

Příčiny fluktuace zaměstnanců v České spořitelně, a.s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

PhDr. Jana Dundelová, Ph.D.

Markéta Martinkovičová

Brno 2016

Ráda bych poděkovala vedoucí práce PhDr. Janě Dundelové, Ph.D. za ochotu, odborné rady, které mi při zpracování práce poskytla, vedení a čas, který mi věnovala. Dále bych ráda poděkovala společnosti Česká spořitelna, a. s. za poskytnutí informací a interních materiálů, které mi velmi pomohly při zpracování práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Příčiny fluktuace zaměstnanců v České spořitelně, a.s.**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

Martinkovičová, M. The causes of fluctuation in Česká spořitelna, a. s. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

Bachelor thesis is aimed at discovery of causes of fluctuation of employees at the company I chose. The main purpose of this bachelor thesis is to detect the causes of fluctuation and find the solution of this problem. After that I will propose the proceeding to lower a degree of fluctuation. Eventually, I will eliminate the fluctuation.

My thesis is split in a few parts. The first part is about teoretical findings, forking, consequences and causes of fluctuation. The thesis explains perceptions linked with the fluctuation - for example motivation and work satisfaction.

The rest of my thesis is about the company - the structure, aims and history. I analyse the fluctuation in the company and divide it by some aspects. After that, I evaluate my questionnaire research which includes 98 responses. After all I propose how to lower or eliminate the fluctuation.

Keywords

Fluctuation, motivation, job satisfaction

Abstrakt

Martinkovičová, M. Příčiny fluktuace v České spořitelně, a. s. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zaměřuje na objevení příčin fluktuace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem práce je tedy odhalit příčiny fluktuace a nalézt řešení, opatření a navrhnout kroky, které povedou ke snížení míry fluktuace či eliminaci.

Práce je rozdělena na části. První část práce shrnuje teoretické poznatky o fluktuaci, její dělení, měření, dopady a příčiny. Dále vysvětluje pojmy, které s fluktuací souvisí např. motivace a pracovní spokojenost.

Další část představuje společnost – její strukturu, cíle, historii. Důsledně je rozebrána fluktuace ve společnosti a rozdělena dle různých hledisek. Následně je vyhodnoceno dotazníkové šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 98 respondentů.

V samotném závěru jsou předloženy návrhy a doporučení pro společnost vedoucí ke snížení či eliminaci fluktuace.

Klíčová slova

Fluktuace, motivace, pracovní spokojenost zaměstnanců

Obsah

1	Úvod a cíl práce	13
1.1	Úvod.....	13
1.2	Cíl práce.....	13
2	Odborné zdroje výzkumu	14
2.1	Fluktuace	14
2.1.1	Druhy fluktuace	14
2.1.2	Měření fluktuace.....	15
2.1.3	Příčiny fluktuace.....	15
2.1.4	Negativa a pozitiva fluktuace	19
2.1.5	Náklady na fluktuaci.....	20
2.1.6	Eliminace fluktuace.....	21
2.2	Motivace.....	22
2.2.1	Zdroje motivace	22
2.2.2	Proces motivace.....	23
2.2.3	Typy motivace	24
2.2.4	Motivační profil.....	25
2.2.5	Teorie motivace	26
2.2.6	Vztah motivace, výkonu a peněz.....	28
2.2.7	Motivační systémy.....	29
2.3	Pracovní spokojenost	30
2.3.1	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	31
2.3.2	Metody zkoumání pracovní spokojenosti	32
2.3.3	Pracovní spokojenost a výkon	33
2.4	Shrnutí části odborné zdroje výzkumu.....	34
3	Vlastní výzkum	35
3.1	Představení společnosti	35
3.1.1	Základní fakta	35
3.1.2	Předmět podnikání.....	36

3.1.3	Orgány společnosti a jejich působnost	36
3.1.4	Organizační struktura.....	37
3.1.5	Strategické cíle a plány do budoucnosti.....	38
3.1.6	Ocenění	39
3.2	Historie společnosti.....	42
3.3	Analýza fluktuace ve společnosti	42
3.3.1	Vývoj celkové fluktuace	43
3.3.2	Fluktuace v ČS dle různých kritérií	44
3.4	Dotazníkový výzkum.....	48
3.4.1	Cíl výzkumu	48
3.4.2	Metodika výzkumu.....	48
3.4.3	Výsledky výzkumu.....	49
3.4.4	Shrnutí provedeného průzkumu	58
3.5	Doporučení pro společnost.....	60
3.5.1	Shrnutí doporučení	64
4	Závěr	65
5	Literatura	66
A	Dotazník pro zaměstnance České spořitelny, a. s.	70
B	Adaptační plán – bankovní poradce	74

Seznam obrázků

Obr. 1	<i>13 kroků procesu od odcizení po odchodu zaměstnance</i> (BRANHAM, 2009, str. 25)	18
Obr. 2	Proces motivace (ARMSTRONG, 2007, str. 220)	24
Obr. 3	Maslowova hierarchie potřeb (HÁJEK, 2016)	27
Obr. 4	Ocenění v soutěži Fincentrum Zdroj: Česká spořitelna, 2015	39
Obr. 5	Ocenění udělené časopisem The Banker Zdroj: Česká spořitelna, 2014	40
Obr. 6	Ocenění Firma roku Zdroj: Česká spořitelna, 2015	41
Obr. 7	Ocenění od Zlaté koruny Zdroj: Česká spořitelna, 2015	41
Obr. 8	Základní informace o fluktuaci Zdroj: Fluktuace ČS, 2016	44
Obr. 9	Fluktuace v oblastech Zdroj: Fluktuace ČS, 2016	47
Obr. 10	Důležitost jednotlivých faktorů	53

Seznam tabulek

Tab. 1	Motivující a demotivující faktory	29
Tab. 2	Základní informace	36
Tab. 3	Detail oblasti Jižní Morava	48
Tab. 4	Pohlaví	49
Tab. 5	Věk	50
Tab. 6	Vzdělání	50
Tab. 7	Doba působení ve společnosti	51
Tab. 8	Spokojenost s prací ve společnosti	51
Tab. 9	Nadřízený a jeho znalosti	54
Tab. 10	Nadřízený a ochota pomoci	54
Tab. 11	Prostor pro zapracování	55
Tab. 12	Vize budoucnosti	56
Tab. 13	Doporučení společnosti známým	56
Tab. 14	Image společnosti	57
Tab. 15	Příčiny odchodů zaměstnanců	57

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na příčiny fluktuace ve společnosti Česká spořitelna, a. s., faktory, které ji ovlivňují a dopady fluktuace na společnost. Snaží se odhalit příčiny a nalézt řešení, která by fluktuaci snížila či eliminovala.

Fluktuace je situace, která doprovází každý podnik a ovlivňuje jeho vývoj. Všude občas nastane situace, kdy zaměstnanec musí odejít do důchodu, stěhuje se, odchází na mateřskou dovolenou atd. V některých případech (a to především při vysoké míře fluktuace) ji lze považovat za jeden ze zásadních problémů podniků. Zaměstnavatel může přicházet o zaměstnance, kteří jsou velmi schopní, zkušení a mají obchodní talent. Vlivem vysoké míry fluktuace pak podnikům rostou náklady spojené s nabíráním nových zaměstnanců, zaškolením, procesem adaptace apod. Nelze však na fluktuaci vždy nahlížet pouze negativně. Bez ní by podniky stagnovaly a mohly by ztratit svoji konkurenceschopnost na daném trhu.

V první části práce jsou shrnuty teoretické poznatky o fluktuaci a dalších pojmech jako je pracovní spokojenost, která s fluktuací velmi souvisí. Pokud není zaměstnanec spokojen, má mnohem větší tendence k odchodu ze zaměstnání. Další pojem, který má s fluktuací blízký vztah je zajisté motivace. Zmíněn je proces motivace či motivační profil.

