo ve společnosti zaměstnáno 8181 pracovníků, což je oproti stavu je konci roku 2018, kdy byl počet zaměstnanců 8318, malé snížení. Společnost počet snížila zejména z důvodu šetření

nákladů, kdy docházelo k propouštění méně pracovně vytížených pracovníků, kdy jejich práce nebyla natolik efektivní. Počet jejich poboček na území České republiky činí 235.

Celá česká pobočka má jednoho generálního ředitele, který je nadřízený všem 23 jednotlivým oddělením vybrané společnosti, kde je jedním z nich právě Business information technology, do kterého patří tým pracovníků, se kterými byly provedeny rozhovory. Celá organizační struktura je vyobrazena v diagramu níže.



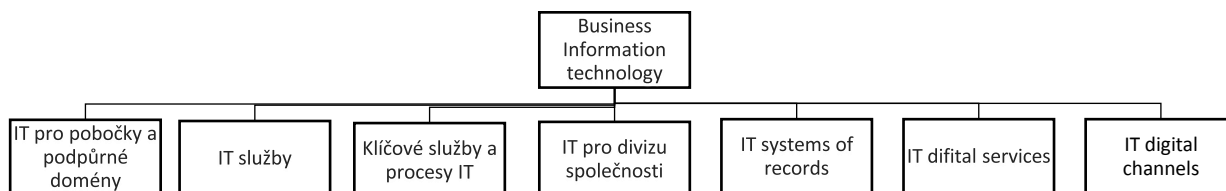
Obrázek 1 Organizační struktura společnosti

Zdroj: autorka na základě interních materiálů společnosti

5.2.1 IT oddělení

Celé IT oddělení společnosti pod názvem Business information technology je tvořeno 7 útvary, které se dále dělí na 28 dalších pod útvarů, kdy každý z nich zajišťuje rozdílné činnosti. Celkově na celém oddělení Business information technology pracuje 800 pracovníků.

Koordinační tým, s jehož členy a manažerem byl proveden rozhovor, je součástí útvaru Klíčové služby a procesy IT.



Obrázek 2 Organizační struktura IT oddělení společnosti

Zdroj: autorka na základě interních materiálů společnosti

5.2.2 Tým respondentů v IT oddělení

Tým osmnácti pracovníků, s nimiž byly provedeny rozhovory, zajišťuje koordinaci některých týmů IT oddělení společnosti, které se podílejí na vývoji všech aplikací a systémů využívaných klienty bankovní obchodní společnosti.

Celý tým je rozdělen do 3 podskupin pracovníků tvořící 10 žen a 8 mužů, které se liší agendou, kterou její členové vykonávají. Úkoly první skupiny zkoumaného týmu, která tvoří 10 pracovníků, je primárně zajišťování dostupnosti a stability těchto systémů společně s jejich aktivní podporou a adaptací na tržní a environmentální změny v souladu s očekáváním bankovní obchodní společnosti, ale i jejího samotného IT oddělení. Tým sleduje a vyhodnocuje vývoj jednotlivých systémů, identifikuje možná rizika a předkládá návrhy a opatření k jejich minimalizaci. V této skupině jsou zastoupeny 3 seniorní pozice, které jsou zároveň jediné v celém týmu.

Další skupina o 5 pracovnících zajišťuje řízení menších změn již zmíněných systémů, které je potřeba rychle implementovat, a to v jakékoliv fázi životního cyklu, dle požadovaného termínu, kvality a ceny. Součástí této skupiny je také brigádník zajišťující podporu těchto pracovníků, který tvoří jejich 6. člena.

Předmětem výkonu práce 3. skupiny, tvořící 2 členy, je konsolidace a řízení nasazených změn, ale také poradenství jednotlivým projektům zasahujícím do vývoje systémů a aplikací.

Všechny tyto jednotlivé skupiny týmu jsou podřízené jednomu přímému nadřízenému, se kterým byl rovněž proveden rozhovor, který obsahoval 16 otázek (viz příloha 2).

5.3 Personalistika ve společnosti

Všechny personální činnosti prováděné ve vybrané společnosti jsou společné pro všechny její pracovníky na všech odděleních, a to také pro pracovníky IT oddělení, kterými jsou členové koordinačního týmu.

5.3.1 Nábor pracovníků IT oddělení společnosti

V případě, kdy chce společnost obsadit nějakou pracovní pozici, ať už na IT nebo jakémkoliv jiném oddělení, dává přednost již stávajícím pracovníkům. Přednostně jsou všechny volné pozice otevřeny pro interní pracovníky, kdy po dobu dvou týdnů společnost vůbec neotevívá výběrová řízení pro pracovníky mimo společnost. Tento postup platí jak pro celou společnost, tak i pro její samotné IT oddělení (zdroj: autorka na základě interních materiálů společnosti).

5.3.2 Karierní růst pracovníků IT oddělení společnosti

Dle interních zdrojů zaměstnává společnost mnoho talentovaných pracovníků, kterým chce dát příležitost se uplatnit dříve, než začnou hledat v interních zdrojích. Jsou tak vyzíváni jednotliví manažeři IT, ale také celé společnosti k tomu, aby interní rotace podporovali ať už tím, že uvolní někoho ze svého týmu anebo přijímali nové kolegy z jiného oddělení uvnitř společnosti. Dle dostupných interních informací konkrétní příklady ukazují, že poskytnutí prostoru pro změnu se vyplácí jak jednotlivcům, tak celým týmům IT oddělení i celé společnosti.

Jednotlivé volné pracovní pozice jsou zveřejňovány na informačním kanále společnosti, který je dostupný všem pracovníkům (zdroj: autorka na základě interních materiálů společnosti).

5.3.3 Hodnocení výkonu pracovníků IT oddělení společnosti

Povinné schůzky pro poskytnutí zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu musí všichni přímí manažeři společnosti s každým ze svých podřízených podstoupit jednou do roka, na základě čehož se poté vypočítává velikost bonusu pro hodnoceného pracovníky. Děje se tak na začátku každého roku, kdy se zhodnocuje dosažený výkon za uplynulý rok.

Další frekvence a způsob poskytování zpětné vazby pracovníkům je plně v kompetenci manažera, na jeho uvážení a domluvě se samotnými pracovníky (zdroj: autorka na základě interních materiálů společnosti).

5.3.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků IT oddělení společnosti

Pracovníci na IT oddělení mají možnost využít řadu kurzů v rámci profesního a osobního rozvoje, jejichž nabídka je zveřejňována na intranetu společnosti. Každý pracovník si tak může vybrat libovolné kurzy, kterých se může zúčastnit po schválení manažerem.

Společnost také nabízí širokou škálu vzdělávacích aktivit speciálně pro manažery celé společnosti, kdy může zkvalitňovat své soft skills zejména v oblasti v leadershipu nebo mají také možnost využít aktivit pro rozvoj týmu jako celku, jako třeba Belbinův dotazník pro zjištění zastoupení jednotlivých týmových rolí.

V případě, že by manažera nebo jakéhokoliv pracovníka neuspokojila nabídka kurzů, mohou si vybrat externí kurz nebo školení, které by je zajímalo. Tyto podmínky jsou naprosto totožné jak pro pracovníky IT, tak pro pracovníky všech ostatních oddělení ve společnosti (zdroj: autorka na základě interních materiálů společnosti).

5.3.5 Odměňování a benefity pracovníků IT oddělení společnosti

Společnost XYZ se řídí třemi klíčovými principy mzdové politiky, které jsou platné současně pro pracovníky IT oddělení společnosti:

- srovnává odměňování pracovníků s odměňováním v bankovním sektoru,
- nastavuje mzdová pásma na základní mzdy pro pozice ve vazbě na odměňování v bankovním sektoru,
- rozpětí základních mezd v rámci pásma je maximálně 50 %.

Tarifní mzdy se stanovují formou mzdového výměru a u mimotarifních pracovníků se stanovují formou smluvní mzdy a jsou vypláceny vždy k 10. dni v měsíci.

V rámci benefitů jsou všem pracovníkům poskytovány stravenky, multisport karty, slevové nabídky od partnerů, cafeteria, 5 sick days, 1 den volna navíc za čtvrtletí pro rodiče samoživitele. V nabídce je také řada sportovních aktivit jak na pracovišti, kdy mají pracovníci možnost jít si v pracovní době zacvičit, tak se mohou zúčastnit sportovních her mimo práci.

Společnost má také program pro rodiče, který nabízí možnost pracovního uplatnění rodičů v rámci DPP nebo DPČ, profesní a osobní koučování během rodičovské dovolené, příspěvek a hlídání dětí, aj. Mimo to má společnost také program pro pracovníky s věkem nad 55 let, kterým jsou nabízeny workshopy i lifestylová témata a interní neformální setkávání účastníků programu (zdroj: autorka na základě interních materiálů společnosti).

6 Rozhovory s pracovníky IT oddělení společnosti

Analýza systému řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků ve společnosti XYZ se zaměřením na pracovníky IT oddělení byla založena na rozhovorech s pracovníky koordinačního týmu na IT oddělení provedených s cílem zjistit, jak jsou pracovníci IT oddělení v zaměstnání spokojeni, výkonní a jaký na to má vliv pracovní prostředí, podmínky a chování samotného manažera IT oddělení.

6.1 Provedení rozhovorů

Rozhovory byly provedeny v březnu 2020 s pracovním týmem na IT oddělení, který tvoří 18 členů. Rozhovor obsahoval 13 otázek (viz příloha 1) týkající se faktorů, jako jsou vztahy s kolegy, a tedy atmosféra na pracovišti, pracovní prostředí, firemní kultura a strategie společnosti, možnosti rozvoje, mzdového ohodnocení a překážek při práci. Pozornost byla věnována také tomu, jakým způsobem manažer k pracovníkům přistupuje při zadávání úkolů, při poskytování zpětné vazby, stejně jako tomu, jak pracovníci vnímají styl vedení manažera.

Každý rozhovor trval cca 15-20 minut. Odpovědi respondentů 1-18 jsou uvedeny v příloze 1.

Rozhovor s manažerem týmu, který je přiložen v příloze 2, obsahoval otázky týkající se stejných témat jako rozhovor s jeho podřízenými, kdy bylo cílem zjistit také názor a pohled druhé strany, tedy manažera týmu. Rozhovor je složen z 16 otázek a trval přibližně 1 hodinu.

6.2 Vyhodnocení rozhovorů s pracovníky týmu

Otázka 1: Myslíte, že je Vám ze strany manažera věnován dostatek času a pozornosti při zadávání nového úkolu?

Odpovědi na první otázku v rozhovoru, která byla zaměřená na množství času a pozornosti manažera při zadávání úkolů členům týmu ukazují, že téměř všichni pracovníci mají pocit, že je jim nadřizený maximálně

k dispozici a dává si záležet na tom, aby zadávanému úkolu pracovníci co nejvíce porozuměli.



Graf 1 Množství času a pozornosti manažera při zadávání úkolů

Zdroj: autorka

Celkově 14 členů týmu odpovědělo, že manažer jim během zadávání nového úkolu věnuje dostatek času a pozornosti, 1 z týmu o tom úplně přesvědčen není a 3 pracovníci odpověděli, že jim manažerem zadávány úkoly nejsou.

Tabulka 2 Povědomý manažera o agendě svých podřízených

Manažer nerozumí práci a agendě svých podřízených	
Počet pracovníků	5

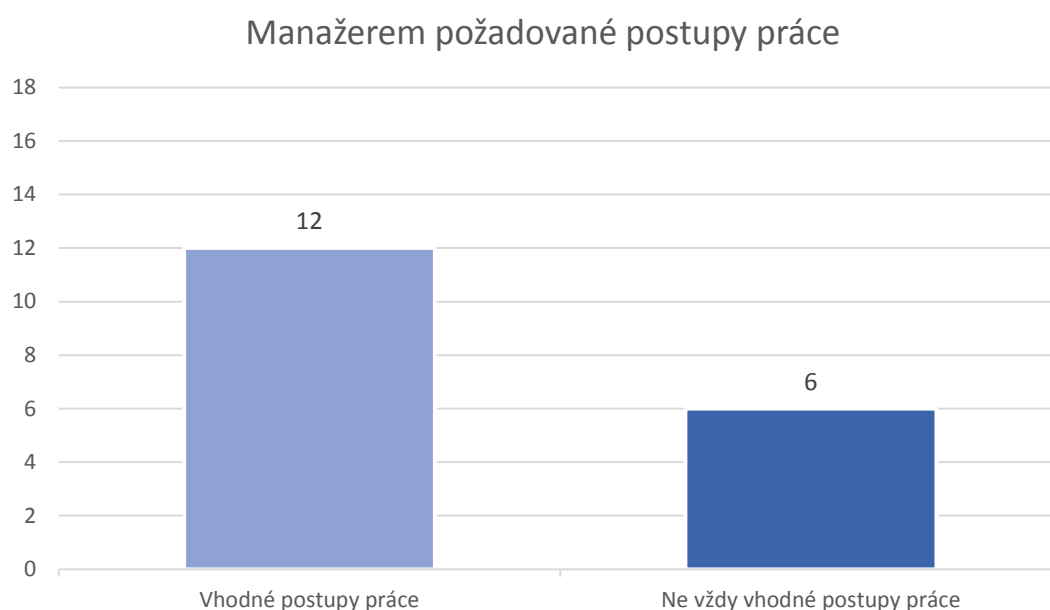
Zdroj: autorka

Avšak pět pracovníků, jak ukazuje tabulka 2, vyjádřilo názor, že manažer mnohdy úplně nerozumí agendě a úkolům, které pracovníci vykonávají. Pracovníci tuto skutečnost uvedli v odpovědích sami, aniž by k tomu byli vyzváni nebo k tomu otázka směřovala. Z toho důvodu jim často nezadává úkoly sám manažer, ale jiný pracovník, který je v plnění daného úkolu více zkušený a zběhlý. Na toto téma navazuje třetí otázka, která je zaměřena na to, zda pracovníci mají dostatek možností a prostoru vyjádřit svůj názor a případně si

přizpůsobit určitý pracovní proces tak, aby pracovníkovi co nejvíce vyhovoval.

Otázka 2: Myslíte, že stanovené postupy práce, které manažer vyžaduje, jsou správné a vhodné?

Druhá otázka se zabývala postupy práce, které jsou po pracovnících vyžadovány, a jak tyto postupy vnímají sami pracovníci. Dle odpovědí lze konstatovat, že ne vždy je standartní postup práce vnímán pracovníky jako ten nejlepší, avšak pozitivní reakce převažují.



Graf 2 Jak vnímají pracovníci požadované postupy práce manažerem

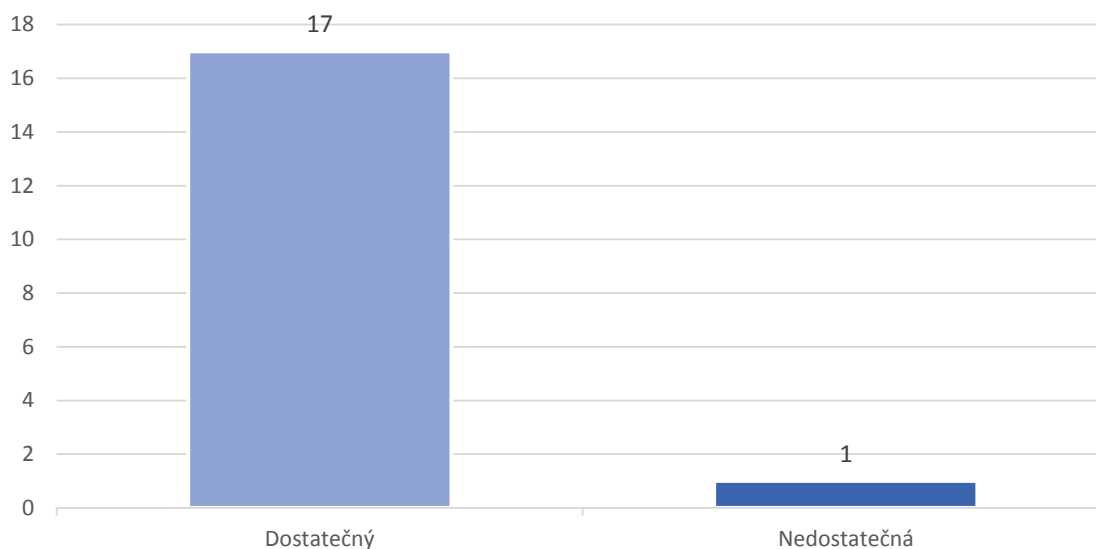
Zdroj: autorka

Graf 2 vyjadřuje zastoupení jednotlivých skupin odpovědí respondentů, kde 12 členů týmu považuje vyžadované postupy práce za správné a vhodné, kdežto zbývajících 6 tvrdí pravý opak.

Otázka 3: Je Vám při práci poskytován dostatečný prostor pro kreativitu a Vaše nápady na zlepšení jsou vítány a respektovány

Podstatné jsou výsledky z následující, třetí otázky, kdy byli respondenti tázáni, zda mají prostor se vyjádřit a navrhnout jiný, pro ně efektivnější, postup provedení úkolu. Jelikož je každý člověk individuální, mohou mu vyhovovat různé metodiky a způsoby provedení práce, což zdá se dle odpovědí respondentů, není problém uskutečnit.

Poskytovaný prostor pracovníkům pro kreativitu a nápady při plnění úkolu



Graf 3 Poskytovaný prostor pracovníkům pro kreativitu a nápady při plnění úkolu

Zdroj: autorka

Jestliže bylo v předcházející otázce vyjádřena u 6 pracovníků nespokojenost se stanovenými postupy práce, jsou velmi důležité výsledky této, třetí otázky, na které poukazuje graf 43. Téměř celý tým podřízených pracovníků vnímají jejich prostor pro kreativitu a nápady jako dostatečný.

