

Tereza Králová a kol.

ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ

Teorie a praxe
lidského jednání
v organizacích



Tereza Králová a kol.

ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ

Teorie a praxe
lidského jednání
v organizacích



Kniha vznikla ve spolupráci s Českou spořitelnou, a.s., firemním partnerem Katedry manažerské psychologie a sociologie Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze.

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou bez souhlasu nositele práv zakázány.

Mgr. Tereza Králová, Ph.D. a kol.

Organizační chování

Teorie a praxe lidského jednání v organizacích

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 10 404. publikaci

Autorský kolektiv

Mgr. Karel Čada, Ph.D.

spoluautor kapitol 6, 7, 8

Mgr. Tereza Králová, Ph.D.

editorka a autorka kapitol 1, 2, 4, 5

Mgr. Veronika Motlová, Ph.D.

realizátorka rozhovorů a autorka příběhů České spořitelny

Ing. Jaroslav Petřů, Ph.D.

autor podkapitol 5.8, 6.4.3

Mgr. Ivana Lukeš Rybanská, Ph.D.

spoluautorka kapitol 6, 7, 8

PhDr. Lenka Šilerová, Ph.D.

autorka kapitoly 3

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Robert Prokopec
Počet stran 240
První vydání, Praha 2026
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2026

Cover photo © Freepik.com

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-8445-3 (pdf)

ISBN 978-80-271-1028-5 (print)

Obsah

O autorech	9
Předmluva	11
Slovo úvodem	13
Struktura knihy a jednotlivých kapitol	14
Úvodní slovo z České spořitelny	17
Příběh České spořitelny	19
1 Person-job fit	21
1.1 Cíle učení a klíčové pojmy	21
1.2 Kapitolou stručně	22
1.3 Příběh České spořitelny 1	22
1.4 Chování v organizačním kontextu	24
1.4.1 Interní a externí faktory chování	26
1.5 Person-job fit	28
1.5.1 Kompetence, kvalifikace, způsobilost	29
1.6 Osobnost	32
1.6.1 Vývoj osobnosti	36
1.6.2 Struktura osobnosti	40
1.7 Vybrané rysy osobnosti relevantní pracovnímu prostředí	55
1.8 Otázky a zdroje k dalšímu studiu	62
2 Motivace a spokojenost	63
2.1 Cíle učení a klíčové pojmy	63
2.2 Kapitolou stručně	64
2.3 Příběh České spořitelny 2	64
2.4 Motivace	65
2.4.1 Výkon a výkonnost	66
2.4.2 Motivace a výkon	68
2.5 Pracovní spokojenost	70

2.6	Vybrané teorie motivace pracovního jednání	71
2.6.1	Hierarchická teorie potřeb (Abraham Maslow)	71
2.6.2	E.R.G. teorie (Clayton P. Alderfer)	71
2.6.3	Teorie manifestních potřeb (David C. McClelland)	72
2.6.4	Dvoufaktorová teorie motivace (Frederick I. Herzberg)	73
2.6.5	Teorie spravedlnosti (John S. Adams)	74
2.6.6	Teorie očekávání (Victor H. Vroom)	75
2.6.7	Teorie stanovování cílů (Edwin A. Locke a Gary P. Latham)	76
2.6.8	Teorie X a Y (Douglas McGregor)	78
2.7	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	81
3	Odolnost a stres	83
3.1	Cíle učení a klíčové pojmy	83
3.2	Kapitolou stručně	84
3.3	Příběh České spořitelny 3	84
3.4	Odolnost a stres	85
3.4.1	Výzvy současného světa	86
3.4.2	Odolnost	87
3.4.3	Stres	90
3.5	Zvládání stresu	92
3.5.1	Aktivní i pasivní způsoby zvládání stresu	92
3.5.2	Príznaky a dopady stresu	94
3.6	Stres a odolnost v pracovním prostředí	96
3.6.1	Zdroje stresu v pracovním prostředí	97
3.6.2	Prevence stresu a podpora na úrovni organizace	100
3.6.3	Prevence stresu a zvládání zátěže na úrovni jednotlivce	101
3.7	Rozvíjení vlastní odolnosti	104
3.7.1	Sebepoznávání a sebehodnocení	105
3.7.2	Sebeovládání a seberozvoj	106
3.7.3	Režim práce a odpočinku	107
3.7.4	Time management	108
3.7.5	Relaxační a dechové techniky	109
3.7.6	Všímavost	110
3.8	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	111
4	Vztahy a komunikace	113
4.1	Cíle učení a klíčové pojmy	113
4.2	Kapitolou stručně	114
4.3	Příběh České spořitelny 4	114
4.4	Pracovní vztahy	116
4.4.1	Sociální pozice, role a vztahy	116
4.4.2	Sociální normy	119