Druhá část práce se již zabývá konkrétní společností – představení, stručná historie, organizační struktura apod. Následuje analýza fluktuace v posledních dvou letech rozebíraná z různých hledisek. Na konci jsou interpretována data z dotazníkového šetření zaměstnanců společnosti, která jsou provedena pomocí grafů a tabulek, doplněných komentáři. V závěru jsou navržena opatření, která by společnosti měla být nápomocná při snižování či eliminaci míry fluktuace.

1.2 Cíl práce

Cílem práce je odhalit příčiny fluktuace ve vybrané společnosti a na základě zjištěných údajů sestavit návrhy, doporučení a kroky, které pomůžou společnosti se zlepšením dané situace.

2 Odborné zdroje výzkumu

2.1 Fluktuace

Pod pojmem fluktuace nalezneme hned několik definicí. Dle „Malého ekonomického výkladového slovníku“ se může jednat o „časté změny zaměstnaneckých poměrů.“ Druhá definice z této knihy říká, že „*fluktuace je obecně nepravidelný pohyb, vlnění, kolísání, střídavý růst a pokles veličiny.*“ (FIALOVÁ, 1999, str. 56)

Armstrong (2007) ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ definuje fluktuaci nejen jako příchod do podniku, ale také odchod z něj.

2.1.1 Druhy fluktuace

Fluktuaci dělíme do různých kategorií, mezi které patří například dobrovolná a nedobrovolná (ARMSTRONG, 2007), žádoucí a nežádoucí (DYTRT, 2006) nebo vnitřní a vnější (KOUBEK, 2007).

- **DOBROVOLNÁ** – nejčastějšími motivy k odchodu z organizace bývají možnosti většího výdělků, růst kariéry, změna bydliště nebo nespokojenost se vztahy v organizaci
- **NEDOBROVOLNÁ** – k příčinám nedobrovolného odchodu z organizace patří nadbytečnost pracovníka nebo nesplnění požadovaných norem výkonu (ARMSTRONG, 2007)
- **ŽÁDOUCÍ** – tato situace nastává v případě, kdy nový pracovník přinese do organizace zcela nové metody a postupy, díky kterým se firma rychleji rozvíjí, což má na organizaci pozitivní dopad
- **NEŽÁDOUCÍ** – zde dochází ke stavu, kdy pracovník ztratí své zaměstnání, čímž na stát přeneše povinnost postarat se o něj (DYTRT, 2006)
- **VNITŘNÍ** – „*povyšování pracovníků, převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště), přeřazování pracovníků na nižší funkci*“
- **VNĚJŠÍ** – „*Vnější mobilita pracovníků organizace má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků... Pasivní stránkou vnější mobility pracovníků organizace pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propuštění a penzionování pracovníků, popřípadě rezignace a úmrtí pracovníků.*“ (KOUBEK, 2007, str. 238 a 242)

2.1.2 Měření fluktuace

Existuje řada způsobů, pomocí kterých lze měřit odchody pracovníků z organizací.

1. **Míra odchodů** (ukazatel intenzity odchodů)- jedná se o metodu hrubých odchodů a můžeme ji získat následujícím výpočtem

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Tato metoda je často využívána z důvodu snadného pochopení a jednoduchého výpočtu. (ARMSTRONG, 2007)

2. **Míra přežití** – „Je to podíl pracovníků. Kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnání ještě po určitém počtu měsíců nebo let. Například analýza skupiny absolventů určitého vzdělávání nebo výcviku, uskutečněná po dvou letech absolvování, může ukázat, že deset z původních dvaceti absolventů dosud pracuje v podniku, a že tedy míra přežití je 50 %.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 316)
3. **Ukazatel střední délky zaměstnání** – „Jednodušším ukazatelem odvozeným z analýzy míry přežití je tzv. ukazatel střední délky zaměstnání, který je definován jako doba potřebná k tomu, aby se skupina nebo kohorta osob vstupujících do podniku snížila na polovinu.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 317)
4. **Index stability** – „Index stability je mnohými považován za jakési vylepšení ukazatele míry odchodů. Příslušný vzorec má následující tvar:

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. Může však být opět zavádějícím ukazatelem, protože neodhaluje ony výrazně odlišné situace existující v podniku nebo v podnikových útvarech s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 317)

2.1.3 Příčiny fluktuace

Lidé mají různé motivy k odchodu ze zaměstnání. Patří sem jak ty, které nám poskytují nové příležitosti (více peněz, větší výhody, objevení lepších vyhlídek), tak i ty, jenž na nás působí negativně (mizivá šance kariérního růstu, nevyužití našeho talentu, zdraví škodlivé pracovní prostředí, nepříjemné chování ze strany vedení). (BRANHAM, 2004)

Americký spisovatel Leigh Branham shrnul důvody odchodů zaměstnanců do následujících sedmi kategorií:

- **Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání** – Pravidelně do podniku nastupují noví zaměstnanci, kteří mají všemožné a nereálné představy a očekávání. Mezi nimi jsou tací, kteří se přizpůsobí a v podniku dále setrvávají, někteří se velmi odcizí, ale i přesto zůstanou. Ovšem někteří se s tím nesmíří a ze společnosti odejdou.
- **Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem** – Velké množství pracovníků nemá pocit, že by využívali své přednosti a schopnosti. To vede k obrovskému plýtvání nadání pracovníků.
 Jak poznáme, že zaměstnanec není člověk na správném místě? Projevů může být hned několik – není spokojený, když je mu přidělena daná práce, pořád dokola za Vámi chodí, abyste jej přeřadili na jiný projekt, vypadá znuděně, apod.
- **Nedostatečné koučování a zpětná vazba** – Odhadem bylo zjištěno, že zhruba polovina problémů, které má podnik a nesouvisí s výkonem, vzniká z nedostatku zpětné vazby a druhá polovina problémů, která se tváří jako málo motivace, jsou v realu opět problémy se zpětnou vazbou.
 Mezi základní problémy patří: je kladen velký důraz na kritiku, ale na chválu téměř žádný, manažeři se nevěnují lidem, provádění zhodnocení výkonu pracovníků je velmi nepravidelné, nebývají dostatečně probrány změny v postupech, apod.
- **Příliš málo příležitostí růstu a dalšího povyšování** – Zde je možné důvody ještě dělit do 6 skupin:
 - Omezené příležitosti růstu a povyšování
 - Nespravedlivý nebo neefektivní proces zveřejňování volných pracovních míst
 - Neobsazování pozic z vnitřních zdrojů
 - Protekcionismus nebo nespravedlnost rozhodnutí o povýšení
 - Nedostatečná školení
 - Ostatní problémy
- **Pocit nedocenění a neuznání** – V řadě společností dochází k tomu, že si zaměstnanci připadají nedůležití. A jak je to možné? Lidé nepocitují dostatek obvyčejného uznání, připadá jim, že ve společnosti ani neví, že existují, v podniku kladou větší důraz na čísla a ne na lidi, nikdo jim nenaslouchá, apod.
- **Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovní a soukromým životem** – Mezi důvody, které vedou ke stresu, patří přetíženost, konflikty na pracovišti, přesčasy, špatný kolektiv, daleké dojíždění do práce, nemoc v rodině, starost o děti a mnoho dalších.
- **Ztráta důvěry v nejvyšší vedení** – Velmi důležitou roli ve společnosti hrají manažeři a vedení. Tvoří kulturu a důvěru dané společnosti. Důvěra má velkou sílu při motivování, udržení a přilákání pracovníků. (BRANHAM, 2009)

Dle knihy „Sociologie pro ekonomy a manažery“ můžeme rozdělit příčiny fluktuace do následujících 3 kategorií:

- **Faktory mimopodnikového charakteru**

Podnik není schopen tyto faktory ovlivňovat a řídit. Jako příklad můžeme uvést umístění podniku, společenskou prestiž nebo atraktivnost povolání.