Opět se zde ale objevila odpověď, kdy respondent vyjádřil svou obavu o to, že manažer neví, čeho se týká náplň práce některých jeho podřízených, což koresponduje s odpověďmi na první otázku.

Otázka 4: Dostává se Vám od manažera pravidelné zpětné vazby, která Vás informuje o Vaší výkonnosti a plnění úkolů?

U čtvrté otázky už se odpovědi respondentů poněkud odlišují, tudíž se nedá říci na základě odpovědí členů týmu, že by při poskytování zpětné vazby postupoval manažer u všech pracovníků stejně. Se všemi pracovníky musí manažer povinně jednou za rok absolvovat hodnocení, což ale není předmětem této otázky. Účelem bylo, zaměřit se na setkání nadřízeného a podřízeného v častějších a pravidelnějších frekvencích, která vychází z iniciativy samotného manažera. Pro přehlednost jsou zaneseny výsledky do tabulky 3, jelikož dle odpovědí respondentů je každému poskytována zpětná vazba s jinou frekvencí.

Tabulka 3 Frekvence manažerem poskytované zpětné vazby pracovníkům

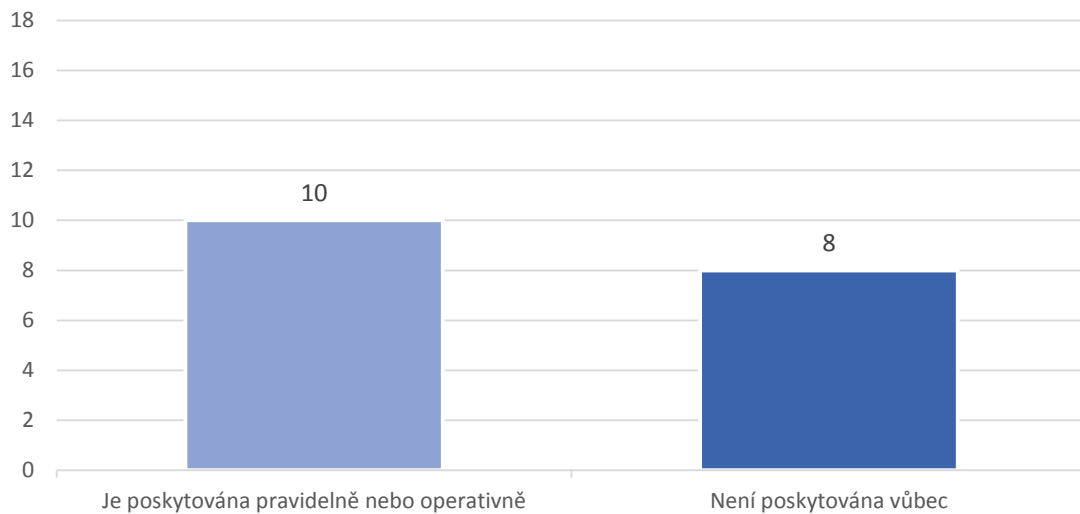
Frekvence manažerem poskytované zpětné vazby pracovníkům	
Nepřavidelně na pracovišti po splnění úkolu	2
Jednou za půl roku	1
Jednou za dva měsíce	1
Jednou za měsíc	3
Jednou za čtrnáct dní	1
Jednou za týden	2
Není poskytována vůbec	8

Zdroj: autorka

Dle odpovědí je poskytování zpětné vazby u jednotlivých pracovníků velmi odlišné. Dvěma pracovníkům v týmu se dostává nepřavidelné zpětné vazby přímo v kanceláři bezprostředně po vykonání úkolů, což je dle mnoha teorií hodnoceno jako velmi pozitivní a efektivní způsob, který zvyšuje výkonnost i motivaci.

Pouze s 8 pracovníky se, podle jejich odpovědí, organizovaně setkává manažer pro tzv. face to face, či DUO, kde dochází k hodnocení úkolů nebo například k diskusi o aktuální situaci ve společnosti. Opět je ale frekvence u všech těchto pracovníků odlišuje, kdy 3 pracovníkům se poskytuje zpětná vazba jednou za měsíc, 2 jednou za týden a 3 pracovníkům pouze jednou za půl roku, jednou za dva měsíce a jednou za čtrnáct dní.

Podíl pracovníků, kterým je, a kterým není poskytována zpětná vazba



Graf 4 Podíl pracovníků, kterým je, a kterým není poskytována zpětná vazba

Zdroj: autorka

Graf 4 ukazuje podíly pracovníků, kterým se dostává, a naopak nedostává, od manažera zpětné vazby. Deset pracovníků se s manažerem pravidelně setkává, zbylých osm ne.

Bylo několikrát zmíněno, že dříve k tomu docházelo s určitou pravidelností automaticky, kdy se dodržoval stanovený rozestup mezi jednotlivými setkáními, postupně se od schůzek začalo opouštět a s 8 pracovníky už se údajně manažer neschází vůbec.

Potvrdili také, že schůzky probíhají formou debaty mezi nadřízeným a podřízeným, nikoliv poskytováním hodnotících informací o dosaženém výkonu pracovníka ze strany manažera. K hodnocení pracovního chování pracovníků dochází ve společnosti v rámci již zmíněných ročních hodnocení.

Frekvence schůzek nebo zpětných vazeb přímo na pracovišti se mezi jednotlivými pracovníky velmi liší a dle jejich odpovědí se přístup manažera neztotožňuje s více pracovníky. Nedá se tedy říci, že by byla v týmu nastavená určitá politika řízení pracovního výkonu a spokojenosti, která by byla aplikována u všech členů týmu. Manažer u každého svého podřízeného postupuje individuálně a každá odpověď od pracovníků poskytuje jiné informace.

Otázka 5: Myslíte, že Vás způsob a frekvence poskytování zpětné vazby stimuluje nebo motivuje k lepším výkonům a přispívá Vaší spokojenosti v práci?

Další otázka se týkala také poskytování zpětné vazby, avšak spokojenosti každého pracovníka s frekvencí a způsobem, jakým je poskytována, a zda to přispívá k jejich výkonnosti a motivaci.

Graf 5 znázorňuje, kolik je z celkového počtu deseti pracovníků, kterým je pravidelně zpětná vazba poskytována, přesvědčeno o tom, že daná pravidelnost a způsob, jakým je předávána, je motivuje k práci, stimuluje jejich výkonnost a přispívá ke spokojenosti, a kdo s tím naopak spokojen není.



Graf 5 Vliv na 10 pracovníků, kterým je poskytována pravidelná zpětná vazba

Zdroj: autorka

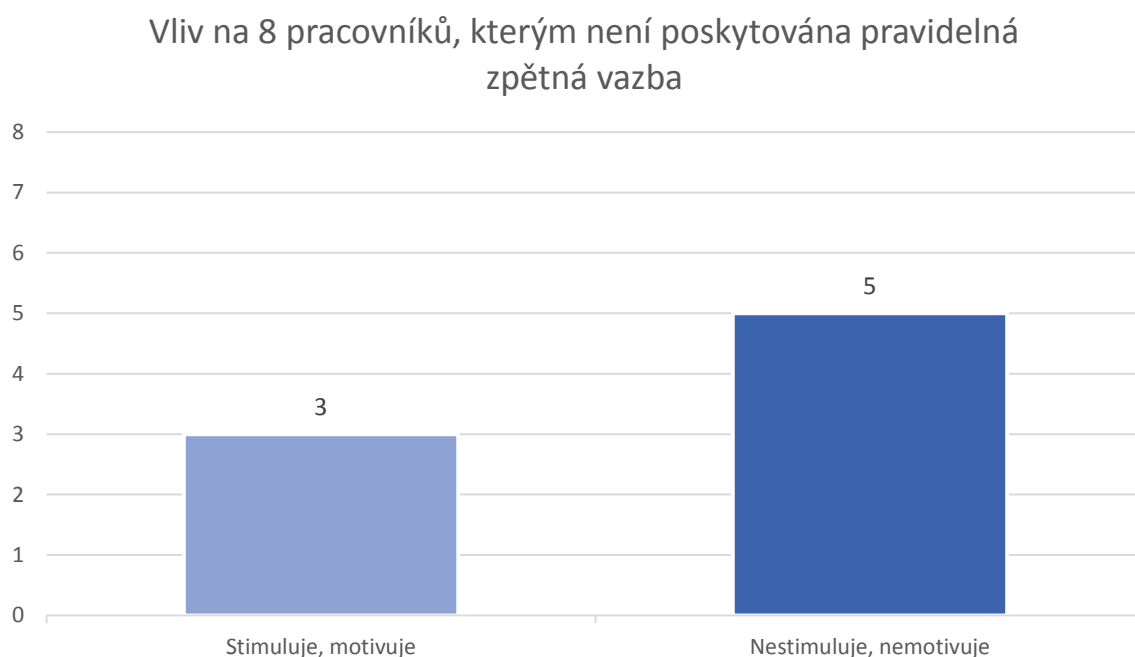
Přestože se s některými pracovníky manažer pravidelně setkává, zejména u těch, u kterých k tomu dochází v delších intervalech, by ocenili častější setkávání. Nejlépe však operativní zpětnou vazbu po vykonání určitého úkolu, kterou vnímají jako nejvíce efektivní a motivující.

Pracovníci, u kterých je v tomto ohledu dodržována určitá pravidelnost, jsou se setkáváním se s manažerem spokojeni a zvyšuje to jejich motivaci a výkonnost.

Deset pracovníků dostává pravidelně zpětnou vazbu, z čehož 8 si myslí, že je nastavená frekvence a způsob poskytování stimuluje a motivuje k lepším výsledkům práce, 2 pracovníci o tom přesvědčení nejsou.

Zpětnou vazbu, která probíhá sice nahodile podle plněných úkolů, ale pracovníci si ji musí zároveň od manažera vyžádat, je často od respondentů hodnocena negativně, tedy nemají pocit, že by je tento způsob, jakkoliv motivoval nebo stimuloval k výkonnosti nebo zvyšoval jejich spokojenost. Naopak ta zpětná vazba, která je předávána na základě iniciativy manažera, je mezi pracovníky hodnocena pozitivně.

Graf 6 vyjadřuje odpovědi pracovníků, jaký dopad má na jejich motivaci, výkonnost a spokojenost to, že se jim zpětné vazby vůbec nedostává.



Graf 6 Vliv na 8 pracovníků, kterým není poskytována pravidelná zpětná vazba

Zdroj: autorka

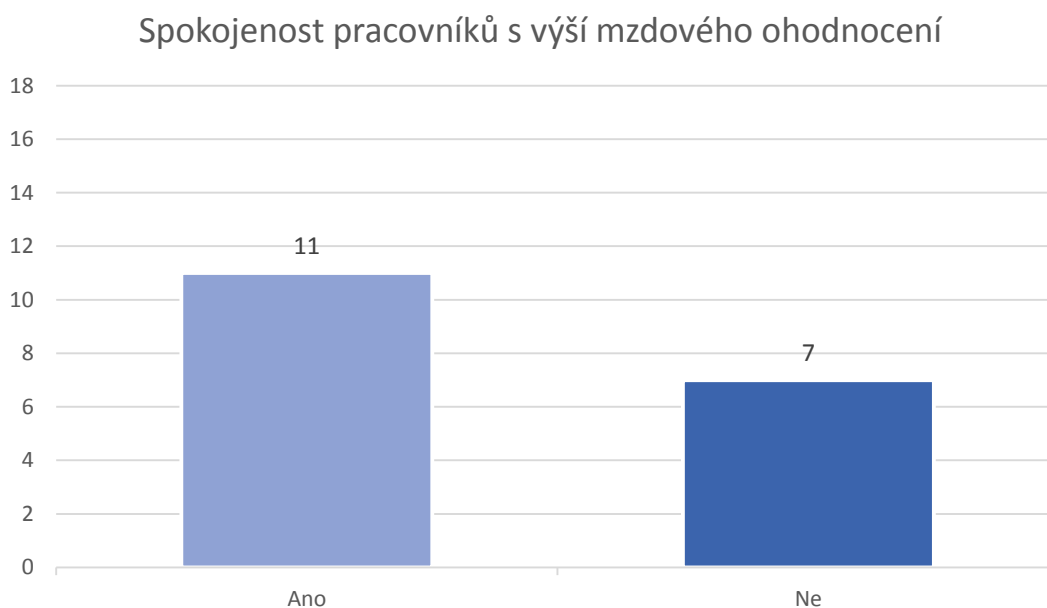
Z celkového počtu 8 pracovníků, kterým není pravidelně zpětná vazba poskytována, se 3 domnívají, že by nastavení určité pravidelnosti setkávání už k výkonnosti nestimulovalo, ani nemotivovalo. Vyjádřili ve svých odpovědích také to, že už ani nemají zájem o tuto pravidelná setkání, jelikož se domnívají, že se sám manažer s nimi scházet nechce.

Pět z nich ale uznalo, že by je určitá pravidelnost ve schůzkách těšila, motivovala a přispívala k jejich spokojenosti.

Několikrát bylo v odpovědích zmíněno, že dle názoru pracovníků nemá manažer dokonalý přehled o náplni práce některých pracovníků, což může být možným motivem neuskutečňování schůzek s těmito pracovníky. Jak už ale také zaznělo v odpovědích, častější schůzky s pracovníky by manažerovo povědomí o práci jeho podřízených zvýšilo. Pracovníci pak vnímají to, že se s nimi manažer neschází jako nezájem z jeho strany, což působí silně demotivačně a častější schůzky by ocenili.

Otázka 6: Myslíte si, že je Vaše mzdové ohodnocení adekvátní k Vaší práci a plněným úkolům?

V následující otázce byli pracovníci tázáni na spokojenost s výší jejich mzdového ohodnocení. Respondenti své odpovědi nijak dlouze nerozváděli, tedy nejčastěji odpovídali pouze ano, či ne.



Graf 7 Spokojenost pracovníků s výší mzdového ohodnocení

Zdroj: autorka

Pro přehlednost výsledků odpovědí jsou data zanesena do grafu 7, který říká, že 11, pracovníků si myslí, že je jejich mzdové ohodnocení adekvátní k náplni práce, kterou vykonávají, a 7 pracovníků týmu o tom přesvědčeno není a chtěli by vyšší mzdu.

Jeden ze členů týmu také v odpovědi zmínil, že nevnímá vyšší mzdy jako adekvátní vzhledem k délce pracovního poměru ve společnosti.

Mzdové ohodnocení je součástí míry motivace pracovníků, ale zároveň není tím nejlepším nástrojem, jak efektivitu řídit.

Otázka 7: Vyskytují se při Vaší práci nějaké překážky, které brání v plnění úkolů a které nejste schopni sami odstranit?

Jelikož může být v praxi existence překážek při plnění úkolů silně neefektivní a pracovníci tak mohou být demotivováni pracovat a podávat požadovaný výkon, zaměřovala se na tuto problematiku následující otázka v rozhovoru. Přesně se otázka týkala překážek, kdy by neměli pracovníci při výkonu nedostatečné, nebo nedostatečně funkční nástroje, které by nebyli schopni sami, bez pomoci manažera, odstranit a které by je omezovaly při práci.

Tento typ překážek, který byl v rámci otázky zamýšlen, se podle odpovědí v týmu nevyskytuje. Zato bylo zmíněno například to, že je v týmu špatná komunikace a rozdílné názory, což podle respondentů představuje překážku pro výkon práce a plnění úkolů.

Problém lidského faktoru ale není pouze v týmu, ale i mimo něj, a to s pracovníky společnosti, na kterých je evidentně závislá práce jednoho z respondentů, který se často potýká s těmito překážkami. Nedostatek informací, ale také nástrojů, mají vliv na výkonnost pracovníků. Několik pracovníků vnímá naopak jako překážku výskyt občasných technických chyb softwaru a procesních chyb, se kterými se pracovníci podle odpovědí potýkají často.

Otázka 8: Jaké máte možnosti vzdělávání a karierního růstu?

Dalším faktorem, který ovlivňuje motivaci a postoje pracovníků jsou možnosti vzdělávání se a možnosti karierního růstu, které jim zaměstnavatel poskytuje. Nabídka nejrozličnějších vzdělávacích kurzů a školení už je dnes samozřejmostí a lze je u větších firem očekávat. Nespokojenost s nabídkou vzdělávacích kurzů nevyjádřil nikdo ve své odpovědi a pracovníci uvedli, že je jejich nabídka opravdu pestrá, přestože část z nich se o kurzy aktivně nezajímá, neúčastní se jich, ale podle jejich odpovědí neinicuje absolvování kurzů ani sám manažer.

Celkem 13 pracovníků ve svých odpovědích vyjádřilo spokojenost s nabídkou vzdělávání a kurzů, které mohou využít. Další dva pracovníci s nabídkou spokojeni nejsou, nebo si myslí, že je nedostatečná a 3 pracovníci z týmu o tento benefit vůbec neprojevuji zájem. Podle jejich odpovědí nemají již ambice, a tudíž ani motivaci

se dále jakkoliv rozvíjet v rámci své stávající, ani potenciální, pracovní pozice.

Přitom by mohli pracovníci využívat nejrůznějších kurzů i v rámci svého osobního rozvoje, což se nemusí nutně týkat jejich pracovní náplně. Obecně lze podle odpovědí zhodnotit, že jak celý tým, tak jeho členové, nejsou na využívání tohoto benefitu zvyklí a kurzů, na které mají nárok, se nejen neúčastní, ale mnoho pracovníků o ně nejeví ani zájem a ocenili by širší nabídku jazykových a externích kurzů.

V rámci této otázky byli pracovníci tázáni také na možnosti jejich karierního růstu ve společnosti, a zda je o těchto možnostech informuje sám manažer, a tak podporuje jejich rozvoj.