4.5	Interakce a komunikace	120
4.5.1	Sociální percepcce	120
4.6	Sociální komunikace	123
4.6.1	Komunikace jako proces	123
4.6.2	Bariéry efektivní komunikace	124
4.6.3	Podoby a nástroje komunikace	125
4.6.4	Komunikace na úrovni organizace	127
4.7	Konflikty a spolupráce	129
4.7.1	Vývoj konfliktu	130
4.7.2	Sociální jevy a výzvy s nimi spojené	134
4.8	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	139
5	Skupiny a týmy	141
5.1	Cíle učení a klíčové pojmy	141
5.2	Kapitolou stručně	142
5.3	Příběh České spořitelny 5	142
5.4	Pracovní skupiny a týmy	144
5.4.1	Klíčové charakteristiky pracovních skupin a týmů	145
5.4.2	Typy týmů	148
5.5	Struktura a skladba pracovních skupin a týmů	150
5.5.1	Týmové funkce a role	150
5.5.2	Kdo je do týmu ten pravý?	152
5.6	Skupinové normy a pravidla týmové práce	154
5.7	Dynamika pracovního týmu	156
5.8	Role manažerů a jejich klíčové činnosti při vedení týmů	158
5.8.1	Model manažerských rolí	159
5.8.2	Vedení týmu v jednotlivých fázích vývoje	161
5.9	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	163
6	Organizační kultura	165
6.1	Cíle učení a klíčové pojmy	165
6.2	Kapitolou stručně	166
6.3	Příběh České spořitelny 6	166
6.4	Organizační kultura	167
6.4.1	Organizační kultura jako objekt zájmu organizací	170
6.4.2	Typologie organizačních kultur	174
6.4.3	Vedení pracovníků a jeho role v organizační kultuře	176
6.5	Organizační struktura	178
6.5.1	Byrokracie	179
6.5.2	Faktory ovlivňující strukturu organizace	182
6.5.3	Typy organizačních rámců a struktur	183
6.6	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	185

7	Technologie v organizacích	187
7.1	Cíle učení a klíčové pojmy	187
7.2	Kapitolou stručně	188
7.3	Příběh České spořitelny 7	188
7.4	Technologie a organizace	189
7.4.1	Dimenze organizační struktury	190
7.4.2	Technologie a jejich místo v organizacích	193
7.4.3	Technologie a proměny organizací	195
7.4.4	Technologie jako nástroj kontroly	196
7.5	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	199
8	Organizační změna	201
8.1	Cíle učení a klíčové pojmy	201
8.2	Kapitolou stručně	202
8.3	Příběh České spořitelny 8	202
8.4	Zdroje organizační změny	204
8.5	Vybrané teorie změny	206
8.5.1	Teorie závislosti na cestě	206
8.5.2	Lewinova teorie změny	208
8.5.3	Kotterova teorie změny	209
8.5.4	Limity teorií organizační změny	210
8.6	Odpor jednotlivců ke změně a jeho zdroje	211
8.6.1	Adaptace jednotlivců na změnu	212
8.6.2	Strategie překonávání odporu	213
8.7	Organizační změna v kontextu skupin a týmů	214
8.8	Otázky a zdroje k dalšímu studiu	216
	Seznam tabulek a obrázků	219
	Agilní slovník základních pojmů	221
	Literatura	223
	Rejstřík	233
	Jmenný rejstřík	237