- **Faktory podnikového charakteru**

Tento druh faktorů je podnik schopen jak ovlivňovat, tak přizpůsobovat. Často působí více faktorů zároveň a většinou mají negativní charakter. Do této skupiny řadíme pracovní režim, organizaci práce, kvalifikaci pracovníků nebo vyšší výdělků.

- **Faktory dané osobními charakteristikami pracovníků**

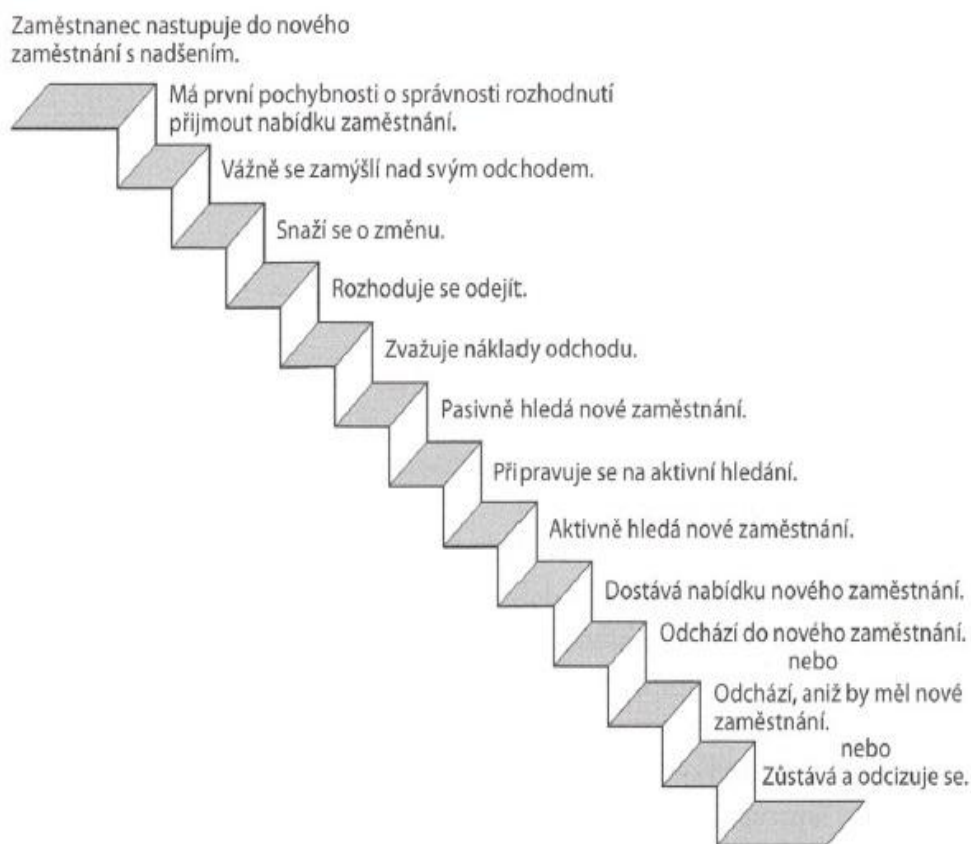
Následující faktory mají velký vliv na celkovou fluktuaci v podniku – rodinný stav, pohlaví, děti, ale také vzdělání či stáří pracovníka. (NOVÝ & SURYNEK, 2006)

Proč vlastně zaměstnanci odcházejí? Z výstupních pohovorů, které byly vedeny s tisíci odcházejícími zaměstnanci z desítek různých podniků, bylo získáno přibližně 67 důvodů dobrovolného odchodu. Mezi ně patří např.:

- Byrokracie
- Konflikt se spolupracovníkem
- Necitlivé vedení
- Negativní pracovní prostředí
- Nespravedlivé zvyšování platů
- Nezájem o nápady zaměstnance
- Omezený potenciál výdělků
- Politika dovolených
- Sexuální obtěžování
- Stres
- Špatná komunikace
- Zastaralé vybavení

Některým z důvodů odchodu nelze předcházet, ale většinu tvoří důvody, kterým předcházet lze. (BRANHAM, 2009)

Další příčina, která může vést k odchodu zaměstnance z podniku, je odcizení. Proces odcizení trvá zpravidla několik dnů, týdnů někdy dokonce i řadu let. Může se také stát, že se zaměstnanec odcizí, ale z podniku neodejde. Na následujícím obrázku je celý proces odcizení velmi krásně znázorněn. (BRANHAM, 2009)



Obr. 1 13 kroků procesu od odcizení po odchodu zaměstnance (BRANHAM, 2009, str. 25)

Události, které mohou odstartovat proces odcizení:

- Zaměstnanec zjistí, že jej plánují přeložit
- Zaměstnanec se potýká se sexuálními obtěžováními
- Zaměstnanec se setká s diskriminací
- Zaměstnanec byl vyzván, aby provedl činnost, která je proti etice
- Zaměstnanec zjistí, že se podnik prodává
- Zaměstnanec osloví jiný podnik s nabídkou zaměstnání
- Zaměstnanec znenadání zbohatne
- Zaměstnanec má spor se šéfem
- Zaměstnanci odejde blízký kolega
- Vedení odmítlo žádost o uvolnění z práce z rodinných důvodů
- Zaměstnanci byl přidělen ponižující úkol (BRANHAM, 2009)

Gregory P. Smith, který dlouhá léta pracoval jako konzultant, uvádí deset důvodů, proč zaměstnanci dobrovolně odchází z firem. Tvrdí, že zaměstnanci neopouští podnik, ale opouští své nadřízené. Až třicet pět procent z dotázaných lidí

uvedlo, že prvotním podnětem/ faktorem odchodu ze zaměstnání, byl postoj jejich vedoucího. Zde je uveden žebříček deseti důvodů, proč zaměstnanci odchází z podniků, z nichž většině lze podle autora předcházet:

- Vedení podniku vyžaduje po zaměstnancích, aby dělali práci za dva či více osob, což má za následek přesčasy a práci o víkendech.
- Profesionální pracovníci jsou nuceni dělat věci jako kopírování, sešívání, apod.
- Vedení neustále provádí změny v organizaci, mění směr firmy, apod.
- Vedení si neudělá čas na ujasnění cílů a rozhodnutí.
- Vedení preferuje určité zaměstnance před ostatními, dává jim lepší podmínky.
- Kanceláře firmy jsou přemístěny, což vede zaměstnance k ukončení pracovního poměru, nebo se jim prodlouží cestování.
- Management firmy podporuje někoho, kdo nemá dostatečné zkušenosti, což má za následek odcizení pracovníků.
- Vedení dává jasná pravidla, která umožňují pracovníkům proti sobě soutěžit, a přitom ve stejnou dobu požaduje spolupráci.
- Vedení neumožní zaměstnanci kariérní růst a podporu, přitom si zaměstnanec může jednoduše najít práci kdekoli jinde s výdělkem o dvacet až třicet procent vyšším.
- Vedení firmy neumožňuje svým zaměstnancům podílet se na rozhodnutích týkajících se vlastnictví firmy.
(BUSINESS KNOW HOW, 2016)

2.1.4 Negativa a pozitiva fluktuace

Mezi negativa rostoucí fluktuace řadíme:

- *„Ztráta kvalifikovaných, zaškolených zaměstnanců*
- *Možný únik citlivých informací a obchodního tajemství, ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)*
- *Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů*
- *Zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám*
- *Snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchažeče o zaměstnání*
- *Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (externí a interní služby)*
- *Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)“*
(ERTL, 2016)