Většina odpověděla, že lze ve společnosti, i v týmu, kam růst, respektive rotovat, což koresponduje s politikou společnosti, která chce primárně obsazovat volná pracovní místa svými stávajícími interními pracovníky. To je zřejmě známo všem pracovníkům, jelikož manažer jim údajně možnosti jejich růstu nesděluje a nenabízí pro ně potenciálně vhodná pracovní místa.

V některých odpovědích se vyskytují poměrně rozdílné informace, kdy někdo konstatuje, že lze v rámci týmu rotovat, jiní zas, že v rámci týmu není možné růst.

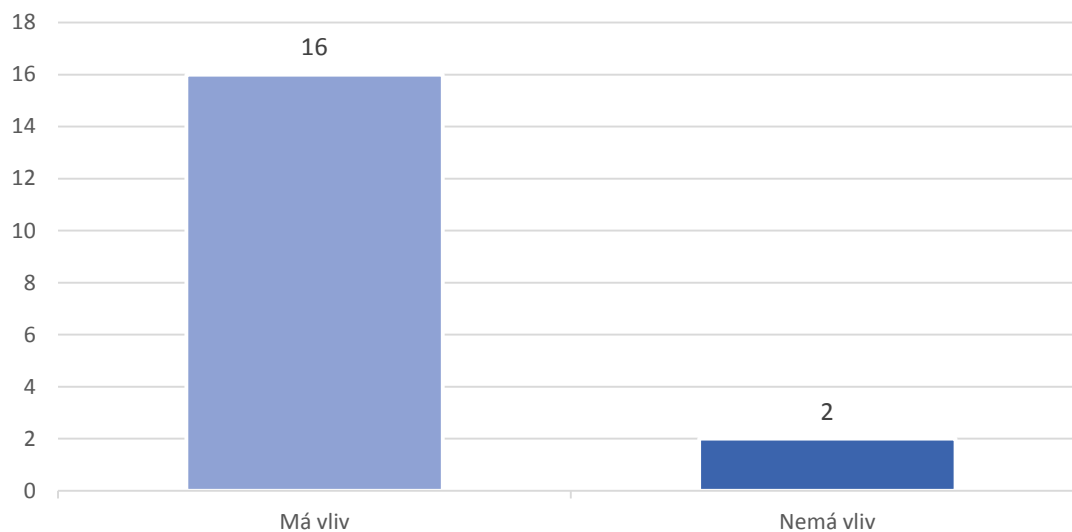
Otázka 9: Myslíte, že firemní kultura ovlivňuje Vaši práci? Jaká je strategie společnosti a jak často je Vám připomínána?

Pokud jsou vize, cíle a přání pracovníků totožná s cíli společnosti, je splněn jeden z předpokladů pro vysokou výkonnost jejich pracovníků. Proto je důležité pracovníkům nabízet podnikovou vizi, strategii a hodnoty, na což se zaměřuje i následující otázka.

Konkrétně byli respondenti tázáni, jak je ovlivňuje firemní kultura, jestli znají strategii společnosti a jak často, jestli vůbec, je jim připomínána.

Graf 8 vyjadřuje výsledky odpovědí vlivu firemní kultury na pracovníky, jejich práci, výkonnost, spokojenost. Až na dva pracovníky z týmu všichni jednoznačně odpověděli, že kultura vliv má.

Vliv firemní kultury na práci, výkonnost a spokojenost pracovníků

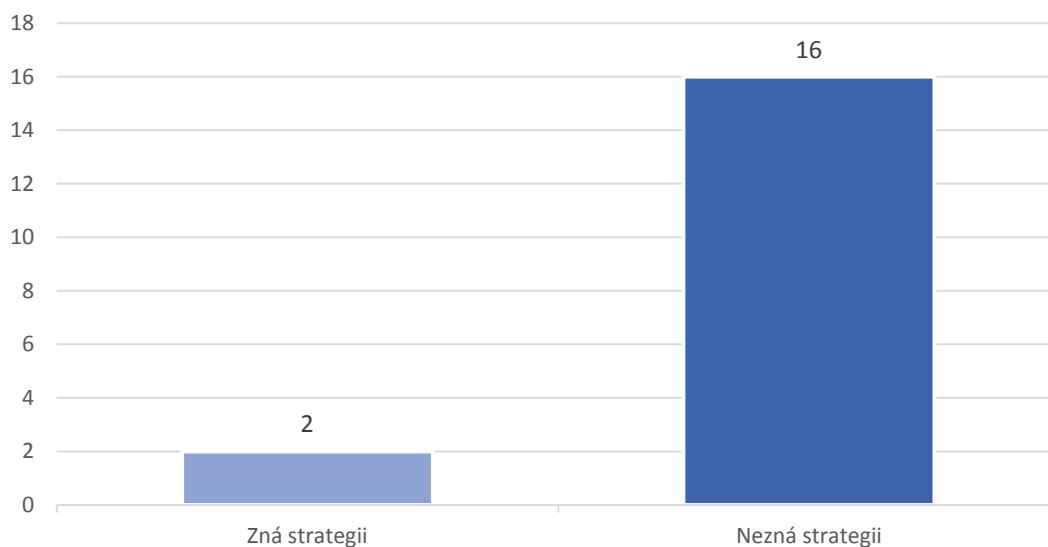


Graf 8 Vliv firemní kultury na práci, výkonnost a spokojenost pracovníků

Zdroj: autorka

Se strategií IT to bylo komplikované více, jelikož počet odpovědí, kdy pracovníci potvrdili znalost, či neznalost, strategie IT oddělení se výrazně lišil od počtu odpovědí ohledně předávání strategie, jak je zaznamenáno v grafu 9.

Znalost pracovníků strategie IT



Graf 9 Znalost pracovníků strategie IT

Zdroj: autorka

Přestože deset pracovníků potvrdilo, že je strategie předávána manažerem i komunikačnímu kanály, pouze dva pracovníci z celého týmu by byli schopni ji zformulovat. Často se v odpovědích objevují komentáře, kdy pracovníci vyjadřují nezájem o firemní strategii. Bylo také zmíněno, že je strategie příliš nesrozumitelná, takže jí většina lidí nerozumí a je pro ně těžce uchopitelná. Mnoho respondentů také potvrdilo, že o strategii neprojevuji velký zájem, jelikož je dle odpovědí pro práci nepodstatná a její znalost není důležitá.

Podle respondentů je IT strategie předávána zejména komunikačními kanály, jako je e-mail, intranet a další informační aplikace ve společnosti. Výsledně z odpovědí plyne, že sám manažer, ani vedení strategii pracovníkům nepředávají.

Otázka 10: Jak hodnotíte pracovní prostředí (na škále od 1 do 5, kde 5 je nejlepší) a jeho vliv na Vaši spokojenost v práci a Váš výkon?

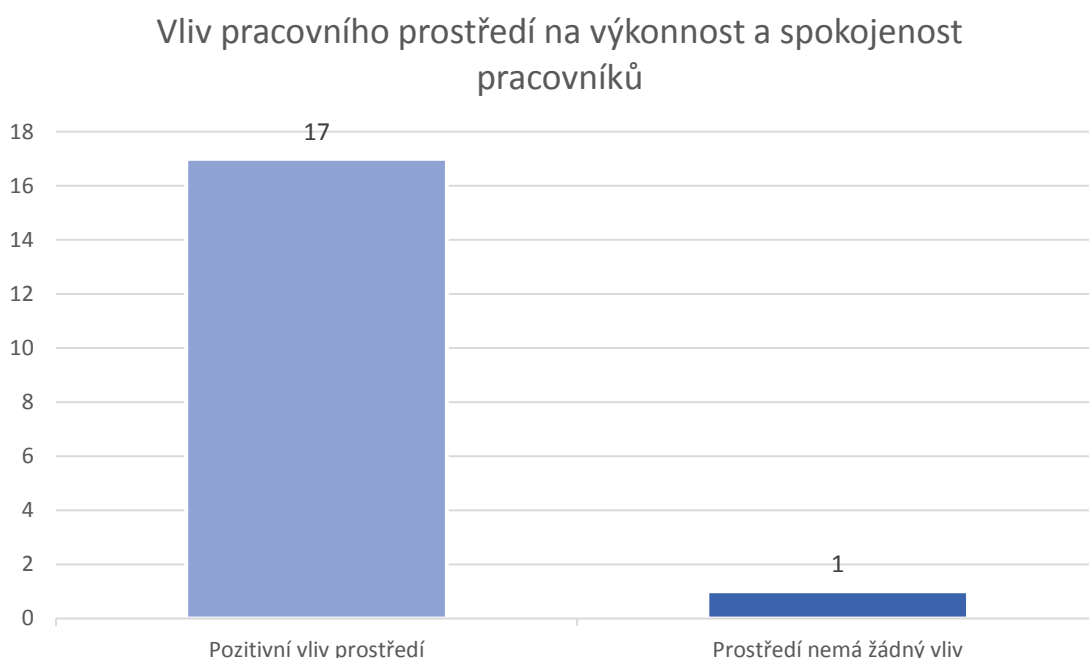
Další otázka se týká pracovního prostředí, kdy měli respondenti ohodnotit pracovní prostředí na škále od 1 do 5, kde 5 představovalo nejlepší hodnocení a 1 nejhorší představení. Ve výsledku dopadlo hodnocení velmi pozitivně, jelikož 10 pracovníků hodnotila prostředí čtyřmi body, 8 pracovníků hodnotilo pěti body. Tyto výsledky znázorňuje graf 10.



Graf 10 Hodnocení pracovního prostředí na škále od 1 do 5

Zdroj: autorka

Malé nedostatky, které reprezentuje jeden chybějící bod do plného počtu hodnocení u 10 pracovníků, je například open space. Práce v otevřeném prostoru s dalšími několika pracovníky má nepříznivý vliv na koncentraci pracovníků, odvádí to pozornost od práce, což se odráží na výkonnosti nebo také sdílení pracovních stolů, kdy pracovníci nemají na pracovišti pevně stanovenou pracovní plochu. Pokud tedy v praxi už, z důvodu menších kapacit, nenajde místo, kam by se v práci usadil, může využít možnosti práce z domu, což je obecně hodnoceno pozitivně. Zmíněno bylo v odpovědích také údajně časté stěhování týmu po budově, což někteří pracovníci nevnímají příliš pozitivně.



Graf 11 Vliv pracovního prostředí na výkonnost a spokojenost pracovníků

Zdroj: autorka

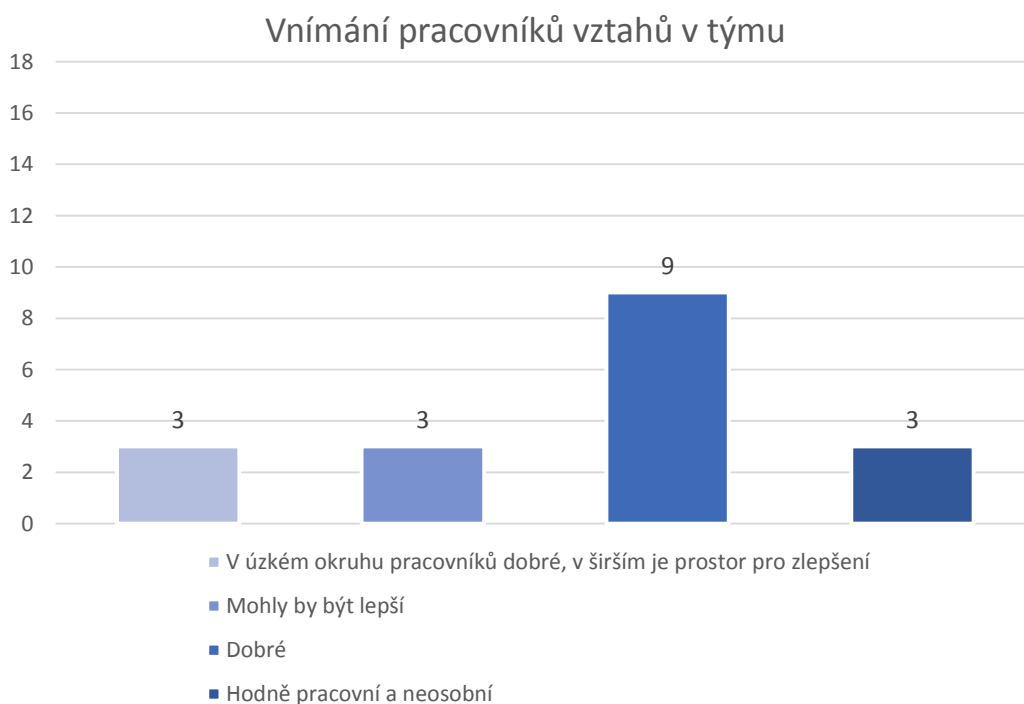
Vzhledem k tomu, že je velmi dobře hodnoceno samotné pracovní prostředí, je pozitivně hodnocen i jeho vliv na pracovníky. Konkrétně respondenti uváděli, že má prostředí více dopad na jejich spokojenost nežli na výkonnost. Jak již bylo zmíněno, v rámci práce v open spacu dochází ke snižování výkonnosti, čehož jsou si zřejmě vědomi i sami pracovníci. Navíc výskyt kaváren a možnost různých mimopracovních aktivit přímo na pracovišti sice podporují pracovníky k libovolnému rozvržení pracovní doby, ale zároveň to také vyžaduje

velkou míru disciplíny, aby mohli efektivně plnit své úkoly a vyvarovali se prokrastinaci. Výsledně má tedy pouze jen jeden člen týmu dojem, že jeho práce není nijak ovlivněna pracovním prostředím.

Otázka 11: Jaké jsou vztahy s Vašimi kolegy a jak to ovlivňuje atmosféru v týmu?

Nejdříve je zhodnocena první část otázky, tedy vztahy mezi pracovníky v týmu a poté jejich vliv na atmosféru v týmu. Nejčastější odpovědí bylo, že jsou uvnitř týmu vztahy dobré, kdy tak odpovědělo 9 pracovníků. Dalších 9 odpovědí je rovnoměrně rozloženo do ostatních skupin odpovědí.

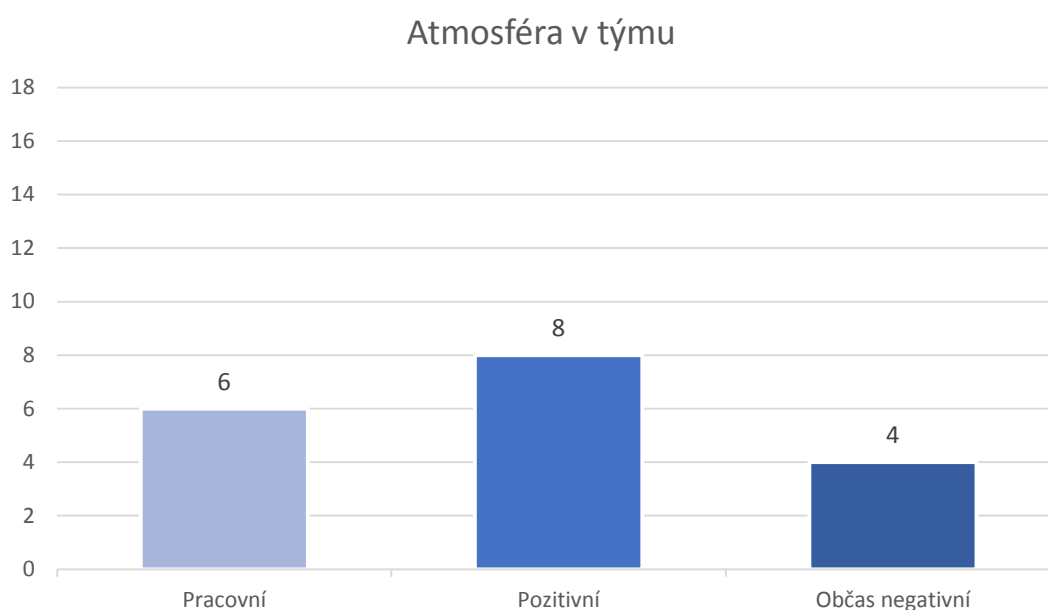
Pracovníci mají dobrý vztah s kolegy v rámci svého okruhu lidí, kteří mají stejné úkoly, tedy v již zmíněných skupinkách, které tvoří tým. S těmi údajně přichází do nejčastějšího kontaktu a mimo tyto skupinky jsou vztahy poměrně chladné a pracovní, což se odráží na celkovém týmu. Podle odpovědí by se mohly vztahy zlepšovat a více na nich pracovat, jelikož by pracovníci uvítali vřelejší vztahy se svými kolegy. Počet jednotlivých odpovědí shrnuje graf 12.



Graf 12 Vnímání pracovníků vztahů v týmu

Zdroj: autorka

Vztahy v týmu mají bezpochyby vliv na atmosféru, která se mezi lidmi odehrává a graf 13 vyjadřuje odpovědi respondentů, co si o ní myslí. V odpovědích se objevovalo nejčastěji pozitivní ohodnocení pracovní atmosféry v týmu, přestože někteří pracovníci vnímají vztahy jako velmi pracovní. V odpovědích se objevují výroky jako, že by bylo vhodné posilovat vztahy společnými týmovými aktivitami, jelikož je prostor pro zlepšení vztahů, a tudíž i atmosféry. Projevil se také určitý pasivní přístup, kdy pracovníci ani neprojevují o své spolupracovníky zájem, tedy mimo svou skupinu nejbližších kolegů. Čtyři z pracovníků zhodnotilo, že je atmosféra místy negativní, což v odpovědích často přisuzují špatné komunikaci v týmu.



Graf 13 Atmosféra v týmu

Zdroj: autorka

Otázka 12: Z jakých důvodů podle Vás dochází ve Vašem týmu ke konfliktům a jakým způsobem jsou řešeny?