O autorech

Mgr. Tereza Králová, Ph.D. je odbornou asistentkou na Katedře manažerské psychologie a sociologie Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Dlouhodobě se věnuje tématům osobnosti, motivace, komunikace, týmové práce a rozvoje osobnosti. V rámci výuky přednáší a zároveň rozvíjí praktické dovednosti studujících i manažerů. Na akademické půdě působí dlouhodobě také jako poradkyně, psycholožka, aktuálně i jako vedoucí Akademické psychologické poradny. Ve firemní praxi má zkušenosti v oblastech personalistiky, zejména ve výběru, diagnostice, vzdělávání a poradenství. Absolvovala psychoterapeutický výcvik v PCA přístupu, který uplatňuje ve své terapeutické praxi. Je členkou profesní organizace Asociace vysokoškolských poradců a Česká asociace pro psychoterapii.



Mgr. Karel Čada, Ph.D. působí jako odborný asistent na Vysoké škole ekonomické v Praze a na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy. Jeho základní a aplikovaný sociologický výzkum se zaměřuje na diskurzy a narativy ve veřejných politikách, na problematiku sociálního vyloučení a migraci. Publikuje v mezinárodních odborných časopisech, jako jsou *Policy and Society*, *Voluntas* a *Critical Policy Studies*. Dlouhodobě přednáší o tématech organizační kultury, struktury a změny.



Mgr. Veronika Motlová, Ph.D. působí jako odborná asistentka na Katedře manažerské psychologie a sociologie Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Dlouhodobě se věnuje rozvoji kariéry, leadershipu, organizačnímu chování a kariérovému poradenství. Cenné zkušenosti získala ve společnosti Deloitte, kde rovněž absolvovala roční pracovní stáž v Kanadě, i jako vedoucí personálního oddělení ve společnosti AXA Česká republika a Slovensko. Zaměřuje se na podporu studentů a absolventů při hledání vlastní kariéerní cesty. Je členkou rady Asociace vysokoškolských poradců.



Ing. Jaroslav Petřů, Ph.D. je odborný asistent na Katedře manažerské psychologie a sociologie Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Ve výuce propojuje teorii s praxí a věnuje se zejména tématům leadershipu, organizační kultury, vyjednávání a projektového managementu. Zkušenosti získal na manažerských pozicích v soukromém i veřejném sektoru, nyní působí v oblasti řízení, rozvoje a fungování organizací a v menší míře také jako mentor a kouč. Ve svém výzkumu se zaměřuje na leadership a duševní zdraví manažerů. Jeho výsledky prezentoval na mezinárodních odborných fórech a v odborném tisku.



Mgr. Ivana Lukeš Rybanská, Ph.D. je odbornou asistentkou na Vysoké škole ekonomické v Praze a Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy. V kvalitativních výzkumech se zaměřuje na práci a pracovní prostory. Její výzkumné zájmy se týkají například práce na dálku, péče v organizacích nebo konceptu *commons*. V kurzech organizačního chování se zaměřuje na sociologické náhledy na proměny pracovních podmínek a související změny v organizacích.



PhDr. Lenka Šilerová, Ph.D. je odbornou asistentkou na Katedře manažerské psychologie a sociologie Podnikohospodářské fakulty VŠE, zároveň má vlastní psychologickou a koučovací praxi. Dlouhou dobu působila v různých manažerských pozicích ve firemním prostředí, věnovala se marketingovým výzkumům, výzkumům motivace zaměstnanců a následně HR. Zaměřuje se na témata stresu, psychické odolnosti, mindfulness a organizační psychologie, věnuje se aktivně také koučování, jeho výuce a supervizi. Je členkou profesní organizace EMCC, České asociace pro psychoterapii a Asociace vysokoškolských poradců. Absolvovala komplexní psychoterapeutický výcvik v PCA přístupu, koučovací a supervizní výcviky. Je akreditovanou koučkou a supervizorkou EMCC.