Negativa fluktuace sebou nesou také určité finanční náklady

- Náklady související s odchody
- Náklady na získávání náhradníků
- Náklady času na pověřené zaměstnance při získávání a výběru náhradníků
- Náklady na zapracování nového zaměstnance, vstupní kurzy, ...
- Ztráty způsobené nižším výkonem nového zaměstnance v době zapracování
- Prodleva mezi odchodem zaměstnance a nalezením nového uchazeče (ARMSTRONG, 2007)

„Dosažení nulového procenta fluktuace je stejně nerealistické jako nežádoucí. Nežádoucí je ze dvou důvodů. Za prvé, pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se stabilně rozrůstala, většina zaměstnanců by byla na vrcholu svého platového rozmezí nebo blízko něj a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké. Za druhé, s novými zaměstnanci přichází nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti.“ Z tohoto důvodu je jistá míra fluktuace žádoucí. (BRANHAM, 2004, str. 9)

Možné přínosy řízení fluktuace

- *„Je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech*
- *Udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváří příležitosti k postupu, je mentem pro podprůměrné pracovníky*
- *Podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty*
- *Optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví*
- *Stabilizuje produktivní personál“* (ERTL, 2016)

2.1.5 Náklady na fluktuaci

Jestliže je v podniku vysoká míra fluktuace má to velmi negativní účinek na finanční náklady podniku - sem patří například výběr nových zaměstnanců, náklady na přijímání, adaptaci a také zaškolení nových zaměstnanců. Nesmíme ani zapomenout zohlednit mnohem větší pracovní nasazení dosavadních zaměstnanců, kteří nahrazují chybějící kolegy.

Uvádí se, že průměrná hodnota nákladů na jednoho zaměstnance, který je přijat z externích zdrojů, se pohybuje přibližně kolem 17 000 Kč, ovšem může dosáhnout až výše 50 000 Kč. Tato výše je dána délkou nábora. A zhruba 30 – 47 dní trvá, než je pozice obsazena.

V neposlední řadě má fluktuace vliv na hospodářské výsledky společnosti. (FINEXPERT, 2007)

2.1.6 Eliminace fluktuace

Jak již bylo zmíněno výše, jisté procento fluktuace je žádoucí, ovšem podnik by měl mít míru fluktuace pod kontrolou. Proto je dobré vědět, jak fluktuaci v podniku řídit a eliminovat. Důležitým faktorem je, aby zaměstnanci byli spokojeni.

Co ovlivňuje jejich spokojenost a na co by měl zaměstnavatel brát zřetel

- **Prostředí** – pokud zaměstnanci rádi pracují v příjemném prostředí se společenskou atmosférou, měla by jim být nabídnuta týmová práce při tvorbě jistých projektů, jestli jim naopak vyhovuje, když je na ně vyvíjen větší tlak nebo nové výzvy, pak je dobré zvolit strategii, kdy sami předkládají své myšlenky.
- **Struktura vs. nezávislost** – struktura je nezbytnou součástí každého pracoviště. Pracovníkům by měly být poskytnuty přesné termíny, rady při plnění projektů a procedury. Ovšem se v podniku najdou i takový zaměstnanci, kteří raději pracují nezávisle, mají své vlastní priority a chtějí používat své metody, těm je potřeba poskytnout větší prostor.
- **Pracovní vs. osobní život** – Je velmi dobré projevit svým zaměstnancům jisté pochopení vzhledem k jejich rodinám a dalším aktivitám. Měli by vědět, že jejich práce jim nebude zasahovat do osobního života, ale na druhé straně je od nich vyžadován vysoký výkon. Měla by zde být jistá rovnováha.
- **Kariéerní růst** – V dnešní době je pro zaměstnance kariéra hodně důležitá. Investují do práce hodně času a energie a chtějí za to být odměněni. Nejedná se vždy pouze o finanční odměnu, ale často chtějí získat novou funkci, učit se novým dovednostem či mít větší odpovědnost.
(HR NEWS, 2006)

Dle článku *Fluktuace a jak ji eliminovat* jsou důležité tyto lidské elementární potřeby, aby zaměstnanci neměli důvod z podniku odcházet:

- **„Potřeba důvěry.** Očekávání, že společnost a management dodrží své sliby. Otevřená a upřímná komunikace, investice a férové jednání.
- **Potřeba naděje.** Víra či určitá vize růstu, rozvíjení dovedností a příležitost posunout se dál v profesionálním růstu.
- **Potřeba ocenění.** Důvěra v to, že pokud tvrdě pracuji a dávám ze sebe to nejlepší, můj závazek k práci je evidentní a jsou za mnou vidět kvalitní výsledky, bude to odpovídajícím způsobem oceněno. Tím samozřejmě není myšlena pouze finanční odměna. Pochvala má mnohdy mnohem vyšší cenu.
- **Potřeba cítit se kompetentní.** Očekávání, že náplň práce bude odpovídat mému talentu a schopnostem.“ (LAŠTŮVKOVÁ, KLIMENT, 2013)

Personální marketing je pojem, který se zabývá problematikou stabilizace personálu a prevencí fluktuace. Můžeme si ho představit jako péči o personál, informování zaměstnanců o situaci v zařízení a jejím chodu. Pro personální marketing je nezbytná kvalitní personální práce, která zaměstnavateli pomáhá předcházet problémům, soustředit se a získat zpětnou vazbu o problémech zaměstnanců či jejich mínění.

Je nezbytné vědět, v čem se lišíme od ostatních zařízení, v čem máme výhody, v čem jsme jedineční a především na tomto stavět stabilitu personálu a snižovat fluktuaci. Sem řadíme jednoduché fakta: unikátní firemní kultura, systematický rozvoj zaměstnanců, inspirativní vedení personálu, personální politika a v neposlední řadě pocit sounáležitosti

Personální marketing obnáší velkou řadu každodenní práce, ale výsledkem je stabilní a kvalifikovaný zaměstnanec, který se zajímá o dění v podniku, sleduje trendy a zamýšlí se nad tím, co mu zaměstnavatel nabídne, když se ještě hlouběji zapojí.

(VRONSKÝ, 2012)

2.2 Motivace

„Co je to vlastně motivace? Přestože o motivaci bylo napsáno mnoho knih a odborných studií, vytvořeno mnoho teorií, doposud nikdo neobjevil (a lze předpokládat, že ani neobjeví) jednoznačnou odpověď na to, co způsobuje konkrétní motivaci a jak lidi efektivně motivovat.“ (DUNDELOVÁ, 2010, str. 792)

„Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje.“ (PLAMÍNEK, 2010, str. 14)

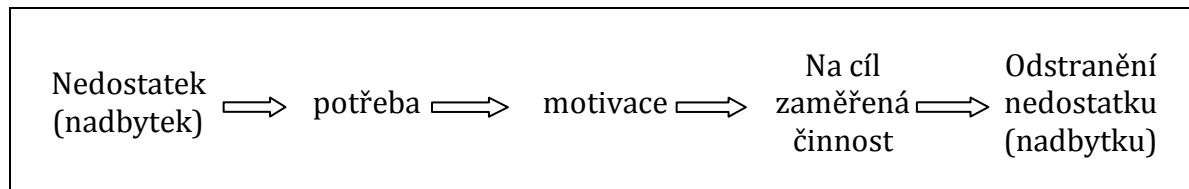
„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály.“ (MIKULAŠTÍK, 2007, str. 116)

„Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů). Motivace úzce souvisí s výkonností člověka.“ (MANAGEMENTMANIA, 2015)

2.2.1 Zdroje motivace

Zdroje motivace nám slouží k tomu, abychom vůbec dokázali pochopit, jak motivace vzniká. Mezi základní zdroje řadíme:

- **Potřeby** – Potřebu chápeme jako nedostatek. Když má člověk nějakou potřebu, pociťuje v sobě napětí, které se snaží odstranit. Doufá, že nalezne uspokojení.