Další otázkou rozhovoru bylo, z jakých důvodů vznikají v týmu konflikty a jakým způsobem jsou řešeny, což navazuje na předchozí otázku vztahů uvnitř týmu. Opět bude analýza odpovědí rozdělena do dvou částí, a to příčin vzniku konfliktů a následně jejich řešení.

V odpovědích každého respondenta se často objevuje více důvodů vzniku problému, proto celkový součet odpovědí v tabulce 4 neodpovídá počtu členů v týmu. Dohromady se v osmnácti odpovědích objevuje šest různých důvodů, kvůli kterým podle pracovníků ke konfliktům dochází.

Tabulka 4 Vznik konfliktů

Vznik konfliktů	
Nedůvěra vůči manažerovi	1
Nejednotný postoj k řešení úkolů	9
Špatná komunikace v týmu	7
Záležitosti se neřeší a nechá se to přerůst v problém	7
Konflikty nevznikají a jde o běžné řešení pracovních záležitostí	1
Manažer bagatelizuje problém a neřeší to	2

Zdroj: autorka

Nejčastěji uváděným důvodem je nejednotný postoj k řešení úkolů. Jak již bylo zmíněno, tým je tvořen z několika menších skupin, kdy pracovníci následují každý svůj zájem, který je odlišný se skupinami ostatních pracovníků v týmu a při řešení určité záležitosti si snaží každý prosadit právě ten svůj.

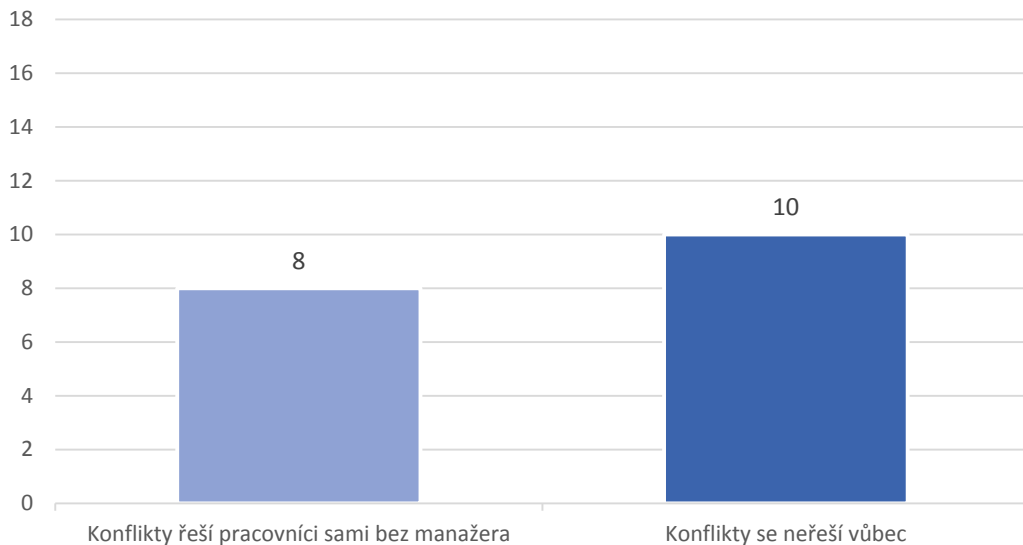
Další dvě nejčastěji objevující se odpovědi jsou špatná komunikace a to, že se záležitosti neřeší včas, což následně přeroste v problém.

Odsunováním na pozdější dobu, nebo úplným ignorováním, se podporuje vznik skutečného problém a konflikt, kdy se opět naráží na problém s již zmíněnou komunikací. Takové scénáře se, podle odpovědí, vyskytují v týmu poměrně často. To, že manažer, na základě výroků respondentů, bagatelizuje problém a neřeší je, je v podstatě tím stejným problémem, kdy zbytečně dochází v týmu k rozporům.

Jeden z respondentů také uvedl, že konflikty vznikají díky nedůvěře k manažerovi. Manažer údajně často do řešení záležitosti vůbec nezakročí, přestože je evidentní, že na úrovni pracovníků týmu ho nelze vyřešit a dohodnout se na závěru, který by uspokojoval všechny zainteresované osoby.

Podle názoru jednoho z pracovníka se o žádné skutečné problémy nejedná a jde pouze o standardní situace a výměnu názorů, které v práci vznikají na denní bázi.

Řešení konfliktů v týmu



Graf 14 Řešení konfliktů v týmu

Zdroj: autorka

Graf 14 vyjadřuje strukturu odpovědí druhé části otázky, tedy řešení konfliktů. Nikdo v odpovědi neuvedl, že se řešení problému ujímá sám manažer a zasahuje do něj až ve chvíli, kdy už nejsou pracovníci schopní se mezi sebou sami domluvit a nezbývá tedy jiná možnost.

Nejčastěji si tedy konflikty řeší pracovníci mezi sebou bez jakéhokoliv zásahu nadřazeného. Jak bylo uvedeno, často se na úrovni pracovníků nic nevyřeší, protože nejsou schopni se mezi sebou domluvit a tudíž by bylo zakročení manažera v rámci vyřešení konfliktu žádoucí.

Velká část týmu také uvedla, že k řešení vůbec nedochází a jednoduše se problémy přehlížejí, dokud nevyšumí nebo nepřerostou v již neodkladnou záležitost. Pokud už se k závěru dostane, ať po vyřešení samotnými pracovníky nebo manažerem, často výsledek není ke spokojenosti všech pracovníků, ale pouze části a na zájmy ostatních se nebere důrazný zřetel.

Otázka 13: Jak hodnotíte styl vedení Vašeho manažera?

Poslední otázkou byli respondenti tázáni na styl vedení jejich manažera, kdy měli tento styl sami zhodnotit. Tabulka 5 vyjadřuje nejčastější komentáře, které se objevovaly v odpovědích.

Nejčastěji respondenti uváděli, že je manažer málo direktivní a nerozhoduje, což by jeho podřízení uvítali, jak již bylo zmíněno v předcházejících odpovědích, protože se manažer nezúčastňuje řešení jakýchkoliv konfliktů. Dále je podle pracovníků manažer nespravedlivý a určitým lidem, tedy jejich názorům, přikládá větší váhu. Dokonce má několik pracovníků pocit, že některé jedince přímo odmítá. Naopak ve třech případech se objevilo odlišné tvrzení, že je spravedlivý a ke všem přistupuje stejně.

S mírou direktivního řízení manažera korespondují také komentáře, kdy dva pracovníci přímo uvedli, že dává příliš volnosti a je velmi demokratický. Naopak bylo uvedeno, že si manažer zakládá na kamarádských vztazích a snaží se v týmu nastolit příjemnou atmosféru, což je často na úkor právě vyřešení nějakého problému, což narušuje vztahy uvnitř týmu. Podle jednoho pracovníka, jak uvedl v odpovědi, manažer špatně komunikuje se svými podřízenými, co se pracovních záležitostí týče.

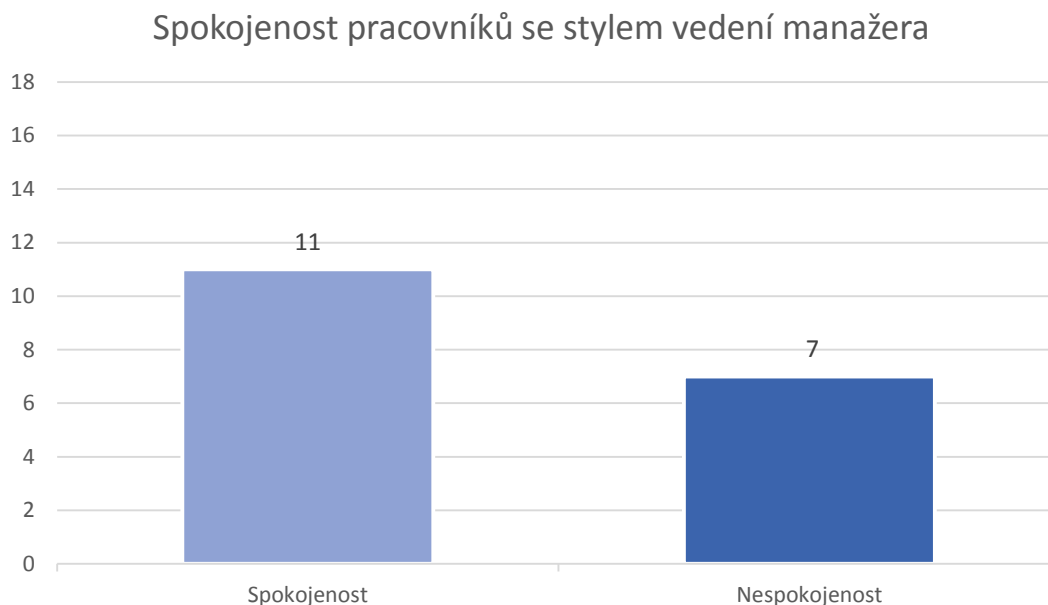
Tabulka 5 Hodnocení pracovníků stylu vedení manažera

Hodnocení pracovníků stylu vedení manažera	
Odlišný přístup k jednotlivým pracovníkům, nespravedlivý	8
Málo direktivní	8
Spravedlivý	3
Hodně volnosti, demokratický	2
Špatná komunikace s podřízenými	1
Nevěnuje pozornost názorům podřízených, málo aktivní	2
Kamarádský	3

Zdroj: autorka

Ve výsledku převažuje počet 11 spokojených pracovníků s vedením manažera, oproti 7 nespokojených, což je vzhledem k celkovému počtu 18 členů týmu poměrně vysoké číslo.

Spokojeno je s manažerem tedy 11 pracovníků týmu a nespokojeno 7 pracovníků, jak vyjadřuje graf 15.



Graf 15 Spokojenost pracovníků se stylem vedení manažera

Zdroj: autorka

6.3 Vyhodnocení rozhovoru s manažerem týmu

1. Máte dostatek času věnovat se svému týmu při každodenních činnostech a při zadávání nových úkolů?

Manažer týmu respondentů by podle svých odpovědí uvítal, kdyby měl na práci se svým týmem více času, což vzhledem k jeho pracovní vytíženosti a harmonogramu lze v praxi realizovat velmi těžko. Jak sám uvedl, věnování se svým podřízeným je ale součástí jeho agendy, a tak si pro to prostor najít musí. Zároveň ale považuje své podřízené natolik za zkušené, že jim není třeba věnovat tolik času, jako tomu bylo, když do společnosti přicházeli.

2. Myslíte, že Vám společnost poskytuje dostatek prostou a nástrojů pro to, abyste si sám mohl přizpůsobit svou práci, ale také mohl vyžadovat po svých podřízených podle Vás nejvhodnější a nejefektivnější možné postupy?

Podle odpovědi manažera poskytuje on sám, i společnost prostor pro to, být při práci kreativní a jak pracovníci, tak i manažer mohou často přicházet s novými nápady, jak efektivněji plnit úkoly. Manažer zároveň uvedl, že v současné době většinou netrvá na

konkrétním postupu provedení a je v podstatě na pracovníkovi, jakým způsobem splní úkol, pokud je to z pohledu technických možností možné.

3. Myslíte, že se vyskytují při práci Vašich podřízených nějaké překážky, které nejsou oni sami, ani Vy sám, schopni odstranit?

Co se týče překážek ve smyslu nedostačujících nástrojů pro výkon práce, nezminili se o jejich existenci jak pracovníci, tak ani manažer. Ten naopak uvedl, že vnímá jako překážku při práci to, že má nedostatek pravomocí, konkrétně tedy s variabilitou mezd svých podřízených. Někteří by si údajně zasloužili za svou práci vyšší finanční odměnu, což je v souladu s odpověďmi pracovníků a jejich mírou spokojenosti se mzdou. Jelikož je ale zvyšování mezd ve společnosti spojeno s komplikovaným a zdlouhavým procesem, je to podle manažera téměř nereálné.

4. Jsou Vám ze strany Vašeho nadřízeného nebo například HR oddělení poskytovány nástroje pro řízení motivace, spokojenosti a výkonnosti Vašich podřízených nebo pro to využíváte svých vlastních nabitých schopností a dovedností? Podporuje Vás společnost v tomto řízení?

S podporou řízení motivace, spokojenosti a výkonnosti od společnosti je manažer velmi spokojen a může využít mnoho nástrojů, které by mu v této oblasti mohli pomoci. Standardně prochází každý nový manažer školicím programem v rámci jeho manažerské činnosti a práce s týmem. Navíc se mohou manažeři kdykoliv obracet na vedení nebo HR oddělení společnosti. V rámci stmelování týmu ale není možné organizovat teambuildingy jen pro samotný tým a je možné se účastnit jen akcí pro více týmů dohromady. Sám manažer by ale spíše uvítal možnost využití týmové akce jen pro jeho podřízené.

5. Ocenil byste, kdyby Vám bylo od společnosti nebo nadřízených uděleno více pravomocí?

Jak již manažer uvedl ve druhé odpovědi, není v jeho kompetencích manipulovat se mzdami jeho podřízených, přestože si myslí, že by si někteří členové týmu zasloužili vyšší finanční odměnu.

6. Poskytujete svým podřízeným pravidelnou zpětnou vazbu, která je informuje o jejich výkonnosti a plněných úkolech?

Zde se odpověď, v porovnání s odpověďmi pracovníků, liší zejména v tom, že na rozdíl od pracovníků manažer uvedl, že takzvaná DUA probíhají úplně se všemi pracovníky jeho týmu i mimo roční hodnocení, které je povinné. Podle manažera týmu je frekvence schůzek s jednotlivými pracovníky liší podle jejich individuální domluvy a aktuální potřeby. Všem pracovníkům bez rozdílu poskytuje operativní zpětnou vazbu přímo na pracovišti, mimo to probíhá s některými pracovníky také formální setkávání. Několik pracovníků podle manažera nemá o tato formální setkávání zájem, a tak nejsou pracovníci k setkávání nuceni. Přesto se ale podle jeho odpovědi i s těmito pracovníky setkává několikrát do roka.

7. Myslíte si, že aplikovaný způsob a frekvence poskytování zpětné vazby stimuluje a motivuje Vaše podřízené k lepším výkonům a přispívá k jejich spokojenosti v práci?

Aplikovaný, výše zmíněný způsob předávání zpětné vazby, vnímá manažer jako správný a přispívající k jejich stimulaci, motivaci a spokojenosti. Sám manažer se snaží získat na formálních setkáních zpětnou vazbu od pracovníků s možnými připomínkami k jeho vedení, ale podle jeho názoru jsou někteří pracovníci nedostatečně upřímní.

8. Myslíte, že je Vaše mzdové ohodnocení, i Vašich podřízených, adekvátní k práci a k plněným úkolům?

Své vlastní mzdové ohodnocení manažer nijak nekomentoval, ale někteří jeho podřízení by, podle jeho názoru, měli dostat vyšší mzdu vzhledem k množství jejich úkolů a podávanému výkonu. Jak již ale uvedl dříve, zvyšování mezd je ve společnosti komplikovaný proces.

9. Poskytuje společnost pracovníkům možnost vzdělávání a karierního růstu? Jakým způsobem je jim to komunikováno a nabízeno? Je v rámci kultury společnosti aktivní nabídka těchto příležitostí?

Možnosti vzdělávání a rozvoje jsou jak podle manažera, tak i podle pracovníků široké. Manažer ale záměrně žádné konkrétní možnosti interního či externího vzdělávání nenabízí záměrně a dle jeho názoru musí být proaktivní sami pracovníci, mají-li o tento, podle manažera

velmi dobrý, benefit zájem. Nabídka všech kurzů je každému pracovníkovi dostupná na intranetu společnosti.

10. Jakým způsobem podle Vás ovlivňuje firemní kultura Vaši práci i práci Vašich podřízených? Snaží se firma sama podporovat šíření strategie nebo prostřednictvím manažerů tak, aby byli pracovníci zainteresovaní do chodu a byli schopni strategii formulovat?

Firemní kultura všechny pracovníky i manažery ovlivňuje velmi výrazně a pro to, jakým způsobem bude společnost fungovat, má zásadní vliv. Firemní kultura je velmi lidská a demokratická, což se odráží také na stylu vedení manažerů.

Strategii podle manažera většina pracovníků vůbec nezná, je pro ně příliš komplikovaná a nesrozumitelná. Přestože má podle něho předávání strategie smysl a její znalost přispívá ke spokojenosti pracovníků, jelikož tak nabývá jejich práce i stanovování cílů větší smysl, on sám, ani vedení společnosti ji pracovníkům pravidelně nepředávají. Navzdory tomu ale uvedl, že znalost strategie není pro chod společnosti životně důležitá a společnost i bez toho dokáže slušně fungovat. Ten, kdo by měl o strategii zájem, má možnosti ji dohledat na informačních kanálech společnosti.

11. Jak hodnotíte pracovní prostředí na škále od 1 do 5, kde 5 je nejlepší a jeho vliv na spokojenost a výkonnost Vaši i Vašich podřízených?

Stejně, jako větší část pracovníků, také manažer ohodnotil pracovní prostředí známkou 4. Nejvíce si on sám, i podle jeho názoru ostatní, cení flexibility pracovní doby a možnosti home office. Samotné pracoviště vybavené kavárnou a moderními technickými nástroji přispívají ke spokojenosti pracovníků.

12. Jaké jsou Vaše vztahy s Vašimi podřízenými, a jaké mezi nimi samotnými, a jak tyto okolnosti ovlivňují atmosféru v týmu?

Podle odpovědi je v týmu zastoupeno mnoho osobnostních typů, přesto je ale celkový tým složen dobře. Někteří pracovníci si zakládají na přátelských vztazích, jiní spolu komunikují spíše na pracovní úrovni. V jednotlivých třech skupinkách týmu jsou vztahy úzce spolupracujících kolegů podle manažera velmi dobré, což má pozitivní

vliv na atmosféru uvnitř těchto dílčích částí. Manažer ale také uvedl, že pracovníci sami komentují atmosféru v týmu jako celku, která podle nich není často úplně ideální.