Předmluva

„Není nic praktičtějšího než dobrá teorie.“

Friedrich W. Dörpfeld (1873)

Citát, který tuto knihu otevírá, se často připisuje Kurtu Lewinovi, zakladateli moderní sociální psychologie. Jak ale ukazují historické zdroje, jeho skutečným autorem je německý pedagog Friedrich W. Dörpfeld, který jej formuloval již v roce 1873. Tato drobná, avšak výmluvná nepřesnost nám připomíná, proč má stále smysl psát nové učebnice a předkládat studentům ověřené poznatky v nových souvislostech. Dobré teorie totiž nejsou neměnnými pravdami, ale nástroji, které je třeba promyšlet, ověřovat a znovu zasazovat do aktuální praxe. Pokud totiž je teorie ověřená a žitá, nic praktičtějšího skutečně není.

Tato učebnice je věnována tématu **organizačního chování**, tedy tomu, jak lidé v organizacích myslí, co cítí, jak jednají a jak ovlivňují prostředí kolem sebe. Postupně se věnuje tématům jako **osobnost a motivace, odolnost a zvládání stresu, komunikace a vztahy, fungování týmů, vliv organizační kultury a struktury, technologické proměny práce a procesy organizační změny**. Důraz je v ní kladen jak na **teoretické porozumění**, tak na **praktickou použitelnost** poznatků.

Publikaci připravili kolegyně a kolegové z Katedry manažerské psychologie a sociologie s cílem nabídnout výklad klíčových témat organizačního chování, který spojuje odbornou fundovanost s praktickým nadhledem a osobní zkušeností. Každou kapitolu otevírá skutečný příběh z prostředí České spořitelny, která prošla zásadní změnou při zavádění agilního řízení.

Za celý tým děkuji České spořitelně za důvěru, podporu i spolupráci – a především děkuji těm jejím pracovníkům, kteří byli ochotni sdílet své osobní příběhy, postřehy a zkušenosti. Velké poděkování patří také autorskému týmu za jejich pečlivou a tvořivou práci. Vložili do knihy nejen své odborné znalosti, ale i pedagogický cit a schopnost udržet rovnováhu mezi teorií a praxí. Kapitoly tak obsahují nejen výklad a praktické příklady, ale také **otázky k zamyšlení, podněty k diskusi a doporučení k dalšímu studiu**. Tato učebnice tak není jen

nástrojem k pochopení toho, co se v organizacích děje. Je zároveň pozvánkou k přemýšlení o tom, jakou roli v tom hrajeme my sami.

Věřím, že kniha osloví studenty, pedagogy i odborníky z praxe – všechny, kdo hledají cesty, jak lépe chápat, ovlivňovat a kultivovat život v organizacích.

doc. PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.

vedoucí Katedry manažerské psychologie a sociologie,

Podnikohospodářská fakulta VŠE

Slovo úvodem

Publikace, kterou držíte v ruce, se zabývá **organizačním chováním**. Nejde o samostatný obor, spíše o **aplikační oblast**, v níž se uplatňují poznatky z psychologie, sociologie, managementu, ale i dalších vědních oborů. Organizační chování řeší reálné výzvy fungování jedince v práci, týmů i celých organizací. Naším cílem je vybavit čtenáře ověřenými poznatky, které mu umožní **lépe chápat a pozitivně ovlivňovat fungování organizací i vlastní prožívání práce**. Vysokoškolské studium je obdobím, kdy se studenti seznamují nejen s teorií, ale i s jejími praktickými souvislostmi, a právě organizační chování jim nabízí rámec pro porozumění dynamice lidského jednání, a to nejen v pracovním prostředí. Jednotlivé kapitoly poskytují dílčí poznatky a zároveň vysvětlují jejich vzájemné souvislosti. V organizačním chování, podobně jako v medicíně, většinou **neexistují jen jediná „správná“ řešení** – jde spíše o hledání cest, které dávají smysl v konkrétním kontextu a pro konkrétní lidi. Nabízená témata jsou o souladu osobnosti člověka a nároků práce, o motivaci, spokojenosti, výkonu, odolnosti, ale také o vztazích a komunikaci, fungování skupin a týmů až po témata spojovaná primárně s organizací, jako je technologie, kultura a změna. Každé téma lze však nahlédnout ve třech vrstvách nebo úrovních: od jednotlivce přes týmy až po celou organizaci.