- **Návyky** – Po celou dobu svého života jedinec provádí různé aktivity a činnosti, ty provádí čím dál častěji, až některé začne dělat zcela pravidelně. Díky tomu, že aktivity dělá pravidelně, stávají se automatickými, jakýmijsi návyky. Můžeme tedy návyk definovat jako pravidelný, daný a automatický způsob činností člověka.
- **Zájmy** – Pojem zájem nemá zcela jednotný výklad. „Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (RŮŽIČKA in BEDRNOVÁ & NOVÝ, 2007, str. 368)
„Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.“ (ŘÍČAN in BEDRNOVÁ & NOVÝ, 2007, str. 368)
Díky zájmu se člověk zaměřuje na jisté oblasti. Zájem můžeme chápat jako druh motivu.
- **Hodnoty** – Člověk se po celou dobu svého života setkává s novými, jemu neznámými situacemi. Tyto situace se snaží poznávat a také je hodnotí. Hodnocení je založeno na základě jeho subjektivního názoru. Jedinec si tímto způsobem utváří svůj hodnotový systém. Tento systém se pak stává motivací.
- **Ideály** – Ideál pro jedince znamená něco, čeho chce dosáhnout. Ideály mohou mít různé podoby jak v osobním, tak pracovním životě. (BEDRNOVÁ & NOVÝ, 2007)

2.2.2 Proces motivace

Motivace ovlivňuje způsob chování lidí. Proces motivace se skládá z následujících složek:

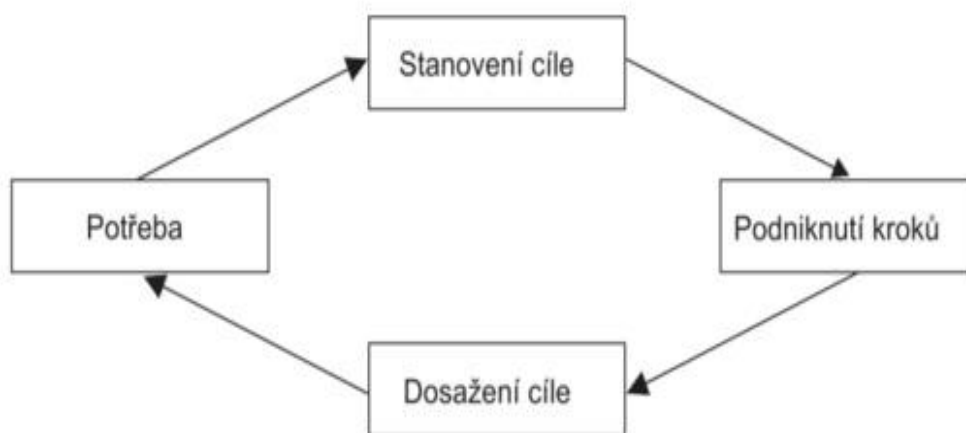
- **Směr** – co daná osoba dělá
- **Úsilí** – jak velká je snaha něčeho docílit
- **Vytrvalost** – jak dlouho se zvládneme o něco pokoušet (ARNOLD & kol. in AMRSTRONG, 2007)

Jestliže motivujeme jiné lidi, dochází k procesu, který má za cíl nasměrovat lidi tak, aby dosáhli výsledku. Pokud motivujeme sami sebe, určíme si směr, kterým se chceme ubírat a naplánujeme kroky, které nám pomohou dostat se k cíli. Obecně

nejvíce lidi motivuje vidina cíle a odměny, kterou mohou dostat při splnění. Odměna by měla být taková, aby uspokojila jejich potřeby.

Správně motivovaného člověka poznáme tak, že má jasně dané cíle, kterých chce dosáhnout a dělá takové kroky, které vedou k danému cíli. Jsou lidé, kteří dokážou motivovat sami sebe, ale většina z nás má potřebu být motivována někým jiným.

Na následujícím obrázku je velmi dobře znázorněn proces motivace. Proces začíná tím, že si vznikne potřeba, kterou chceme uspokojit. Cílem potřeb je něčeho dosáhnout nebo získat. Následuje krok, kde se stanoví cíle, které nám pomůžou k dosažení potřeb. Poté se volí cesty, kroky či způsoby, které mají vést ke stanoveným cílům. Jestliže je cíle dosaženo, je uspokojena naše počáteční potřeba a je velmi pravděpodobné, že v budoucnu nalezneme v těchto krocích inspiraci pro ukojení dalších potřeb. V opačném případě, kdy cíle nedosáhneme, tyto kroky již opakovat nebudeme. (ARMSTRONG, 2007)



Obr. 2 Proces motivace (ARMSTRONG, 2007, str. 220)

2.2.3 Typy motivace

Existují dvě cesty, které vedou k pracovní motivaci. Na jedné straně lidé motivují sami sebe tak, že hledají či vykonávají práci, která vede ke splnění jejich cílů nebo již uspokojuje jejich potřeby. Na straně druhé může zaměstnance motivovat management pomocí odměňování, pochvaly nebo povýšení. (ARMSTRONG, 2007)

Existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – „faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet

dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitosti k postupu v hierarchii pracovních funkcí.“

- **Vnější motivace** – „to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“ (HERZBERG a kol. in ARMSTRONG, 2007, str. 221)

„Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.“ (ARMSTRONG, 2007, str. 221)

2.2.4 Motivační profil

Pod pojmem motivační profil se skrývají charakteristiky osobnosti člověka, které jsou specifické, stabilní a pro daného jedince dominantní. (RŮŽIČKA & kol. in BEDRNOVÁ & NOVÝ, 2007)

Jsou lidé, pro které je nejdůležitější uspět, na straně druhé jsou lidé, kterým stačí pouze se vyhnout neúspěchu. Každý den se lidé dostávají do různých situací, někteří využijí situaci ve svůj prospěch, berou ji jako výzvu a snaží se předvést, co dovedou. Jiní, kteří se ocitnou v té samé situaci, jednají pasivně, bojí se, aby se náhodou neukázalo, že na danou funkci nemají, proto zůstávají nečinní. To, jak člověk zareaguje, značí jaký typ tendence je pro něj význačný.

Motivační profil se vytváří již od velmi brzkého věku společně s osobností člověka. Na jeho podobu má vliv mnoho faktorů – sebeutvářecí aktivity jedince, schopnosti, temperament, emoce, vlastnosti a postoje.

Když se nám podaří poznat motivační profil jedince, získáme určité informace (povaha nebo jeho motivace) a lépe člověku porozumíme. Díky tomu, že poznáme motivační profil člověka, můžeme jej efektivně stimulovat, tzn. motivovat ho daným směrem.