13. Z jakých důvodů podle Vás dochází v týmu ke konfliktům a jakým způsobem jsou řešeny?

Obecně manažer oceňuje, když pracovníci přichází se svými nápady a snaží se prosadit svůj názor. Do konfliktů se snaží záměrně nezasahovat, pokud to není již nezbytně nutné a mohlo by to přerůst ve skutečný problém. Manažer se domnívá, že tím posiluje kreativitu svých pracovníků, snahu bojovat za svůj návrh nebo přicházet se stále novými návrhy.

14. Jaký styl vedení aplikujete? Jaké jsou silné a slabé stránky Vašeho vedení?

Podle názoru manažera je dobré přizpůsobovat styly vedení dle potřeby a aktuální situace. Vzhledem k tomu, že všichni pracovníci jsou na svých pozicích pokročilí a ví, co mají dělat, aplikuje demokratický styl vedení, v čemž ho podporuje již komentovaná firemní kultura. Sám manažer si je ale vědom toho, že jeho pracovníci občas požadují více direktivního vedení, a to zejména při řešení nějaké záležitosti. Přesto si ale manažer často stojí za svým a snaží se pracovníky podpořit v samostatnosti.

Za svou silnou stránku manažer považuje autenticitu jeho jednání, kdy si na nic nehraje a je velmi upřímný. Své slabé stránky odmítl komentovat.

15. Jak podle Vás podporujete výkonnost pracovníků, jejich motivaci a spokojenost?

Manažer dle svého názoru nejvíce podporuje výkonnost, motivaci a spokojenost svých podřízených tím, že se snaží podpořit jejich kreativitu. Dává jim hodně důvěry a volnosti v provádění svých úkolů s cílem co nejvíce zlepšit pracovní procesy. Manažer chce, aby tak pracovníci našli ve své práci smysl, porozuměli jejímu kontextu a přínosu pro společnost.

Míra volnosti a důvěry, kterou manažer vkládá do svých podřízených, není podle nich samotných problém, jelikož nikdo tuto nespokojenost

ve své odpovědi neuvedl. Všichni pracovníci vnímají svůj prostor pro kreativitu jako dostatečný.

16. Myslíte si, že jsou Vaši podřízení spokojeni?

V poslední odpovědi manažer uvedl, že jsou dle jeho názoru jeho podřízení v práci spokojeni. Vzhledem k tomu, že každý má rozdílné požadavky a priority, bude se míra spokojenosti u každého lišit, ale v případě, kdy by byla jejich nespokojenost výrazná, ve společnosti už by, dle manažera, dále zaměstnaní nebyli.

6.4 Shrnutí rozhovorů

U většiny otázek se odpovědi členů týmu shodují s odpověďmi jejich manažera. Například jak pracovníci, tak manažer uvedli, že manažer věnuje dostatečnou část svého denního rozvrhu svým podřízeným. Z pohledu pracovníků ale manažer přesně neví, co někteří pracovníci dělají, a tak jim tolik úkoly sám nezařazuje.

Dále se obě strany shodli na tom, že mají pracovníci dostatek volnosti a flexibility při plnění úkolů a rozhodování o tom, jakým způsobem budou úkoly plnit. To manažer považuje za jeden z nástrojů pro řízení stimulace, motivace a spokojenosti, který u svých podřízených aplikuje.

Při práci pracovníků, ani manažera, se nevyskytují překážky bránící v plnění úkolů, ale podle manažera, jak několikrát v odpovědích vyjádřil, má nedostatečnou pravomoc zejména v oblasti organizování teambuildingů a zvyšování mezd svým podřízeným, které by dle názoru obou stran měly být vyšší. Mzdy, které jsou spravedlivé a odpovídají plněným úkolům, jsou motivační a zvyšují spokojenost pracovníků, což vzhledem ke složitosti schvalovacího procesu žádosti na zvýšení mezd, je podle manažera prakticky nemožné.

Nabídka vzdělávacích a rozvojových kurzů je podle naprosté většiny všech respondentů dostatečná, ale manažer i pracovníci potvrdili, že je od manažera žádné konkrétní nabídky na absolvování kurzů z nabídky nepřichází. Manažer v tomto směru požaduje aktivitu podřízených a každý z nich si musí kurz dohledat sám.

Všichni potvrdili, že kultura společnosti významně ovlivňuje jejich práci, ale také to, že téměř nikdo z pracovníků není schopen formulovat strategii společnosti, a to hlavně z důvodu její

nesrozumitelnosti pro pracovníky. Přestože si manažer myslí, že by znalost strategie spokojenosti pracovníků prospěla, uznal, že je jim předávána vedením společnosti i jím samotným nedostatečně.

Největší nespokojenost pracovníci vyjádřili s frekvencí a způsobem poskytování zpětné vazby, kdy se výsledné odpovědi podřízených a nadřízeného výrazně lišily hlavně v tom, že podle manažera se dostává pravidelné zpětné vazby všem, kdežto pracovníci tvrdili opak. Několik pracovníků si dokonce myslí, že manažer nemá zájem se s nimi scházet, a tak nejsou motivováni setkání vůbec iniciovat, přičemž manažer se domnívá, že v případě zájmu pracovníků o schůzku by se sami na nadřízeného obrátili.

Vztahy jsou podle všech dobré zejména uvnitř malých skupinek pracovníků, ale celkově, v rámci celého týmu, je atmosféra často napjatá. Na základě odpovědi pracovníku k tomu dochází zejména z důvodu rozdílných názorů a zájmů jednotlivých skupin, kdy nejsou bez přičinění manažera schopni vyřešit konflikt, a tak mnohdy nedojde k jeho vyřešení.

Právě způsob, jakým se řeší konflikty v týmu, je zdrojem dalších nesouladů v odpovědích. Pracovníci vyjádřili nespokojenost s tím, že manažer vůbec nezasahuje do řešení jakéhokoliv problému mezi pracovníky, přestože si jeho názor vyžadují a uvítali by jeho podporu. Manažer, podle své odpovědi, do konfliktů nezasahuje záměrně a snaží se v řešení problémů nijak neparticipovat, což podle něho podporuje samostatnost pracovníků. Ti to naopak vnímají jako přehlížení, což mnohdy přeroste až ve skutečný problém. Někteří pracovníci to vnímají jako nezájem manažera o jejich práci a záměr, který při řešení konfliktu sledují, což již u několika pracovníků přerostlo v nedůvěru k manažerovi.

Všichni se shodli na tom, že manažer je velmi demokratický vůdce a přesto, že manažerovi přichází návrhy na zvýšení míry direktivnosti, hlavně, co se řešení konfliktů týče, manažer odmítá a stále aplikuje demokratický styl vedení, což dle něho koresponduje s kulturou společnosti. Pracovníci jsou s mírou volnosti a důvěry manažera, kterou do pracovníků vkládá spokojeni, což se odráží také na dobrém výkonu jedinců i celého týmu. Ve výsledku z odpovědí vyplynulo 7 nespokojených pracovníků s manažerovým stylem vedení.

7 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy výsledků rozhovorů mezi pracovníky IT oddělení a s jejich manažerem ve společnosti XYZ byly vypracovány návrhy na zlepšení řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků IT oddělení.

Návrh 1 – Předávat pravidelnou zpětnou vazbu všem pracovníkům

Zpětná vazba je jednotlivým pracovníkům předávána v různých frekvencích a s různým časovým odstupem, některým pracovníkům není poskytována vůbec. Manažer argumentoval tím, že nechce pracovníkům narušovat pracovní proces formálními schůzkami a nechce nutit do schůzek pracovníky, kteří o ně nemají zájem.

Zpětná vazba by dle mého návrhu měla být předávána bez rozdílů všem pracovníkům formou formálních schůzek, které pomohou k budování dobrého vztahu mezi manažerem a pracovníkem, i formou neformálního hodnocení operativně na pracovišti. Zavedení formálních schůzek bez rozdílu s každým pracovníkem s frekvencí alespoň jednou za měsíc, by mohlo do určité míry sloužit jako opatření pro zlepšení stávající situace v rámci návrhů 1-6.

Je pochopitelné, že pravidelné schůzky se všemi osmnácti pracovníky jsou časově náročné, ale řízení výkonu pracovníků je zahrnuto do agendy manažera a jak již sám uvedl během rozhovoru, rozvržení času a energie do jednotlivých částí pracovního procesu je otázkou priorit. Během těchto pravidelných formálních schůzek probíhajících pouze mezi pracovníkem a manažerem by mohlo dojít k vyřešení problémů zmíněných v rozhovorech, jako je:

- nedostatečné povědomí manažera o práci svých podřízených tím, že se bude manažer více zajímat o jejich práci, kdy budou o agendě a úkolech více komunikovat,
- nedostatečný nezájem manažera o pracovníky,
- špatná komunikace a nedůvěra, kdy bude manažer přicházet s pracovníky do častějšího kontaktu,
- nedostatky ve stylu vedení a řešení konfliktů, kdy by pracovníci v rámci pravidelných schůzek poskytovali více zpětné vazby a důvěrných informací a požadavků na zlepšení stylu vedení manažera,
- neznalost pracovníků strategie, která by mohla být na těchto schůzkách projednávána, a v rámci ní by měly být stanovovány cíle každého z pracovníků.

Není reálné, aby byl manažer expertem na práci všech svých podřízených, ale je dobré o to alespoň projevovat zájem a vnímat práci všech svých podřízených jako hodnotnou a přínosnou pro chod celého týmu a společnosti. Největším problémem je to, že pracovníkům jsou známy rozdíly ve frekvencích poskytované zpětné vazby jednotlivým členům týmu, což je podle mého názoru hlavní důvod vyskytující se odpovědi pracovníků jako například, že manažer je vůči pracovníkům nespravedlivý, podporuje primárně názory určitých jedinců a rezignaci některých pracovníků na pravidelné formální předávání zpětné vazby.

Neméně důležité je také udržování poskytování neformální zpětné vazby a neustálé komunikace v průběhu dne, kterou pracovníci vnímají jako nejefektivnější, k čemuž by mělo docházet nejlépe bezprostředně po vykonání nějakého úkolu přímo na pracovišti nebo podle aktuální potřeby a situace. Jelikož je intenzivní komunikace mezi pracovníky a manažerem klíčem k řízení pracovního výkonu, je důležitá jak zvýšená proaktivita samotného manažera, tak i pracovníků.

Návrh 2 - Pravidelně a srozumitelně předávat pracovníkům strategii

S tím, že pracovníci neznají strategii společnosti z důvodu její nesrozumitelnosti, složitosti a nedostatečného předávání, se ztotožňuje většina pracovníků i sám manažer. Pokud se jedinci ztotožní se samotným týmem, společnými cíli a normami a s možností mít individuální vliv na celek týmu a společnosti, se pozitivně projeví na motivaci a výkonnosti.

Strategie společnosti je sice přístupná všem pracovníkům v rámci jejích komunikačních a informačních kanálů, ale málokdo je natolik aktivní, aby se o ni sám zajímal a snažil se jí porozumět. Také podle manažera je znalost strategie důležitá pro spokojenost, výkonnost i motivaci, ale její předávání probíhá pouze na týmových schůzkách přímo od vyššího managementu společnosti, k čemuž dochází velmi zřídka.

Navrhuji, aby se do předávání strategie v její pochopitelné formě v rámci zvyšování motivace pracovníků zapojil sám manažer ať už na schůzkách celého týmu, které probíhají na týdenní bázi, individuálně s každým pracovníkem na již zmíněných pravidelných zpětných vazbách (viz návrh 1) nebo dle potřeby přímo na pracovišti během dne.

Účelem není to, aby pracovníci znali celou strategii z paměti, ale aby jí obecně porozuměli, chápali kontext a souvislosti svojí práce se strategií a svůj přínos, který plněním úkolů a výkonností pro společnost naplňují. Sami pracovníci tak uvidí smysl ve svojí práci a podíl na výkonu celé společnosti. Znalost strategie jim také umožní a usnadní stanovení svých cílů. Pokud manažer podpoří jedince a tým ztotožnit jejich dílčí cíle, přání a vize s cíli společnosti, mělo by dojít ke zvýšení výkonnosti a motivace pracovníků.

Návrh 3 - Zlepšit vztahy mezi pracovníky a atmosféru v týmu

Z odpovědí během rozhovorů s pracovníky i s manažerem vyplynulo, že vztahy jsou na dobré úrovni zejména mezi pracovníky se stejným zaměřením práce v rámci jednotlivých skupinek v týmu, nicméně v týmu obecně dochází k nesouladům, což se odráží na atmosféře. Výběr pracovníků do těchto skupin byl na základě odpovědi manažera proveden správně a dílčí týmy fungují dobře a efektivně, což se ale nedá tvrdit o týmu jako celku, jak naopak někteří pracovníci uvedli v odpovědi.

Zlepšování týmové kultury je primárně úkolem manažera a v rámci zkvalitňování vztahů a atmosféry doporučuji:

- organizování mimopracovních aktivit,
- vytváření zajímavých úkolů, při kterých bude potřeba spolupráce mezi jednotlivými členy týmu,
- zaměřit se na propojování týmových a individuálních cílů a
- spravedlivě a férově přistupovat ke všem členům týmu.

Manažer sice v rozhovoru poskytl informaci, že realizace teambuidingů není prostřednictvím samotné organizace možná, ale lze se domlouvat na setkáních mimo práci v rámci iniciativy manažera nebo pracovníků, která je ale třeba organizovat s ohledem na časové možnosti jednotlivců v týmu.

Vytvářením úkolů, v rámci kterých přiměje pracovníky celého týmu ke spolupráci a k vzájemnému kontaktu, což povede k rozvoji a zlepšení komunikace mezi nimi.

V případě stanovování jednotlivých cílů v souladu s podnikovou strategií, jak již bylo zmíněno v návrhu 2, se doporučuji zaměřit na stanovení cíle také pro celý tým, k jehož naplnění budou pracovníci přispívat v rámci plnění svých vlastních dílčích cílů. Společná participace celého týmu na cíli, který bude přínosem jak

pro tým samotný, tak pro celou společnost, zvyšuje pravděpodobnost zlepšení vztahů v týmu a komunikace jeho členů.

Při stanovování těchto cílů je nutné, aby manažer ke všem pracovníkům přistupoval stejně, spravedlivě stanovil a hodnotil dosahování dílčích i celkových cílů jednotlivců i týmu.

Na druhou stranu je zapotřebí také participace samotných pracovníků, bez jejichž přičinění se bude zlepšování stavu realizovat stěží. Pokud pracovníci nemají zájem o zlepšování vztahů v týmu a všechnu manažerovu snahu budou sabotovat například tím, že se budou vyhýbat kontaktu se všemi členy týmu, ke zlepšení stávající situace pravděpodobně nedojde.

Návrh 4 - Aktivně řešit konflikty

Nejčastěji se konflikty v týmu řeší mezi samotnými pracovníky, zatímco manažer do tohoto procesu nijak nezasahuje. Tento výsledek z odpovědí pracovníků je totožný s odpovědí manažera, který záměrně konflikty neřeší, čímž se snaží podporovat samostatnost svých podřízených, přestože mu samotnému často přichází od pracovníků požadavky, aby na rozhodování více participoval a zapojoval se.

Aby se celý tým vyvaroval přerůstání konfliktů ve skutečné problémy, v důsledku jejich nedořešení, které mají nepochybný podíl na narušených kolegiálních vztazích, je třeba zakročení manažera. Ke konfliktům dochází zpravidla z toho důvodu, že jednotlivé skupiny pracovníků následují u řešení konfliktu svůj zájem a dostatečně nerespektují zájmy svých kolegů, kdy je následně těžké najít ten správný kompromis uspokojivý pro všechny strany.

Ještě než začne debata přerůstat v hádku a dojde k bezvýchodné situaci, navrhuji, aby manažer zvážil všechny argumenty a požadavky svých podřízených a dovedl debatu k výsledku uspokojivém pro všechny zainteresované strany. V opačném případě pak mají pracovníci pocit, že manažer nerespektuje a ignoruje jejich poznámky, kdy podporuje jen určité pracovníky, což je poté utvrzuje v názoru, že je manažer nespravedlivý a vede to ke ztrátě důvěry k manažerovi.

Ke konfliktům dochází většinou na pravidelných schůzkách týmu, kde nastávají konfliktní situace většinou v důsledku rozdílných zájmů jednotlivců a celku.

Navrhuji, aby se manažer nejprve i s pracovníky zaměřil na zanalyzování aktuální příčiny vzniku konfliktu a následně na její

odstranění. Podle mého názoru je účinným způsobem pro řešení a minimalizaci pojmenování problémů pravými jmény a společně s týmem se zaměřit na hledání nejvhodnějšího postupu pro vyřešení konfliktů nebo opatření, kterými by se jejich vzniku předešlo. Vzhledem k tomu, že sami pracovníci nejsou tohoto racionálního přístupu často schopni, je důležité zapojení manažera alespoň do té doby, kdy budou sami pracovníci schopni konfliktům předcházet nebo je alespoň efektivně řešit i bez zapojení samotného manažera.

Mimo to je důležité, aby manažer porozuměl práci jednotlivých pracovních skupin a jejich zájmům a přiměl pracovníky k otevřené a upřímné komunikaci, čehož podle mého názoru lze dosáhnout nejlépe při setkání pouze mezi manažerem a pracovníkem. Manažer by měl respektovat požadavky svých podřízených, přijímat zpětnou vazbu, na základě, které by měl jednat a přizpůsobit jí své jednání, v tomto případě aktivně řešit konflikty a vyjádřit své názory.