Právě **komplexita a mnohvrstevnatost témat činí organizační chování oblastí, která je intelektuálně náročná, ale zároveň nesmírně praktická**. V dnešní době, kdy se organizace musejí vyrovnávat s rychlými změnami, rozmanitostí pracovní síly a tlakem na udržitelnost, je schopnost rozumět různým perspektivám klíčová. Tato učebnice se proto snaží čtenáře vést k uvažování v dlouhodobém horizontu, k hledání řešení, která nejsou pouze okamžitou odpovědí na problém, ale přispívají k udržitelnému rozvoji týmů i organizací jako celku.

Záměrem knihy není pouze **předat znalosti a být průvodcem v porozumění konceptům, ale také vybízet k vlastnímu přemýšlení, propojování s osobní zkušeností, k reflexi a rozvoji praktických dovedností**. Velkou pomocí v tomto záměru je propojení konceptů a teorií s **příběhy reálných lidí z České spořitelny**. Jejich příběhy ukazují, že organizační chování není abstraktní teorií, ale živou realitou, která se dotýká každého z nás.

Naše poděkování patří tedy pracovníkům České spořitelny, ale i studentům, s nimiž se pravidelně osobně setkáváme v rámci povinného předmětu „Organizační chování“ na

Podnikohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze. Diskuse s vámi, vaše zkušenosti, otázky a připomínky byly velkou inspirací nejen pro tuto knihu, ale jsou i podnětem pro kontinuální úpravy předmětu jako takového.

Struktura knihy a jednotlivých kapitol

Kniha popisuje organizační chování postupně: **od jednotlivce přes skupinu či tým až na úroveň organizace**. Vždy ale propojuje všechny pohledy, například u tématu odolnosti a stresu hledá zdroje stresu i cesty prevence na úrovni jednotlivce i organizace.

Celou knihou se prolíná „příběh“ **zavádění agilního řízení v České spořitelně, které bylo zahájeno v roce 2020**. Text každého „příběhu“ byl sestaven k tématu na základě rozhovorů, jež byly v České spořitelně realizovány v roce 2021, tedy rok po spuštění transformačního procesu. Osobní výpovědi nabízejí konkrétní zkušenosti reálných osob. V příbězích jsou uvedena jejich skutečná jména, takže v České spořitelně opravdu můžete v tuto chvíli potkat Jarmilu Pourovou, Tribe Lead Customer Solutions, nebo Filipa Hradce, působícího na pozici Head of Regional Corporate Centers Network. V době rozhovorů však zastával pozici Tribe Lead v Tribe for Businesses, která je tedy uvedena v příběhu. Každá kapitola má vždy svou hlavní postavu, která se nachází v konkrétní situaci. Ta je jakýmsi zobecněním situací, jež lidé v organizacích běžně zažívají, nicméně výpovědi, repliky postav v příběhu a informace o postavě jsou opět reálné. (Jedinou výjimkou z tohoto pravidla je postava Jany Veselé v kapitole 3 *Odolnost a stres*, která je fiktivní. Další postavy stejného příběhu jsou už ale skutečné.)

Jednotlivé kapitoly jsou strukturovány podle tohoto schématu:

- **Cíle učení a klíčové pojmy:** Specifikují, jaké pojmy a koncepty by po prostudování čtenář měl znát, včetně pochopení vztahů mezi nimi a schopnosti je aplikovat.
- **Kapitolou stručně:** Tato část nabízí přehled hlavních témat kapitoly a logiku jejich řazení, stručné vymezení základních pojmů kapitoly a zprostředkovává klíčové myšlenky či poznatky.
- **Příběh České spořitelny:** Uvádí a ilustruje téma na reálném příběhu z České spořitelny.
- **Výklad tématu:** Rozebírá detailněji pojmy a relevantní koncepty s vazbou na příběh z úvodu kapitoly, případně nabízí další příklady.
- **Otázky a zdroje k dalšímu studiu:** Otázky do diskuse inspirují k rekapitulaci poznatků a hlavně k diskusi vybraných témat kapitoly, mnohdy ve vazbě na vlastní zkušenosti čtenáře. Zdroje ke studiu i vlastnímu rozvoji pak nabízejí zdroje nejen znalostní, ale i zaměřené na sebepoznání a osobní rozvoj.