Motivační profil představuje hranice a omezení, které člověka svazují a neumožňují mu stoprocentní volnost v jednání. (BEDRNOVÁ & NOVÝ, 2007)

Profil se skládá z několika dimenzí:

- **Orientace na dosažení úspěchu - orientace na vyhnutí se neúspěchu** = úkoly jsou brány jako výzva a příležitost versus úkoly jsou brány jako nebezpečí
- **Orientace k dosažení úspěchu - orientace na vlastní činnost** = velká míra soupeření versus pocit radosti z vykonané práce
- **Orientace na situaci - orientace na perspektivu** = krátkodobé cíle, řeší se teď a tady versus řeší se stále budoucnost
- **Individuální orientace - hromadná orientace** = individualista, který neřeší názory druhých, versus jedinec se ztotožní se skupinou
- **Osobní orientace - neosobní orientace** = vlastní prospěch versus zaměření se jiné lidi

- **Činorodost - nečinnost** = aktivita versus pasivita
- **Orientace na ekonomické uspokojení - orientace na morální uspokojení** = ekonomický prospěch, materiální hodnoty versus etické hodnoty
- **Zaměření směrem do podniku - zaměření směrem z podniku** = ztotožnění jedince se svojí prací versus odstup pracovníka (PSYCHOLOGIE PEDAGOGIKA, 2016)

2.2.5 Teorie motivace

Existuje velké množství teorií motivací. Pokud bychom se na tyto teorie dívali chronologicky, pak jedny z prvních (jedny z nejstarších) jsou **mechanistické teorie managementu**, která bývají spojovány s pány Max Weber, Frederick Taylor.

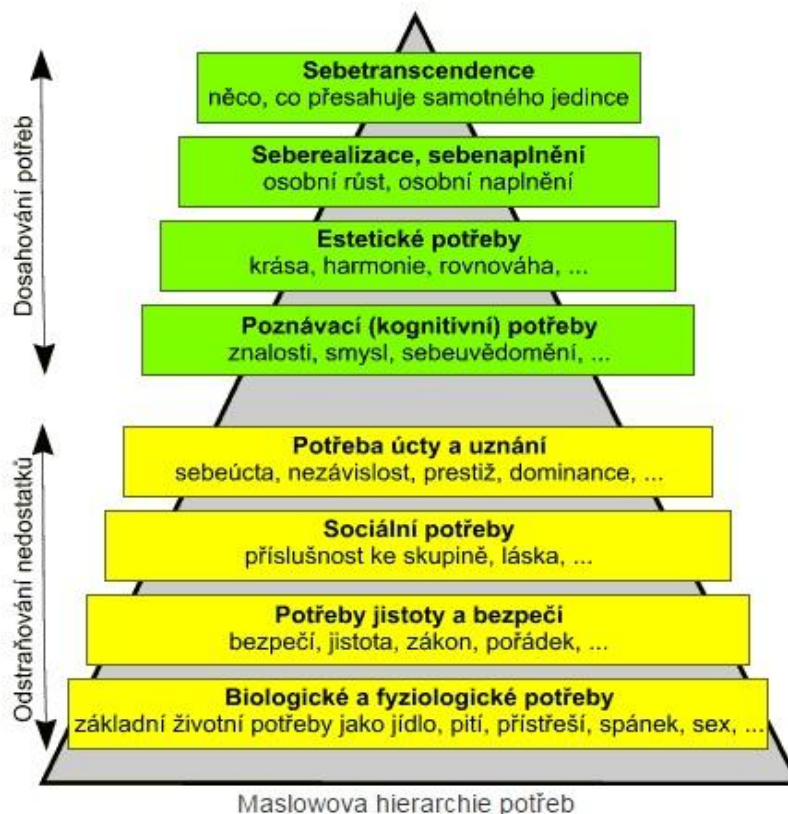
Všechny mechanistické teorie se shodovaly v tom, že práce musí být dokonalá, bez chyb a o zaměstnance se nikdo nezajímal.

Škola lidských vztahů se na to dívala zcela jinak. Představitel Elton Mayo pomocí svých experimentů přišel na to, že zvýšené produktivity práce dosáhne, jestliže zlepší pracovní podmínky zaměstnanců. (DUNDELOVÁ, 2010)

Velký obrat přinesl americký psycholog Abraham Maslow a jeho **teorie potřeb**. Tyto teorie patří mezi nejuznávanější. Jeho slavná hierarchie potřeb říká, že to, co lidi motivuje, jsou jisté potřeby, které mají hierarchickou strukturu. Potřeby se dají rozdělit do dvou skupin, a to potřeby, které odstraňují nedostatky (D-potřeby) a potřeby, které vedou k dosažení něčeho (B-potřeby).

Pocitujeme úzkost, pokud nedojde k uspokojení D- potřeb. Jestliže potřebu uspokojíme, nepocitujeme nic a v tomto je ten největší rozdíl mezi dvěma skupinami potřeb. Naplnění B- potřeb nás motivuje a máme z něj velmi dobrý pocit.

V následujícím obrázku je dobře vidět rozdělení potřeb. (HÁJEK, 2013)



Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb (HÁJEK, 2013)

Z Maslowa vycházela spousta dalších autorů, jedním z nich je Clayton P. Alderfer a jeho ERG Theory neboli **teorie tří faktorů**.

- **Existenční potřeby** zahrnují fyziologické a materiální touhy. Sem řadíme vodu, vzduch, potraviny, oblečení, bezpečnost a náklonnost. Zde je podobnost s prvními dvěma kategoriemi u Maslowa.
- **Potřeby vztahů** zahrnují sociální a vnější úctu, vztahy s rodinou, přáteli, zaměstnavateli a spolupracovníky. Téměř identické jako třetí a čtvrtá kategorie v pyramidě potřeb.
- **Potřeby růstu** zahrnují vnitřní úctu, osobní růst a vývoj. (YOUR COACH, 2016)

Maslowovu teorii potřeb vhodně doplňuje **Herzbergova dvoufaktorová teorie**. Frederick Herzberg říká, že zdrojem spokojenosti a motivace jsou následující faktory:

- **Hygienické faktory** souvisí s pracovní spokojeností/nespokojeností. Mezi tyto faktory řadíme mezilidské vztahy, platové a pracovní podmínky, jistotu zaměstnání.

- Motivátory jsou faktory, které nás motivují. Patří sem růst, úspěch, uznání, atd.
(MANAGEMENTMANIA, 2016)

„J. S. Adams je představitelem teorie spravedlnosti. Předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivování a že spravedlnost je a priori hodnocena jako správná. Každý má tendenci srovnávat se s ostatními jakou práci vykonal a jak je oceněn za vykonanou práci. Srovnávány mohou být na vstupech schopnosti, dovednosti, tvořivost, vynaložené úsilí, vynaložený čas, praktické zkušenosti, osobní vlastnosti... a na výstupech výdělek, povyšování, uznání, možnost osobního růstu rozvoje a dalších příležitostí, zajímavější práce a podobně. Autor rozlišuje pozitivní a negativní nespravedlnost a vlastní a cizí nespravedlnost.“ (MIKULAŠTÍK, 2007, str. 142)

2.2.6 Vztah motivace, výkonu a peněz

Motivace je úzce spjata s výkonem. Výkonnost člověka tvoří schopnosti spolu s motivací. Tento vztah je dán následujícím vzorcem:

$$V = f(M \times S),$$

kde V = výkon

M = motivace

S = schopnosti (BEDRNOVÁ & NOVÝ, 2007)

„Názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí!“ (NAKONEČNÝ in BEDRNOVÁ & NOVÝ, 2007, str. 374)

Pokud člověku chybí motivace nebo je velmi nízká, tak se mu většinou příliš nedaří a podle toho taky vypadá výsledek. Na straně druhé, pokud je člověk přemotivovaný může to mít stejný dopad jako v prvním případě. Jestliže člověk cítí velkou motivaci, ovlivňuje to jeho psychiku a výkon se tedy snižuje. (BEDRNOVÁ & NOVÝ, 2007)

Nejčastější odměnou jsou peníze v různé formě např. plat/mzda. Peníze umožní to, po čem většina lidí touží.

Peníze nám dopomáhají k dosažení našich cílů. Slouží také k uspokojování potřeb. Pokud máme stálý peněžní příjem, mnohem jednodušeji ukojíme potřeby přežití a bezpečí. Díky penězům získáváme i jakési postavení, kterým se lišíme od ostatních, a to nám přináší jistou prestiž.