V případě komplikovaných, dlouho trvajících konfliktů, by měl manažer zorganizovat s každým ze zúčastněných pracovníků formální setkání, kdy by měli pracovníci možnost vyjádřit svůj návrh na vyřešení situace. Výsledně by se měl manažer v rámci konečného řešení zaměřit zejména na uspokojení všech pracovníků, samozřejmě v rámci respektování politiky a strategie společnosti. Vzhledem k tomu, že každý manažer by měl být schopen řešit problémové situace a konflikty navrhuji, aby se manažer v rámci toho zaměřil zejména na nepřetržitou a důslednou komunikaci se svými podřízenými.

Zároveň oceňuji iniciativu manažera v podpoře důvěry a samostatnosti svých podřízených. Na druhou stranu, jeho pasivní přístup v tomto ohledu bude mít na pracovníky negativní vliv, dokud nebudou sami schopni řešit konflikty bez manažerova přičinění.

Návrh 5- Více direktivní styl vedení manažera

Manažer si podle všeho zakládá na dobrých vztazích jak se svými podřízenými, tak i s nadřízenými, což se projevuje jeho kamarádkým přístupem a demokratickým, interpersonálním stylem vedení. To má pozitivní vliv hlavně na to, že pracovníci se nebojí přicházet s novými nápady, co se pracovních postupů týče.

Z rozhovoru vyplynulo 7 nespokojených pracovníků se stylem vedení manažera, přičemž by uvítali větší míru direktivního vedení, o čemž je obeznámen i sám manažer hlavně z poskytovaných zpětných vazeb od jeho podřízených. Přes všechny požadavky a návrhy na změny

manažerova vedení si ale manažer stále stojí za svým a nadále aplikuje svůj demokratický přístup, kdy všem poskytne potřebné nástroje, pravomoce, ale sám v rozhodovacích procesech, ani například v iniciativě vzdělávání a rozvoje svých podřízených, aktivní není. Z odpovědí lze říci, že jednotliví pracovníci podávají velmi dobrý výkon a celý tým navenek vystupuje jednotně, což manažer podle mého názoru podporuje svým vědomým motivováním v rámci udělování dostatečných nástrojů, pravomocí a volnosti pracovníkům. Nespokojenost pramení spíše ze špatné komunikace uvnitř samotného týmu, nejednotnost v názorech a jejich nerespektování.

Navrhuji tedy, aby byly změny v přístupu manažera provedeny hlavně v oblasti komunikace se všemi svými podřízenými, tedy zvýšit intenzitu jak formálních, tak i neformálních setkání v rámci pracovních záležitostí. Podle mého názoru, právě ti pracovníci, se kterými komunikuje manažer výrazně méně, mají pocit, že je manažer nespravedlivý, dělá rozdíly mezi jednotlivými pracovníky a jejich názory, přičemž jim chybí podpora manažera a důvěra k němu. Manažer pak má logicky k dispozici pouze jednostranné zájmy pracovníků, se kterými je komunikace intenzivnější, přičemž poté, podle mého nevědomě, podporuje primárně jejich zájmy a návrhy.

Sám manažer v odpovědích neuvedl žádnou informaci o jeho nespokojenosti s výkonností svého týmu nebo některých pracovníků, a lze tedy říci, že pracovníci nezneužívají poskytovanou volnost a pravomoce, které jim manažer uděluje. Není tedy třeba, aby manažer začínal s direktivním zadáváním úkolů, odebíráním pravomocí, kontrolou práce nebo třeba s požadováním reportů práce svých podřízených. Manažer by měl pouze více naslouchat svému týmu, jeho požadavkům, přistupovat ke všem pracovníkům bez rozdílu stejně, zejména ve způsobu a frekvenci poskytování zpětné vazby formální i neformální formou a zaměřit se na hledání způsobu redukce a řešení konfliktů s důrazem na respektování názorů všech, jak už bylo zmíněno v návrhu 4.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat systém řízení výkonu, motivace a stabilizace pracovníků jednoho týmu na IT oddělení vybrané společnosti a následně na základě zjištěných skutečností navrhnout vhodná opatření na zlepšení stávajícího stavu.

Nejdříve byl v teoretické části popsán celý proces a jednotlivé činnosti systému řízení lidských zdrojů od vytvoření motivujícího pracovního místa, přes výběr vhodných pracovníků, plánování jejich rozvoje, poskytování zpětné vazby, odměňování až po personální informační systémy. Dále se práce zaměřovala jak na stabilizaci a motivaci jednotlivců i celého týmu, a to hlavně na činnosti manažera, kterými by mohl podpořit vyšší výkonnost, motivaci a spokojenost. Pozornost byla věnována stylu vedení manažera, jeho komunikaci s lidmi, způsobu řešení konfliktů v týmu, ale také tomu, jaký vliv má na pracovníky kultura, vize a cíle společnosti, v níž pracují.

Všechny tyto činnosti v rámci personálních a manažerských procesů byly zkoumány ve vybrané společnosti. Všechny personální činnosti jsou pro všechna oddělení i pracovníky společnosti stejné. Při nábore nových pracovníků dává společnost primárně přednost svým stávajícím pracovníkům, kteří mají v rámci toho možnost rotovat uvnitř společnosti mezi jednotlivými pracovními pozicemi.

Hodnocení pracovního výkonu probíhá v celé společnosti v rámci povinných ročních schůzek manažerů a jejich jednotlivých podřízených. Výstupem je poté slovní hodnocení každého z pracovníků, na základě kterého se vypočítá finanční bonus.

Finančně jsou pracovníci odměňováni na základě tarifní mzdy v rámci mzdového výměru nebo smluvní mzdy a jsou vypláceny vždy k 10. dni v měsíci. K tomu je pracovníkům poskytováno mnoho benefitů jako stravenky, multisport karty, slevové nabídky od partnerů, cafeteria, 5 sick days, 1 den volna navíc za čtvrtletí pro rodiče samoživitele a další.

V rámci vzdělávání a rozvoje mají pracovníci k dispozici široký výběr kurzů, který je aktualizován na intranetu společnosti. Jednotlivá školení si vybírají pracovníci sami a k jejich absolvování je nutné schválení manažera. Všem manažerům na jakékoli úrovni je nabídka obohacena o kurzy speciálně pro manažery, kdy tak mají příležitost zlepšovat své schopnosti v oblasti leadershipu.

Konkrétně byl proveden rozhovor s jedním z týmů na IT oddělení společnosti, který je tvořen 18 pracovníky. Rozhovor obsahoval 13 otázek a trval s každým z respondentů 15-20 min. Tento, počtem poměrně malý tým pracovníků, ale ve společnosti plní důležitou funkci, tedy zajišťuje koordinaci některých týmů IT oddělení společnosti, které se podílejí na vývoji všech aplikací a systémů využívaných klienty bankovní obchodní společnosti. Tým je rozdělen na další 3 skupiny pracovníků, které se liší okruhem práce, který jejich členové vykonávají.

Otázky rozhovoru se týkaly faktorů, jako jsou vztahy s kolegy, atmosféra v týmu, pracovní prostředí, firemní kultura a strategie společnosti, možnosti rozvoje, mzdové ohodnocení a možné překážky při práci omezující výkonnost pracovníků. Pozornost byla věnována také tomu, jakým způsobem manažer k pracovníkům přistupuje při zadávání úkolů, při poskytování zpětné vazby, jak pracovníci vnímají styl vedení manažera, ale také tomu, zda je manažer aktivní v nabídce vzdělávacích kurzů svým podřízeným.

Pro získání pohledu na daná témata z opačné strany, byl proveden rozhovor také s manažerem týmu, k němuž samotnému a jeho stylu vedení se vztahovaly otázky rozhovoru kladené pracovníkům. Rozhovor s manažerem byl o 16 otázkách a trval přibližně 1 hodinu.

Hlavními a nejdůležitějšími zjištěnými vyplývajícími ze všech 19 rozhovorů je nespokojenost mnoha pracovníků s poskytováním zpětné vazby od nadřízeného podřízeným. K formálním schůzkám za tímto účelem dochází u každého z pracovníků v jiné časové frekvenci a s některými pracovníky se, dle jejich odpovědi, neuskutečňují vůbec.

Nabídku vzdělávacích kurzů hodnotí většina z respondentů jako dostatečnou, ale manažer svým pracovníkům konkrétní kurzy záměrně nenabízí a vyžaduje jejich aktivitu a projevený zájem.

Nikdo z pracovníků není schopen formulovat strategii společnosti ať už kvůli nezájmu pracovníků, nedostatečnému předávání strategie nebo její složitosti a nesrozumitelnosti. Podle manažera je však její znalost pro výkonnost a spokojenost pracovníků důležitá, přestože je si neznalosti jeho podřízených vědom.

Velkou nespokojenost pracovníci projevili se způsobem řešení konfliktů v týmu a zejména tím, že se do tohoto procesu nijak manažer nezapojuje.

Dále se všichni shodli na tom, že manažer aplikuje velmi demokratický styl vedení a někteří pracovníci by uvítali vyšší míru direktivnosti hlavně v oblasti již zmíněných vzniklých konfliktů.

V rámci opatření na zlepšení výše zmíněných zjištění bylo navrženo:

- předávání pravidelné zpětné vazby všem pracovníkům týmu,
- pravidelné a srozumitelné předávání strategie pracovníkům,
- zlepšení vztahů mezi pracovníky a atmosféry v týmu,
- aktivní řešení problémů,
- více direktivní styl vedení manažera.

Obecně je třeba, aby manažer věnoval větší pozornost svým pracovníkům, naslouchal jejich požadavkům a následně je aplikoval v praxi.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BELBIN, Meredith R., 2013. *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-893-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-873-2.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- COLVIN, Geoffrey, 2010. *Talent nerozhoduje: čím se ti nejlepší skutečně liší od ostatních*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1926-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-386-2.
- GEROPP, Bernd, 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5337-9.
- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-1250-0.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.
- JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-x.

- KUBÁTOVÁ, Sláva, 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
- MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER, 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.
- MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON, 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.
- MEIER, Rolf, 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2308-2.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2448-5.
- SINEK, Simon, 2014. *Leaders eat last: why some teams pull together and others don't*. New York, New York: Portfolio/Penguin. Print. ISBN 978-1591845324.
- STEIGAUF, Slavomír, 2011. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VAJNER, Luděk 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti	41
Obrázek 2 Organizační struktura IT oddělení společnosti	42

Seznam tabulek

Tabulka 1 Čtyři styly vedení	35
Tabulka 2 Povědomý manažera o agendě svých podřízených	47
Tabulka 3 Frekvence manažerem poskytované zpětné vazby pracovníkům	50
Tabulka 4 Vznik konfliktů	62
Tabulka 5 Hodnocení pracovníků stylu vedení manažera	64

Seznam grafů

Graf 1 Množství času a pozornosti manažera při zadávání úkolů ..	47
Graf 2 Jak vnímají pracovníci požadované postupy práce manažerem	48
Graf 3 Poskytovaný prostor pracovníkům pro kreativitu a nápady při plnění úkolu	49
Graf 4 Podíl pracovníků, kterým je, a kterým není poskytována zpětná vazba	51
Graf 5 Vliv na 10 pracovníků, kterým je poskytována pravidelná zpětná vazba	52
Graf 6 Vliv na 8 pracovníků, kterým není poskytována pravidelná zpětná vazba	53
Graf 7 Spokojenost pracovníků s výší mzdového ohodnocení	54
Graf 8 Vliv firemní kultury na práci, výkonnost a spokojenost pracovníků	57
Graf 9 Znalost pracovníků strategie IT	57
Graf 10 Hodnocení pracovního prostředí na škále od 1 do 5	58
Graf 11 Vliv pracovního prostředí na výkonnost a spokojenost pracovníků	59
Graf 12 Vnímání pracovníků vztahů v týmu	60
Graf 13 Atmosféra v týmu	61
Graf 14 Řešení konfliktů v týmu	63
Graf 15 Spokojenost pracovníků se stylem vedení manažera	65

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky rozhovoru členů týmu	87
Příloha 2 Otázky rozhovoru a odpovědi manažera	88
Příloha 3 Odpovědi členů týmu	92

Příloha 1 Otázky rozhovoru členů týmu

1. Myslíte, že je Vám ze strany manažera věnován dostatek času a pozornosti při zadávání nového úkolu?
2. Myslíte, že stanovené postupy práce, které manažer vyžaduje, jsou správné a vhodné?
3. Je Vám při práci poskytován dostatečný prostor pro kreativitu a Vaše nápady na zlepšení jsou vítány a respektovány?
4. Dostává se Vám od manažera pravidelné zpětné vazby, která Vás informuje o Vaší výkonnosti a plnění úkolů?
5. Myslíte, že Vás způsob a frekvence poskytování zpětné vazby stimuluje nebo motivuje k lepším výkonům a přispívá Vaší spokojenosti v práci?
6. Myslíte si, že je Vaše mzdové ohodnocení adekvátní k Vaší práci a plněným úkolům?
7. Vyskytují se při Vaší práci nějaké překážky, které brání v plnění úkolů a které nejste schopni sami odstranit?
8. Jaké máte možnosti vzdělávání a karierního růstu?
9. Myslíte, že firemní kultura ovlivňuje Vaši práci? Jaká je strategie společnosti a jak často je Vám připomínána?
10. Jak hodnotíte pracovní prostředí (na škále od 1 do 5, kde 5 je nejlepší) a jeho vliv na Vaši spokojenost v práci a Váš výkon?
11. Jaké jsou vztahy s Vašimi kolegy a jak to ovlivňuje atmosféru v týmu?
12. Z jakých důvodů podle Vás dochází ve Vašem týmu ke konfliktům a jakým způsobem jsou řešeny?
13. Jak hodnotíte styl vedení Vašeho manažera?

Příloha 2 Otázky rozhovoru a odpovědi manažera

1. Máte dostatek času věnovat se svému týmu při každodenních činnostech a při zadávání nových úkolů?

Chtěl bych mít více času, ale je to o prioritách. Je to náplň práce manažera, takže si na to čas udělat musím, ale chtěl bych si na to udělat víc času. Když jsem nabíral nové lidi, musel jsem se jim hodně věnovat a nemohl si dělat další věci, teď už zas tolik času není potřeba, ale nemůžu jim věnovat tolik času, kolik bych chtěl.

2. Myslíte, že Vám společnost poskytuje dostatek prostou a nástrojů pro to, abyste si sám mohl přizpůsobit svou práci, ale také mohl vyžadovat podle Vás nejvhodnější a nejefektivnější možné postupy práce po svých podřízených?

Ano. Máme prostor i pro kreativitu, ale dneska už se ani neříká, jakým způsobem má člověk úkol realizovat. Jsou případy, kdy je nový člověk juniorní a je třeba mu říct a vysvětlit, jak to má udělat, protože neví, co a jak. V dalších případech už si v podstatě vše dělají podle sebe.

3. Myslíte, že se vyskytují při práci Vašich podřízených nějaké překážky, které nejsou oni sami, ani Vy sám, schopni odstranit?

Mě osobně vadí a svazuje ruce neflexibilní způsob odměňování. Je to dané firemními pravidly a já s tím nemůžu pracovat. Peníze jsou přece jen hodně důležité, a kdybych mohl nastavovat mzdy bez zdlouhavých procesů a schvalování, bylo by to mnohem lepší.

4. Jsou Vám ze strany Vašeho nadřízeného nebo například HR poskytovány nástroje pro řízení motivace, spokojenosti a výkonnosti Vašich podřízených nebo pro to využíváte svých vlastních nabitých schopností a dovedností? Podporuje Vás společnost v tomto řízení? Jaké nástroje považujete za nejlepší?

Možnosti jsou velmi dobré, například v různých školeních, můžu se obrátit na HR, kde je dobrý support, lze si vzít kouče. Tyto možnosti jsou velkou výhodou naší společnosti a obecně velkých firem, jelikož na to mají prostředky. Firma mě tedy v těchto činnostech velice dobře podporuje a podporuje mě v tom i můj nadřízený. Myslím ale, že člověk v roli manažera nemůže být pasivní a musí aktivně působit. Jinak jsou roční programy pro nově příchozí manažery do firmy, které jsou složeny ze školení, jako jsou manažerské dovednosti, HR blok, sebepoznání atd. Je ale blbé, že si jako tým nemůžeme dělat své vlastní teambuildingy. V rámci firmy se teda nedají dělat tyto stmelovačky týmu, takže se musíme případně domlouvat sami v týmu.

5. Ocenil byste, kdyby Vám bylo od společnosti nebo nadřízených uděleno více pravomocí?

Rád bych více využíval pro své podřízené finanční motivace, což ale není v mých kompetencích. Říká se, že peníze důležité nejsou, ale ve skutečnosti pro motivaci důležité jsou a vím o tom, že by mi podřízení chtěli přidat. Když naberu někoho za juniorní plat, hodně rychle se zaučí a nabírá si další práci, chtěl bych ho více ocenit, ale nemůžu.

6. Poskytujete svým podřízeným pravidelnou zpětnou vazbu, která je informuje o jejich výkonnosti a plněných úkolech?

Když něco funguje nebo nefunguje, tak dám zpětnou vazbu. Nedělá se to teda nutně pravidelně, ale když je potřeba. Pokud se jedná o něco negativního, musíme si to říct hned a nečekat půl roku na formální hodnocení. Mám teda většinou pozitivní hodnocení, to je potřeba taky předat hned. Scházím se se svými lidmi pravidelně, až na lidi, kteří schůzky vyloženě nechťejí. Frekvence je tedy nastavená podle individuální domluvy, s někým každý týden, s někým jednou za 14 dní... S těmi, kteří se nechťejí scházet pravidelně, mám domluvu, že se ozvou a v případě potřeby se sejdeme. Nechci nikoho do ničeho nutit. S každým se ale scházím určitě víckrát do roka i mimo povinné roční hodnocení.