V průběhu kapitoly jsou v textu zvýrazněny následující části:

- **K zamyšlení:** Nabízí otázky k reflexi vlastních zkušeností, postojů apod., tedy k propojení poznatků s vlastním životem, a to nejen pracovním.
- **Praktické či teoretické okénko:** Doplnuje základní výklad prakticky využitelnými nástroji a metodami, případně ilustruje problémovou situací nebo specifickou teorií či vymezení problematického pojmu (například „kompetence“).

Za autorský tým všem čtenářům přeji, aby se pro ně tato publikace stala inspirací a užitečným průvodcem při studiu i v praxi. Chceme přispět k hlubšímu porozumění probíraným tématům, podpořit vnímání teorií (a to nejen v oblasti sociálních věd) jako praktických nástrojů využitelných v každodenním životě a zároveň inspirovat ke kritickému myšlení, osobnímu rozvoji a aktivnímu přístupu k situacím, které prožíváme a které máme možnost ovlivňovat.

Mgr. Tereza Králová, Ph.D.

odborná asistentka na Katedře manažerské psychologie a sociologie,
vedoucí Akademické psychologické poradny
Podnikohospodářská fakulta VŠE v Praze

Úvodní slovo z České spořitelny

V České spořitelně pracuje zhruba deset tisíc lidí. Každý je jiný, má jiné hodnoty, jinou motivaci a potřeby. Pro všechny ale platí, že jsou součástí neustále se měnícího prostředí. Některé změny se dotýkají týmů, některé formují celou společnost. Příkladem obrovské změny zasahující celou organizaci byl přechod na agilní způsob řízení v roce 2020.

Z období této transformace pocházejí reálné příběhy mých kolegyň a kolegů v jednotlivých kapitolách. Proč jsou stále relevantní? Protože ukazují, že prostředí a podmínky kolem vás se budou rychle proměňovat, ale principy úspěšné mezilidské komunikace, péče o vztahy a kulturu, práce se stresem na úrovni jednotlivce či týmu a ošetření dalších oblastí, kterými vás kniha provede, pomáhají vše zvládnout neohledně na aktuální okolnosti.

Spolu s kolegyněmi a kolegy z České spořitelny děkuji za příležitost doplnit odborné zpracování jednotlivých témat o střípky z naší praxe.

Jarmila Pourová
Tribe Lead Customer Solutions
Česká spořitelna

Příběh České spořitelny

KDYŽ SPOLU MLUVÍME, JSME #SILNĚJŠÍ.

Česká spořitelna je bankou s nejdelší tradicí na českém trhu, jejíž historie sahá až do roku 1825. Tvoří jeden ze základních pilířů českého bankovního systému a v současnosti poskytuje služby přibližně 4,6 milionu klientů. Od roku 2000 je součástí nadnárodní finanční skupiny Erste Group.

Moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy, velké korporace, města i obce – tak lze charakterizovat instituci, která představuje největší a jednu z nejdostupnějších bank v České republice. Disponuje sítí více než 300 poboček a 1600 bankomatů. Její digitální bankovníctví George patří k nejpreferovanějším mobilním i desktopovým bankovním aplikacím na trhu: pravidelně jej využívá přes 2,44 milionu Čechů každý měsíc.

Významnou pozornost věnuje banka také oblasti společenské odpovědnosti. Při navrhování služeb zohledňuje potřeby osob s různými druhy handicapu, přičemž více než 1400 bankomatů je uzpůsobeno pro nevidomé a všechny pobočky disponují službou simultánního přepisu pro neslyšící. Tři čtvrtiny poboček jsou bezbariérové, což usnadňuje přístup k bankovním službám pro všechny klienty.