Jsou lidé penězi motivováni? Jsou lidé, pro které jsou peníze velkou motivací a očekávání peněžní odměny jsou vysoká. Na straně druhé jsou lidé, kteří si nejsou natolik jistí a na takovéto stimuly nereagují.

Díky tomu, že peníze jsou to, co lidé potřebují a hlavně chtějí, mohou přinášet pozitivní motivaci. Patří mezi hlavní faktor, který přiměje lidi vstoupit do organizace a dále v ní setrvat. Pokud je systém odměn nesprávně nastaven, mohou být pracovníci demotivováni.

2.2.7 Motivační systémy

Podnik se snaží nalézt vhodnou formu motivace pro své zaměstnance. Než zvolí správnou formu, měli by si nejprve uvědomit, co zaměstnance motivuje a co je naopak demotivuje. V následující tabulce jsou tyto údaje krásně viditelné.

Tab. 1 Motivující a demotivující faktory

Co je pro zaměstnance MOTIVUJÍCÍ	Co je pro zaměstnance DEMOTIVUJÍCÍ
Pochvala za dobré výsledky a úspěchy	Ignorance nebo postoj „to je u něj standard“
Rychlé zvládnutí neprodukce a brzdičů	Tolerování neprodukce nebo „brzdičů“
Odměňování závislé na osobních výsledcích	Fixní plat, který osoba nemůže nijak ovlivnit
Odměňování za iniciativu a nápady	Odměna podle osobních sympatií nebo jen proto, že pracuje pro firmu dlouho
Vedení se samo řídí tím, co vyžaduje	Vedení dělá věci jinak, než vyžaduje po ostatních
Zaměstnanec zná účel svého postu a celé firmy	Neví, proč má tvrdě pracovat; zdá se mu, že jen proto, aby majitel měl více peněz
Pozornost šéfa v případě dobrých výsledků	Pozornost šéfa je věnovaná hlavně těm, kteří vytvářejí problémy
Vedení se zajímá o jeho názory a nápady	Vedení pokládá jeho nápady za "otravné" a zbytečně, odmítá je

Zdroj: SPÁČILOVÁ, 2016

Motivační systémy by měly být zavedeny v podniku tak, aby vzbuzovaly zájem a chuť u produktivních a šikovných pracovníků. (SPÁČILOVÁ, 2016)

Jestliže firma vhodně zvolí motivační systémy v podniku, získá vyšší efektivitu, zisky a dobrou image. Velkým přínosem je také snížení fluktuace a zvýšení atraktivity pracovních pozic.

(ANOSCONSULTING, 2016)

2.3 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost je relativně nový a nahradil předešlý pojem pracovní morálka, který byl používán až do 50. let a to díky vojenské tradici, ze které vycházel management. (KOCIÁNOVÁ, 2010)

Pracovní spokojenost a morálka jsou ekvivalenty. „*Tak Guion (1958) definuje morálku jako míru, v jaké jsou uspokojovány potřeba jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace*“ (GUION in ARMSTRONG, 2007, str. 228)

„*Gilmer (1961) říká, že morálka je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům.*“ (GILMER in ARMSTRONG, 2007, str. 228)

Abychom byli ve své práci spokojeni, máme různé požadavky jako zvýšit plat, mít příležitost k povýšení, různorodé úkoly, spravedlnost při odměňování, apod. Úroveň spokojenosti se odvíjí od individuálních potřeb.

Jestliže máme pozitivní přístup k zaměstnání, znamená to, že jsme s prací spokojeni. Naopak negativní přístup značí pracovní nespokojenost. (ARMSTRONG, 2007)

„*Neuberger a Allerbecková (1978) spatřují podstatu pracovní spokojenosti v postoji k různým aspektům pracovní situace, z nichž mnohé mají sociálně-psychologickou povahu:*

- *Moji kolegové*
- *Můj nadřízený*
- *Moje činnost*
- *Mé pracovní podmínky*
- *Organizace a její vedení*
- *Možnosti mého vývoje*
- *Můj plat*
- *Pracovní doba*
- *Zajištěné pracovní místo*“

(NEUBERGER & ALLERBECKOVÁ in KOCIÁNOVÁ, 2010, str. 35)

2.3.1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Míra pracovní spokojenosti bývá ovlivňována především vnitřními a vnějšími motivačními faktory, úrovní řízení, sociálními vztahy v práci a také tím, jak moc jsou v zaměstnání úspěšní. (ARMSTORNG, 2007)

Jestliže jsou zaměstnanci správně motivováni, jsou oddáni své práci a práce jim přináší uspokojení, pak firma bývá velmi úspěšná.

Mezi hlavní faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, patří především příležitost ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci a týmová práce. (PURCELL a kol. in ARMSTORNG, 2007)

Na pracovní spokojenost působí mnoho faktorů, některé působí pozitivně, jiné působí negativně. Kocianová (2010) rozlišuje následující čtyři typy faktorů:

Faktory, které posilují pracovní spokojenost:

- Personální a organizační politika
- Různorodost práce
- Spolupráce a vztahy
- Ocenění práce
- Možnost kontroly nad vlastní prací
- Jasně dané cíle práce, které jsou přiměřené
- Možnost využít svých zkušeností a schopností v práci
- Finanční ohodnocení
- Bezpečnost práce

Faktory, které naopak pracovní spokojenost zeslabují:

- Velké množství nepředvídatelných vlivů na práci
- Časový stres
- Přehnané pracovní nároky
- Špatné vztahy s vedením a spolupracovníky
- Málo času na osobní život
- Psychosomatické důsledky práce
- Pracovní zátěž

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost lze rozdělit do dvou kategorií - organizační a mimoorganizační. **K faktorům organizačním patří:**

- Obsah a charakter práce
- Podmínky práce
 - Řízení podniku
 - Systém odměňování
 - Ocenění práce
 - Možnost pracovního růstu
 - Péče o zaměstnance
 - Styl vedení
 - Sociální vztahy

- Pracovní prostředí, bezpečnost
- Individuální charakteristiky
 - Věk
 - Pohlaví
 - Vzdělání
 - Rodinný stav
 - Kultura
 - Praxe
- Osobnostní charakteristiky
 - Schopnosti
 - Sebehodnocení
 - Míra ztotožnění s prací jako s profesí
 - Míra uspokojení
 - Osobnost – potřeby, hodnoty, postoje, zájmy, motivace

K faktorům mimoorganizačním patří:

- Mezinárodní a národní politika, ekonomická situace státu
- Legislativa
- Trh práce
- Úroveň mezd
- Konkurence

2.3.2 Metody zkoumání pracovní spokojenosti

Metody, které zjišťují pracovní spokojenost, slouží jako kontrola a zpětná vazba. Existuje více forem a způsobů, jak zjistit spokojenost. Mezi nejčastější se řadí osobní rozhovor a písemná forma pomocí dotazníků. Metody mohou být jmenovité nebo anonymní a mohou ve firmě probíhat pravidelně nebo pouze namátkově.

Metody, které zkoumají spokojenost zaměstnanců, se zaměřují na různé aspekty:

- Pracovní role
- Organizační kultura
- Vzdělání
- Styl vedení
- Osobní rozvoj
- Pracovní růst

(MANAGEMENTMANIA, 2015)

Míru pracovní spokojenosti můžeme zkoumat díky anketám. Rozlišujeme čtyři metody:

- **Strukturovaný dotazník** – Dotazníky lze v podniku rozdat všem zaměstnancům nebo pouze určité skupině. Existují dva typy dotazníků – univerzální a speciální. Univerzální dotazníky mají výhodu v tom, že již byly mnohokrát vyzkoušeny a můžeme výsledky porovnat s normami. Speciální dotazníky lze

použít, pokud se snažíme porozumět určitým záležitostem. Velká výhoda dotazníků spočívá v tom, že jsou levné.