7. Myslíte si, že aplikovaný způsob a frekvence poskytování zpětné vazby stimuluje a motivuje Vaše podřízené k lepším výkonům a přispívá k jejich spokojenosti v práci?

Dělám to tak, aby to mělo nějaký smysl. Schůzkám říkám DUO, což je podle mě mnohem lepší název než face to face, kde se i ptám na zpětnou vazbu od pracovníků a chci, aby mi řekli, co bych třeba mohl dělat jinak. Problém je v tom, že to někdo neřekne.

8. Myslíte, že je Vaše mzdové ohodnocení, i Vašich podřízených, adekvátní k práci a k plněným úkolům?

Z mého pohledu by měli být někteří lidé ohodnoceni líp. Přidat jim je ale složité, těžké a ne vždy to projde.

9. Poskytuje společnost pracovníkům možnost vzdělávání a karierního růstu? Jakým způsobem je jim to komunikováno a nabízeno? Je v rámci kultury společnosti aktivní nabídka těchto příležitostí?

Ano, poskytuje. Myslím, že je špatně, když by se to muselo lidem nabízet. Možnosti jsou, ale ne všichni je využívají. Lidí v dotaznících píšou, že by čekali, že jim manažer sám nějaké kurzy nabídne, ale to je dle mého špatně. Pokud má zájem, nemůže být pasivní. Stačí si to najít na intranetu. Jinak vzdělávací kurzy považuju za velký benefit naší firmy.

10. Jakým způsobem podle Vás ovlivňuje firemní kultura Vaši práci i práci Vašich podřízených? Snaží se firma sama podporovat

šíření strategie nebo prostřednictvím manažerů tak, aby byli pracovníci zainteresovaní do chodu a byli schopni strategii formulovat?

Hodně ovlivňuje, celé je to o kultuře. Je hodně lidská a demokratická. Vůbec se neaplikuje direktivní přístup. I když se zadává úkol, v podstatě se to neformuluje jako úkol, ale jako prosba. Většinou nikdo neví, jaká je strategie, ale hrozně záleží na manažerovi. Konkrétně můj nadřízený obcházel všechny týmovky a prezentoval strategii. Nestačí to ale říct jen jednou, ale musí se to opakovat v pojmech, kterým sami rozumí, protože to potom navazuje na stanovování cílů jednotlivců, které by měly být v souladu se strategií. Na druhou stranu, přestože lidi strategii nerozumí, firma v pohodě jede. Asi by to zvýšilo jejich spokojenost, kdyby měli větší obrázek, ale pro samotnou jejich práci myslím, že to není problém. Nikdo to ale aktivně nepředává a lidi si to musí najít na intranetu nebo o to sami projevovat zájem.

11. Jak hodnotíte pracovní prostředí na škále od 1 do 5, kde 5 je nejlepší a jeho vliv na Vaši spokojenost i Vašich podřízených a na výkon a spokojenost?

4, ovlivňuje to hodně. Možnost flexibility pracovní doby a home office hodně ovlivňuje a lidi to hodně vyžadují. Věci, jako lepší technika, kavárna na pracovišti pomáhají spokojenosti.

12. Jaké jsou Vaše vztahy s Vašimi podřízenými, a jaké mezi nimi samotnými, a jak tyto okolnosti ovlivňují atmosféru v týmu?

Myslím, že se povedlo poskládat týmy tak, aby si lidi sedli. Osobnosti jsou vždy různé, což je dobré. Myslím, že teď jsou tedy vztahy i atmosféra dobré. Někde je to více pracovní, někdo má hodně osobní vztahy a ani jedno nemusí být špatně, ani dobře. Někdo je tam pro práci, někdo je více otevřený. V práci teď fungují všichni dobře. Máme 3 skupiny lidí v týmu, které se liší agendou a tito pracovníci spolu tráví nejvíce času a myslím, že tyto skupiny fungují dobře. Někdy dostávám zpětné vazby, že atmosféra není vždy úplně dobrá. Někdy není úplně idylka.

13. Z jakých důvodů podle Vás dochází v týmu ke konfliktům a jakým způsobem jsou řešeny?

Věcné konflikty jsou podle mě zdravé a jsem rád, že se lidi nebojí říct svůj názor. Snaží se ho poté v debatě prosadit, což oceňuji. Máme také nějaké osobnostní nesoulady, ale to už tolik není. Snažím se do toho nevstupovat a nemluvit do toho. Lidi to ode mě očekávají, ale nechci všechno řešit. Jsou dospělí, ale když to přesáhne nějakou mez a stává se z toho problém, tak samozřejmě zasáhnou. Co se týče pracovních věcí, měli by si to řešit sami, jakožto experti. Pak přichází se zajímavými nápady.

14. Jaký styl vedení aplikujete? Jaké jsou silné a slabé stránky Vašeho vedení?

Manažer by měl uplatňovat více stylů a měnit to podle lidí a okolností. Když je tým juniorní, musí být člověk hodně direktivní. Teď se snažím být ale hodně demokrat a být facilitátorem diskuzí a nechat to plynout. Lidí jsou schopní řešit záležitosti sami a i když přijdou s tím, ať něco rozseknu, řeknu jim, že mě na to nepotřebují. Zvyšuju tak jejich samostatnost. Občas ale dostanu feedback, že bych měl být více direktivní. Silnou stránkou je, že jsem hodně autentický a na nic si nehraju. Slabé stránky komentovat nechci.

15. Jak podle Vás podporujete výkonnost pracovníků, jejich motivaci a spokojenost?

V naší kultuře je to dát jim samostatnost a důvěru a podporovat je v kreativitě Chci, aby za mnou přicházeli s novými nápady na zlepšení procesu, které já prosadím u vedení nebo to tak rovnou začneme dělat. Chci, aby rozuměli širšímu kontextu svojí práce, proč ji dělají a jaký je její přínos. Chci jim dávat hodně prostoru a dávat jim, co potřebují, někdy nás v tom ale brzdí firma.

16. Myslíte si, že jsou Vaši podřízení spokojení?

Obecně si myslím, že ano. Vždy bude někdo s něčím nespokojen a jaké jsou priority každého, ale kdyby byly nespokojení, už by tam asi nebyli.

Příloha 3 Odpovědi členů týmu

Respondent 1

1. Ano, pokud bych úkolu nerozuměla, čas by si na mě určitě nešel.
2. Ano. S některými věcmi nesouhlasím, ale to, co po mě chce, je v pořádku.
3. Jak kdy. Pokud je ale v jeho kompetencích proces změnit, většinou mě vyslechne a postup si můžu přizpůsobit.
4. Řekla bych, že ne. V poslední době dochází ke změnám, ale donedávna se nekonala pravidelně a probíhala většinou nahodile. Schůzky probíhají spíš jako debata mezi mnou a manažerem.
5. V případě, kdy zpětná vazba probíhá pravidelně, například každých 14 dní, je pro mě přínosné a motivující.
6. Ano.
7. Ne.
8. Žádné možnosti nemám.
9. Firemní kultura mě ovlivňuje. Od manažera je strategie poskytována hlavně, jak se mu to samotnému hodí a potřebuje tím na něco navázat, což si myslím, že je v pořádku. Pravidelně se k tomu ale nevrací. Z pohledu banky se o tom dozvídám z intranetu. Strategie je nám obecně připomínána a firma ji s námi sdílí.
10. 4, určitě ovlivňuje
11. Atmosféra v práci je hodně pracovní a každý je sám za sebe.
12. Myslím, že manažerovi se moc nedůvěřuje a pracovníci necítí od něho důvěru. Lidi si to řeší hodně po svém, hodně se o tom lidi baví, ale myslím, že jsou lidi hlavně rádi, že mají práci. Jsou vesměs nespokojení, řeknou si to, ale myslím, že je to určitě mrzí a mohlo by to být lepší. Pokud se nějaký konflikt řeší, tak se nedbá na to, aby byli řešením všichni uspokojeni.
13. Prosazuje svoje názory, ale často se děje, že je někdo víc v kurzu a ostatní se můžou cítit, že jsou na druhé koleji. To souvisí i s podporou a tím, jak se ke komu manažer chová. Myslím, že má své oblíbence a názorům jednotlivých lidí v týmu nepřikládá stejnou váhu.

Respondent 2

1. Ano.
2. Jak kdy.
3. Ano.
4. Jednou za rok je hodnocení, ale probíhá taky předání zpětné vazby formou diskuse během normálního pracovního dne nebo na mé vyžádání.
5. Spíše ne.
6. Ano.
7. Ne.

8. Nabídka podlé mého je, ale sám se o to nezajímám a nemám o tento druh benefitu zájem.
9. Určitě ovlivňuje. Strategie je komunikována poměrně často, nicméně pro mě dost nesrozumitelným způsobem, a tak nejsem sám schopen ji formulovat. Upřímně mě to ani moc nezajímá.
10. 4, pozitivní vliv.
11. V případě, kdy je náročné období a hodně práce, každý sleduje svůj zájem. Vztahy jsou spíše pracovní.
12. Většinou někdo po někom něco chce, aniž by ten druhý věděl přesný důvod, a tak s odporem vykonává zadanou práci. Řeší se to spíše mezi členy týmu, než aby se vyřešení ujal manažer. Po vyřešení se nedá říct, že by byli všichni spokojeni. Názorům určitých lidí je přikládána větší váha.
13. Mohl by být více direktivní, je příliš měkký a s každým chce být za dobře. Sám osobně s tím problémem nemám a tento způsob vedení mi vyhovuje.

Respondent 3

1. Neumím úplně zhodnotit, pracuji vesměs na rutinních úkolech.
2. Ano.
3. Ano, veškeré mé návrhy jsou vždy projednány, a pokud se shodneme na přínosnosti pro všechny, přistupuje se k realizaci.
4. ANO, zavedli jsme pravidelné, asi měsíční, DUO schůzky, kde probíráme formou rozhovoru jak úspěchy, tak případné problémy.
5. Spíše ano.
6. Ano.
7. Ne.
8. Interní kurzy, rotace, zatím ale nevyužívám.
9. Neumím posoudit.
10. 4, jediné co mi vadí, ale to je dočasné, je celkem časté stěhování.
11. V týmu máme vztahy v tom nejužším dobré, v širším je prostor pro zlepšení.
12. Občas nemáme úplně jednotný postoj k řešení nejasných situací, subjektivně někdy přistupujeme k řešení problematických situací jinak a manažer nechává volbu společného řešení často na naší domluvě, nezakročí „pevnou rukou“ a my se pak nedohodneme.
13. Určitě je spravedlivý, ale jinak myslím, že je prostor pro jakési „zpevnění“ vedení. Klidně by mohl být méně parták a víc šéf. Já osobně mám radši ze šéfa trochu respekt, než aby to byl kámoš od piva, ale jinak jsem spokojená.

Respondent 4

1. Myslím, že ano.
2. Ano, pokud se ale setkám se situací, kdy nejsou, oceňuju, že se o tom dá diskutovat a dá se to změnit.
3. Určitě ano.

4. Ano, jsou to obvykle face to face schůzka, kde zhodnotíme cíle a děje se to na pololetní bázi. Probíhá to formou dialogu.
5. Určitě ano, jsem s tím takto spokojená. Nevyžadovala bych to častěji, ale na mé vyžádání bychom se mohli potkat i mimo to. Velmi sporadicky dostávám zpětnou vazbu hned po vykonání dané práce. U nás jsou ta to lidi prostě zvyklí.
6. Myslím si, že ano.
7. Nemyslím si.
8. V rámci svých požadavků mám možnosti optimální. Nemám žádné ambice, co se týče karierního růstu, jsem spokojená tak, jak to je. Co se týče vzdělávání, ocenila bych, kdyby byly větší možnosti externího vzdělávání.
9. Zcela určitě ovlivňuje. Rámcově je mi jasná strategie. Strategii přijímám spíš z komunikačních kanálů.
10. 5, má to velký, pozitivní vliv
11. Vztahy jsou na 2-, mohly by být tedy lepší. Ovlivňuje to náladu v týmu, ale jsme dospělí, tak se to snažíme eliminovat.
12. Podle mě plynou z toho, že máme odlišné názory, jak k práci přistupovat a jak úkoly řešit. Může to být taky způsobeno osobním nastavením lidí, každý jsme jiný. Řešeny jsou většinou tak, že si to vyřikáme mezi sebou a manažer se toho určitě neujímá.
13. Snaží se nás informovat, být spravedlivý, aby se věci řešily a nestalo se, že nám někde vyhnijou a navenek jsme působili jako koncepční tým a vystupovali jednotně. Dává nám ale také hodně volnosti a máme prostor pro kreativitu. Má drobné nedostatky, ale celkově ho hodnotím jako člověka na svém místě.

Respondent 5

1. Ano.
2. Často ne.
3. Nedá se říct, že mám úplně volnou ruku. Jak ve kterých případech se o tom dá diskutovat a ne vždy jsou moje připomínky vítány.
4. Mám pocit, že se se mnou potkávat nechce. Setkáváme se jen, pokud musí, což je jednou ročně.
5. I pokud by se setkání konala častěji a pravidelně, myslím, že by to nijak nezvýšilo moji motivaci a spokojenost. Jsem s tím tak víceméně spokojena, a kdybych chtěla jeho reakce, vyžádám si je.
6. Potřebovala bych mít srovnání. Myslím ale, že ne úplně.
7. Špatná komunikace a protichůdné názory v jednom týmu.
8. Máme strom školení, ale podnět od šéfa mi nikdy nepřišel. Člověk si musí školení najít sám v nabídce. Nabídka je poměrně široká, ale manažer by mohl někdy navrhnout, co by se nám mohlo hodit.
9. Tak určitě ovlivňuje. Člověk, který by se o strategii zajímal, má možnosti si ji najít. Poslouchám to jedním uchem tam a druhým ven.
10. 4, spokojenost to určitě ovlivňuje pozitivně, výkonnost to spíše nepodporuje. Open space mi nevadí a prostředí se mi líbí.

11. Co se týče nejbližšího kolektivu, kolegové jsou v pohodě a atmosféra je pozitivní.
12. Špatně se komunikuje a vyskytuje se u nás člověk, který narušuje tým. Myslím, že se vše řeší nedostatečně, věci se nenazývají pravými jmény, vždy se něco vykřikne, ale ne vždycky se o tom pak komunikuje nahlas a napřímo.
13. Myslím, že nikdy k jednotlivcům nepřistupoval spravedlivě. Má své vybrané koně a mám pocit, že na některé lidi se dívá dost spatra. Je na tom podle mě hodně dobře v komunikaci s top managementem, ale směrem dolů je na tom hodně špatně. Plní úkoly, co po něm chtějí jeho nadřízení, ale vůbec neposlouchá názory svých podřízených.

Respondent 6

1. Ano, maximálně.
2. Určitě ano.
3. Mám obrovský prostor pro kreativitu i pro to, co dělám. Nevím ale, jestli přesně ví, co dělám.
4. Ano, každý týden se neformálně scházíme. Je to spíše debata, kdy nedochází úplně k hodnocení, spíš zjišťuje stav, jak postupuju a stav mé práce.
5. Myslím, že je to dostatečné, mimo to máme i jiné týmové porady.
6. Ano.
7. Nic takového není. Stačí mi notebook.
8. V týmu je možnost rotovat, ale momentálně o tom nemám zájem. Chci se usadit v tom, co dělám. Vzdělávacích kurzů nabízí zaměstnavatel opravdu hodně.
9. Určitě ovlivňuje. Ví, kam v firma směřuje.
10. 4- osobně nesnáším open spacy. Člověk si na to zvykne, ale vadí mi sdílení pracovní místa. Člověk tak může být častěji na home officu, ale to by mohl i kdyby měl své vlastní místo u stolu. Časté stěhování týmu po budově mi také nevyhovuje. Budova je to krásná. Na výkonnost to nemá vliv určitě.
11. Kolegové jsou bezkonfliktní, ale měli bychom se více družít, třeba na teambuildingu, abychom se více poznávali.
12. Myslím, že k žádným velkým konfliktům nedochází, každý si hlavně hledí svojí práce. Takové kočkování a debaty na schůzkách беру jako přirozenou součást práce. Manažer se do toho nijak nezapojuje a je to čistě na jednotlivcích týmu a jejich domluvě. Na druhou stranu se tímto způsobem nic nevyřeší.
13. Je to demokratický styl vedení a mě to vyhovuje. Je asertivní, snaží se mít nezaujatý a objektivní pohled. Myslím, že se s ním dá na všem rozumně domluvit. S šéfem jsem naprosto spokojen.

Respondent 7

1. Manažer mi práci přímo nezadává. Primárně pracuju na svojí agendě.
2. Většinou ano.
3. Vždy řeknu svůj názor a návrh, ale ne vždy se to dělá dle mého navrhnutého postupu. Prostor se vyjádřit ale mám.

4. Po mém nástupu se schůzky konaly dost často a pravidelně, poté ale následovala velká pauza, která trvá doteď. Vlastně nevím, jestli se to koná jen na vyžádání. Roční povinné hodnocení je, ale jinak tu poskytování zpětné vazby moc nefunguje.
5. Myslím, že častější schůzky by můj styl práce nezměnily. Jednou za rok se sejít je hrozně málo a ráda bych se s ním setkávala častěji. Dobré by bylo, aby se jednou za čtvrt roku sešel s úplně každým.
6. Chtělo by to trochu víc.
7. Mám vše, co potřebuju, a překážky nejsou.
8. Možnost vzdělávání je taková, jakou si sama najdu, ale nikdo mi ji nepředkládá a nenabízí. O karierním růstu jsme se s manažerem nikdy nebavili. Nefunguje to u nás tak, že za určitý počet odpracovaných let se posunujeme někam dál. Vidiny karierního růstu nejsou.
9. Myslím, že ovlivňuje. Strategii bohužel neznám. Nikdo nám ji příliš nepředává a upřímně mě to ani tolik nezajímá.
10. Líbí se mi tam, takže 5. Má to velký vliv.
11. Vztahy jsou fajn, ale mohly by být lepší. Ovlivňuje to práci a mě osobně hodně na vztazích záleží a je pro mě důležité mít přátelské vztahy, aby se mi dobře pracovalo.
12. Hlavně kvůli nekomunikaci. Kvůli tomu dochází k nedorozuměním. Snažíme se to všichni řešit, ale komunikace se podle mého moc nezlepšuje. Manažer vůbec nic neřeší a problémy se řeší sami, bez něho.
13. Mám pocit, že se více vedeme sami. Moc se nevyjadřuje a nerozhoduje nic zásadního. Občas cítím, že by bylo potřeba od něho rozhodnutí a mám pocit, že se o něho nemůžu opřít.