V oblasti vzdělávání se Česká spořitelna dlouhodobě věnuje posilování finanční gramotnosti populace. Spolupracuje s univerzitami v České republice a podílí se na zvyšování kvality a konkurenceschopnosti českých vysokých škol. Pozornost věnuje také neziskovému sektoru, a to v rámci sociálního bankovníctví, podporuje i firmy a neziskové společnosti, které poskytují služby s pozitivním sociálním dopadem.

Česká spořitelna aktivně podporuje inovace a na domácím bankovním trhu udává trend v zavádění moderních technologií. Je partnerem mnoha podnikatelských inkubátorů zaměřených na inovace a podporuje spolupráci firemního a veřejného sektoru.

Neustále se měnící podmínky v okolním světě vyžadují rychlou adaptaci a flexibilitu. Tyto změny ovlivňují jak jednotlivce, tak firmy – a ani bankovní sektor není

výjimkou. V posledních letech se výrazně proměnilo chování klientů i jejich očekávání, což vedlo Českou spořitelnu k hledání nových přístupů, jak těmto výzvám čelit.

Jedním z klíčových kroků byla transformace na agilní způsob řízení. Tento přístup, který byl iniciován představenstvem banky pod vedením předsedy Tomáše Salomona, má za cíl posílit schopnost České spořitelny efektivně reagovat na změny a zvyšovat flexibilitu organizace. Agilní řízení se soustředí na krátké cykly, tzv. sprinty, v jejichž rámci se týmy zaměřují na konkrétní úkoly a rychle je realizují. Tento přístup zjednodušuje a zrychluje schvalovací procesy tím, že přesouvá rozhodovací pravomoci na nižší úroveň, čímž zvyšuje autonomii týmů. Důraz je kladen na spolupráci mezi jednotlivými odděleními a na transparentnost, což vede k lepší komunikaci a rychlejší adaptaci na změny. Agilní řízení také podporuje neustálé zlepšování a přizpůsobování se aktuálním potřebám, což organizaci umožňuje zůstat v rychle se měnícím prostředí konkurenceschopnou a inovativní.

Proces transformace začal v roce 2020 a kladl důraz na otevřenou komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. Tato změna však nebyla bez obtíží. Někteří zaměstnanci měli obavy z neznámého a přechod na nový způsob práce vnímali s nejistotou. Jiní naopak transformaci vítali a viděli v ní příležitost k osobnímu i profesnímu růstu.

Transformace na agilní způsob řízení vyžadovala změnu firemní kultury a struktury. Bylo nutné vytvořit prostředí, které podporuje proaktivitu, inovace, otevřenou komunikaci a spolupráci. Tento proces je dlouhodobý a vyžaduje zapojení všech zaměstnanců. Jednou z výzev bylo přizpůsobení se novým postupům práce. Někteří zaměstnanci měli potíže s přijetím agilního řízení, které vyžaduje větší míru autonomie a proaktivity. Bylo nutné překonat strach z neznámého, seznámit se s novou rolí a naučit se nové procesy.

Další výzvou byla také samotná komunikace změny. Bylo potřeba získat podporu většiny zaměstnanců, aby změně začali věřit a rozuměli jí. Klíčovou roli v tomto procesu hrálo představenstvo, které strávilo několik let přípravou a následně jednotně komunikovalo změnu prostřednictvím veřejných vystoupení a interních komunikačních kanálů.

Významná část České spořitelny již plně přešla na agilní způsob řízení, čímž se posílila schopnost banky reagovat na potřeby klientů i rychle se měnícím prostředím. Tento proces však nekončí. Přechod na agilní řízení je také transformací organizační kultury a struktury, která vyžaduje dlouhodobé úsilí a zapojení všech zaměstnanců. Česká spořitelna tak pokračuje v budování prostředí, jež podporuje inovace, otevřenou komunikaci a spolupráci, aby i nadále zůstala lídrem na českém bankovním trhu.