Respondent 8

1. Myslím, že ano.
2. Ne vždycky.
3. Ano.
4. Nedostává.
5. Pokud by se schůzky konaly častěji, zvýšilo by se povědomí manažera o naší práci. Byl by více informován o práci týmu. To, že schůzky neprobíhají, vnímám negativně.
6. Ano.
7. Ne, vždy si nějak poradím.
8. V současnosti už moc možností nemám, ale nemám o to už takový zájem a nemám ambice. Každý si ale musí školení, které by chtěl, najít sám.
9. Určitě. Strategie je hlavně komunikovaná v rámci informačních a komunikačních kanálů. Nadřizený nám ji nesděluje, ale myslím, že by to bylo zbytečné, když si to může každý přečíst.
10. Pokud odmyslím některé lidi, tak je prostředí výborné a má to určitě vliv.
11. Vztahy jsou výborné, ale občas vážne komunikace mezi jednotlivými skupinami v našem týmu, což ovlivňuje to, že se nedozvídáme, nebo příliš pozdě, důležité informace.

12. Z určitého nedorozumění nebo odlišný pohled na řešení situací a úkolů. Většinou se nic nedořeší a zůstane to na bodu nula. Od managementu bych čekala důraznější rozhodování a vlastně nevíme, jaký je výsledek. Manažer sám aktivně záležitosti neřeší.
13. Je velice schopný, ale tyto vlastnosti neumí prodat v rámci rozhodování, řízení týmu a řešení situací. Určitě nepřistupuje ke všem spravedlivě a některé lidi naprosto odmítá. Přístup není určitě ke všem stejný.

Respondent 9

1. Ano.
2. Ano.
3. Doposud to nebylo potřeba, ale myslím, že do budoucna by byl prostor se vyjádřit.
4. Žádné schůzky, ani zpětná vazba po splnění úkolu neprobíhají.
5. Bylo by fajn se občas sejít, ale stačí mi i uznání od mých kolegů.
6. Myslím, že ano.
7. Pokud není technická chyba, tak ne.
8. Myslím, že dobré. Vzdělávání ve firmě se ještě nekonalo, ale mimo firmu se vzdělávám pořád. Nabídka kurzů je ale myslím dostačující.
9. Myslím, že ano. Je to tam na dobré úrovni a mám větší motivaci pracovat a mám z toho větší radost. Každý týden chodí emaily o strategii společnosti, ale poctivě je všechny nečtu. Na schůzkách to zmiňované je, nemám pocit, že jsme odstřihnutí. Kdybychom se o to víc zajímali, věděli bychom víc.
10. 5, líbí se mi tam a k lepšímu to ovlivňuje moji spokojenost v práci.
11. Vztahy jsou dobré a atmosféru to ovlivňuje pozitivně. Rád chodím do práce a nemám z toho nervy.
12. Většinou kvůli nedostatku komunikace. Jeden si myslí to a druhý něco jiného, nevykomunikuje se to. Nakonec se to domluví slovem. Většinou si to řeší jen jednotlivci v týmu.
13. Styl vedení hodnotím kladně. Je to hodně na kamarádské stránce, což není úplně zvykem. Nemyslím, že by měl být více direktivní. Zdá se mi, že ke všem přistupuje spravedlivě.

Respondent 10

1. Jak kdy.
2. Manažer žádné postupy nevyžaduje, protože vůbec neví, co děláme.
3. To zase ano.
4. Ano, jednou za rok. Hned po výkonu práce většinou zpětnou vazbu nedostávám.
5. Dříve jsem asi chtěla častěji. Teď už je mi to ale jednou a jednou za rok stačí.
6. To není nikdy adekvátní.
7. Ne.
8. Vzdělávání v pohodě. Interní a externí školení není problém. S růstem to trochu vázne. Není nějak kam růst.

9. Ano, určitě ovlivňuje. Upřímně nedokážu strategii formulovat, nezajímá mě. Snahy o komunikaci tam jsou, ale buď hodně povrchní, nebo tak, že tomu nikdo nerozumí a nikdo to nepokládá za důležité. Nijak to nezasahuje do mého pracovního procesu.
10. 5, určitě má pozitivní vliv.
11. Jak s kterými kolegy. Vztahy jsou hodně povrchní a upřímně mě ti lidi moc nezajímají a neřeším je. Zajímají mě jen mí nejbližší spolupracovníci.
12. Většinou je to problém komunikace, nejčastěji ze strany manažera. Řešeny jsou nijak. Většinou se to nechává vyhnít. Manažer si většinou nepřipouští, že se děje nějaký problém. Buď to bagatelizuje, anebo se do toho bojí zasáhnout a nechává to na ostatních. Když už teda není zbytí, tak zasáhne a snaží se to řešit.
13. Myslím, že nemáme žádný styl vedení. Má určitě své oblíbence, kteří jsou preferovanější a jejich názory jsou brány víc než toho zbytku. Asertivní podle mě není vůbec. Ke každému má jiný přístup. Jediné, co by tady opravdu pomohlo, je být opravdu manažerem a ne se snažit být s každým velký kamarád. Tohle tam bohužel nefunguje.

Respondent 11

1. Ano, myslím, že ano.
2. Ano.
3. Myslím si, že by bylo.
4. Částečně ano, ne ve 100% případech. Děje se to cca jednou za dva měsíce tak, že si domluvíme face to face schůzku, anebo nárazově, třeba přes e-mail.
5. Částečně ano.
6. Nemyslím si, chtěl bych přidat.
7. Spíše ne, ale i takové jsou případy.
8. Máme možnost pravidelných školení. Možnosti jsou a manažer většinou vyjde vstříc, co si vybereme. Na face to face nebo ročních hodnoceních si řekneme, co bychom chtěli dělat, stanovíme si cíle a podle toho je nám vyhověno.
9. Ano, ovlivňuje. Od manažera není strategie komunikovaná až tolik. Cíle chodí v mailech, obecné cíle známe asi všichni, konkrétně to ale moc neřeším.
10. 5, myslím, že si nemůžeme stěžovat. Vliv to, myslím, má.
11. Myslím, že vztahy jsou dobré a atmosféra je pozitivní.
12. Asi někdy kvůli manažerovi. Někdy jsou řešeny a někdy nejsou řešeny vůbec. Z mé strany to asi úplně není, ale někteří kolegové mají rozdílné názory s manažerem a jsou tam určité komunikační bariéry. Řeší si to pak spíš mezi sebou jednotlivci, než aby to řešil manažer.
13. Z mé strany asi kladně, jsem s ním spokojený, i když by to asi každý neřekl. Nemyslím, že je úplně asertivní. Spravedlivý je na škále od 1 do 10 asi na úrovni 6.

Respondent 12

1. Manažer ani přesně neví, co dělám, a úkoly mi nezadává.
2. Většinou ano.

3. Určitě můžeme říct každý svůj názor.
4. Jednou za rok je povinné hodnocení a pak máme nastavené každý měsíc. Je to debata, mám zadané úkoly, které probíráme.
5. Schůzka na to asi nemá žádný vliv, motivaci si dokážu vytvořit sám.
6. Nemám s čím porovnávat, ale k tomu, co dělám, mi to přijde adekvátní.
7. Mám problém s tím, že nemám dostatek lidí, které potřebuju ke své práci, nebo to dělají blbě. To je pak docela boj.
8. Možnosti jsou docela pestré, ale manažer většinou nic sám nenavrhne.
9. Ano. Naše dílčí cíle pomáhají ke splnění nějakým cílů, ale nepomáhá to k největšímu cíli společnosti. Nikdo se se mnou o strategii nebavil.
10. 4, vliv to nemá asi žádný.
11. Vztahy jsou dobré a všichni si vzájemně radíme a předáváme si know-how.
12. Většinou k tomu dochází, když se nechává něco vyhnít. Někdo chce něco řešit, ale z pozice manažera se to nijak neřeší. Být na jejich místě, dost by mi to vadilo, jsem typ člověka, který řeší všechno ASAP.
13. Mohl by víc řešit požadavky svých zaměstnanců, být víc aktivní a věnovat se týmu. Myslím, že se i málo zajímá o své lidi.

Respondent 13

1. Ano.
2. Ano.
3. Ano.
4. Ano, na denní bázi a jsme ve stálém kontaktu.
5. Určitě ano.
6. Ano.
7. Ne.
8. V rámci standartních postupů organizace. Myslím, že mají všichni dostatečné možnosti. Můžeme rotovat. Manažer také nabízí vzdělávací kurzy dostatečně.
9. Ano, ovlivňuje. Je komunikována v rámci organizace standartními kanály, kde se to probírá. Na nižší úrovni to probíhá v rámci útvaru od manažera.
10. 5, určitě má, nemám výhrad.
11. Řekla bych, že nadstandardní.
12. Může k nim docházet v rámci nastavení špatných očekávání nebo nepochopení zadání. Jsou řešeny na pravidelných týmových schůzkách. Řeší se to na úrovni jednotlivců týmu.
13. Nadprůměrný. Co se týče direktivnosti, tak bych přidala. Přikládá stejnou váhu všem členům týmu.

Respondent 14

1. Ano.
2. Ne.
3. Ano.
4. Ano, probíhá to týdně, organizovaně i neorganizovaně. Dostávám konstruktivní kritiku i spolu debatujeme.

5. Ano.
6. Ano.
7. Ano, převážně procesní překážky.
8. To, o co si požádám, takové mám. Nabízí mi to sám manažer a je to i na webu. Kurzy jsou podle mě dostatečné.
9. Ano, ovlivňuje. Strategii neumím formulovat, podle mě to nedokáže nikdo. Není předávána manažerem.
10. 4, na výkon to má vliv spíš negativní, na spokojenost pozitivní. Kavárny a trávit čas neustále s někým je zbytečné a dává mi to prostor k flákání.
11. Myslím, že dobré. Atmosféru nedokážu úplně zhodnotit.
12. Kvůli neshodě, jsou řešeny na úrovni pracovníků a manažer do toho extra nezasahuje.
13. Málo direktivní. Myslím, že ke všem přistupuje spravedlivě. Měl by být tvrdší.

Respondent 15

1. Ano, když se jedná o úkol, kterému rozumí. Jinak mi to spíš vysvětluje někdo, kdo o tom ví víc.
2. Ano.
3. Ano, myslím, že se o tom dá dobře diskutovat. Máme docela volnou ruku.
4. Ne, vůbec. Teď už mi to přijde zbytečné.
5. Ne.
6. Vzhledem tomu, co dělám, tak ano.
7. Občas systémové chyby, ale jinak ne.
8. Máme docela dobré možnosti se hodně věcí naučit. Můžeme rotovat a kariéerní růst je myslím možný. Od manažera ale žádné nabídky a návrhy nepřichází.
9. Určitě. Nedokážu formulovat, moc nám to oznamováno není.
10. 5, má to velký vliv.
11. Vztahy jsou velice dobré a hodně to ovlivňuje práci. Všichni jsou v pohodě.
12. Občas se lidi hádají, když jsou zvyklí dělat jednu věc jinak a na poradách většinou manažer vůbec nezasahuje a nechá je, ať se hádají. Pak se většinou nic nedořeší a stejně si to každý dělá posvém.
13. Manažer má určitě své oblíbené, na které dá víc, na druhou stranu jsou většinou zkušení. Hodně mu záleží, koho si vezme do týmu a dává si práci s výběrem člověka, což mi přijde super. Myslím, že je k nám dost volný, když si splníme, co máme. Jsme na přátelské vlně a nemusíme se stresovat, že by nás za něco seřval. Tak, jak teď je, je v pohodě.

Respondent 16

1. Ano, je ochotný ve všem pomoci, ale mám pocit, že ne vždy tomu úplně rozumí. Myslím, že občas řeší nepodstatné věci, než ty důležité.
2. Občas ne.
3. Připomínky určitě dávat můžeme, myslím, že volnosti tady máme dost. Občas by měl něco rozhodnout sám a nechává to na nás, což nevím, jestli je vždy dobré.
4. Minimálně jednou za rok na povinném hodnocení. Jinak myslím, že chválou nešetří a snaží se nás hodnotit i na pracovišti. Pravidelné face to face teď už nemáme, ale můžu se ozvat a určitě by si na mě čas našel. Jsou to tedy spíš debaty.
5. Je samozřejmě příjemné poslouchat chválu, ale až tolik mi na tom nezáleží. V případě, že by ale bylo něco špatně, chci to určitě vědět. Radši ale dostávám zpětnou vazbu přímo od mých kolegů.
6. Vzhledem k délce zaměstnání, mohlo by být vyšší.
7. Ne, občas systémová chyba.
8. Možnosti vzdělávání jsou, ale v rámci mé práce asi moc kurzů není. Jinak si musíme vybrat sami, nic nám nenabízí. Chybí mi jazykové kurzy. Nabízí se jen slevy, které nejsou moc vysoké.
9. Asi ano. Konkrétně mám problém s dress code, vyhovovalo by mi chodit do práce tak, jak chci, vzhledem k tomu, že jsme na centrále. Strategii banka předává, ale moc to nečtu. Od manažerů to přichází většinou jednou za rok.
10. 4, open spacy mi vyhovují. Určitě to vliv má.
11. Vztahy na pracovišti jsou pro mě hodně důležité. Obecně jsou vztahy docela dobré, samozřejmě si neseďím se všemi.
12. Myslím, že za to může hlavně manažer, myslím, že úplně nerozhoduje a nevstupuje do řešení určitých záležitostí. Nic neřeší a každý konflikt nechává řešit ostatní, když by měl zakročit.
13. Měl by být víc direktivní a například při řešení něčeho dát svoje jasné stanovisko a zasáhnout, když se někdo dohaduje. Některé pracovníky bere ne jako úplně důležité. Možná si to sám neuvědomuje a myslí si, že se to zlepšilo, ale já si myslím, že ne. Záleží mu hodně, jak náš tým vystupuje vůči ostatnímu managementu v bance.

Respondent 17

1. Víceméně ano.
2. Ne úplně. Jsou oblasti, kde by se to dalo dělat jinak.
3. Ano, s tím není problém.

4. Domluva byla, že se budeme scházet častěji, než je realita a vlastně nevím proč. Jednou za měsíc něco proběhne. Pokud se chci sejít, není problém. Probíhá to debatou.
5. Ano. Jednou za měsíc je dostačující, popřípadě operativně.
6. Spíš ano.
7. Mohly by být nějaké věci při plnění úkolů efektivnější, to je dáno technickými podmínkami, což se nedá změnit ze dne na den. Jinak mi nebrání nic.
8. Vzdělávání je standartní edu program, ale moc to nestuduju. Věcí je tam ale hodně. Manažer občas nějaký kurz zmíní.
9. Rozhodně ovlivňuje. Na intranetu nějaká strategie je. Obecně se s tím občas setkáváme, ale často to zmiňováno není.
10. 4,5-5, vždy je co zlepšit. Open space málo kdo vítá, ale jinak je to super. Vliv na spokojenost to určitě má.
11. Vztahy jsou super. Hodně si na tom zakládám. Vztahy v týmu, komunikativnost mě ovlivňuje víc, než to prostředí.
12. Konflikty tolik neregistruju, ale když už, tak kvůli jeden tým proti druhému, co se týče jejich náplně práce, odpovědnosti, vytíženosti, názorům. Občas se objeví radikálnější osoba, pak říká pořád něco kolem dokola a mezi lidmi to pak nemusí dělat dobře. Myslím si, že se to neřeší a vybublá to.
13. Je to málo direktivní, občas by mohl zasáhnout, když to nevede k nějakému závěru. Jiné věci jsou super. Občas dá spíš na názor seniornějšího pracovníka, ale to není nic proti ničemu.

Respondent 18

1. Myslím, že ano.
2. Ano.
3. Určitě ano.
4. Ano, ad hoc a pravidelně jednou za dva týdny. Je to spíše debata.
5. Beru to už automaticky, ale asi ano. Je to nastavené tak, jak mi to vyhovuje.
6. Spíš ano.
7. Kromě hardwarových a softwarových obvykle ne.
8. Vzdělávání teď nikde nehledám, neuvažuju o žádné změně. Manažer mi taky nic nenabízí.
9. Myslím, že neovlivňuje. Spíš neumím formulovat. Přiznám se, že nevnímám, jestli je strategie někde sdělovaná, ke svojí práci to nepotřebuju.
10. 4, má to asi velký vliv.

11. Myslím, že dobré, ale mohlo by to být lepší. Funguje to na skupinky, kdy tvoříme spíš 3 týmy než jeden tým. Občas je tam negativní atmosféra, mohlo by to být lepší.
12. Obvykle z důvodu rozdílných názorů, kdy si trvá každý na tom svém a většinou to nikdo neřeší. Ten, kdo si to vyhádá, ten to má. Většinou se všichni neshodnou na řešení a obecně se vše řeší dost málo.
13. Hodnotím pozitivně, nevidím v tom problém. Nechává prostor, aby si každý dělal svoji práci, což mi vyhovuje.