- **Rozhovor** – Rozhovory mohou mít více podob. Využívají se rozhovory, které mají otevřený konec, dále rozhovory, které jdou do větší hloubky a je zde možnost volné diskuze. Existují i rozhovory, které se drží předem stanovených bodů a cílem je získat od respondenta upřímné názory. Těmto rozhovorům se říká polostrukturované. Lze využít i strukturovaných rozhovorů, ale zde se jedná spíše o ústní formu dotazníku.
- **Kombinace rozhovoru a dotazníku** – Tvrdí se, že tato forma je nejideálnější, jelikož kombinuje dvě předchozí metody. Doporučení říká, aby se zkombinovaly dotazníky s hloubkovými rozhovory.
- **Diskusní skupina** – Skupina zastupuje zaměstnance, na jejichž názory a postoje se metody zaměřují. Hlavní charakteristiky jsou informovanost, důvěrnost, strukturovanost a konstruktivnost. (ARMSTRONG, 2007)

2.3.3 Pracovní spokojenost a výkon

Je všeobecně uznávané, že pokud je člověk v zaměstnání spokojen, vede to k vyššímu výkonu. Není ovšem dokázán tento silný pozitivní vztah. Byla provedena různá šetření, která došla k závěru, že není příliš mnoho důkazů k prokázání souvislosti mezi výkonem a pracovní spokojeností. (ARMSTRONG, 2007)

Brayfield a Crockett došli k následujícímu závěru: „*Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah.*“ (BRAYFIELD a CROCKETT in ARMSTRONG, 2007, str. 229)

Můžeme tvrdit, že je to přesně naopak – vyšší výkon vede k pracovní spokojenosti nikoli, že vysoká pracovní spokojenost vede k vyššímu výkonu. Z toho vyplývá, že člověk, který je v zaměstnání spokojený, nemusí být produktivní a pracovník, který hodně pracuje, nemusí být vždy spokojený. Lidi uspokojuje, když dosahují cílů díky zlepšenému výkonu. Cítí se být ještě spokojenější, když dostanou odměnu, která může přijít zvnějšku nebo se může jednat o vnitřní pocit, který nám říká, že jsme úspěšní. Z toho vyplývá, že zaměstnancům by měly být poskytnuty příležitosti k výkonu, aby jej mohli zlepšit. Mezi zaměstnanci se najdou i tací, kteří jsou již s prací spokojeni a nic je neovlivní k tomu, aby pracovali pilněji a dosahovali vyššího výkonu. Mají jiné způsoby, jak uspokojují své potřeby. (ARMSTRONG, 2007)

2.4 Shrnutí části odborné zdroje výzkumu

V kapitole odborné zdroje výzkumu byl vysvětlen pojem fluktuace, pro který ovšem neexistuje jednotná definice. Fluktuace byla rozdělena do různých kategorií, mezi které patří například dobrovolná a nedobrovolná, žádoucí a nežádoucí, nebo vnitřní a vnější, všechny kategorie byly vysvětleny.

Byly definovány možné příčiny fluktuace, na které je potřeba se zaměřit, jelikož cílem celé práce je právě odhalit tyto příčiny ve společnosti. Na příčiny navázaly možnosti eliminace fluktuace.

Následovalo definování dalšího velkého pojmu, který souvisí s fluktuací – motivace. Byly uvedeny typy motivace, proces motivace a zdroje motivace. Jak se motivace vyvíjela, bylo popsáno pomocí teorie motivace, kde byly znázorněny různé pohledy na motivaci. Na konci byla motivace propojena s pojmy výkon a peníze, bylo popsáno, jak se navzájem tyto věci ovlivňují.

Posledním vysvětlovaným pojmem byla pracovní spokojenost. Tento pojem je relativně nový a nahradil pojem předchozí - pracovní morálka, který byl používán až do 50. let. Byly uvedeny také faktory, které spokojenost ovlivňují. Poslední věc, kterou se práce zabývala, byl vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem.

3 Vlastní výzkum

Tato část bakalářské práce je věnována samotné společnosti. Na začátku se nachází představení společnosti Česká spořitelna, a. s., kde jsou shrnuty základní fakta, předmět podnikání, organizační struktura, získaná ocenění apod. Následuje stručná historie společnosti a poté se již rozebírá fluktuace.

Srovnávána je celková fluktuace, fluktuace na centrále i pobočkových sítích. Fluktuace je také rozebírána zvláště v jednotlivých oblastech České republiky a dále dle různých kritérií jako je věk zaměstnanců či délka působení ve společnosti.

V závěru této kapitoly je vyhodnocen provedený dotazníkový průzkum. Na jeho základě byly zjištěny příčiny fluktuace ve společnosti. Příčiny se snaží odstranit navrhnutá doporučení.

3.1 Představení společnosti

Česká spořitelna, a. s. je moderní banka, která se orientuje jak na drobné klienty, tak malé a střední firmy, města a obce. Poskytuje služby v oblasti finančních trhů a důležitou roli má také ve financování velkých korporací. Klientům poskytuje velké množství bankovních služeb prostřednictvím poboček, bankomatů a platbomatů. Díky obrovskému počtu klientů, který dosahuje čísla téměř pět milionů, patří k největší bance v České republice. Nejen, že patří k největší bance v naší republice, také má na našem trhu nejdelší tradici – již 190 let od založení.

Společnost si drží vedoucí pozici v mnoha oblastech bankovníctví - spotřebitelské úvěry, platební karty, síť bankomatů, objem poskytnutých hypotečních úvěrů a správa prostředků klientů.

Česká spořitelna je banka evropské kvality, moderní a klientsky orientovaná. (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2015)

Banka vykonává svoji činnost pomocí centrály, oblastních poboček, popřípadě pomocí jiných organizačních složek, které jsou určené organizačními předpisy společnosti.

Banka je založena na dobu neurčitou. (SEDLÁKOVÁ, 2008)

3.1.1 Základní fakta

V následující tabulce jsou shrnuta základní fakta o společnosti, hodnoty v ní uvedené jsou aktuální k datu 31. 12. 2015.

Tab. 2 Základní informace

Právní forma	Akciová společnost
Rok založení	1825
Sídlo	Hlavní město Praha
Mateřská společnost	Erste Bank
Aktiva celkem	959,6 ml. Kč
Počet klientů České spořitelny	4 786 644
Počet poboček	621
Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	10 501
Počet karet	3 118 624
Počet bankomatů	1589

Zdroj: ČESKÁ SPOŘITELNA, 2015

3.1.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti Česká spořitelna, a. s. je výkon následujících činností:

- „Přijímání vkladů od veřejnosti
 - Poskytování úvěrů
 - Výkon činností uvedených v zákoně o bankách
 - Investice do cenných papírů
 - Finanční pronájem
 - Platební styk
 - Poskytování záruk
 - Obstarávání inkasa
 - Směnárenská činnost
 - Poskytování bankovních informací
 - A mnoho dalších“
- (ČESKÁ SPOŘITELNA (C), 2016)

3.1.3 Orgány společnosti a jejich působnost

Společnost si pro systém vnitřní struktury zvolila dualistický systém.

Orgány společnosti jsou:

- Valná hromada
- Dozorčí rada
- Výbor pro audit
- Představenstvo

Nyní si postupně představíme všechny orgány společnosti – jejich postavení a působnost.

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a rozhoduje o otázkách, které zákon či stanovy zahrnují do působnosti valné hromady. Další činností je volba a odvolávání členů dozorčí rady.

Dozorčí rada

Dozorčí rada má za úkol dohlížet na výkon působnosti představenstva a také na činnost společnosti. Plní úkoly, které zákon zahrnul do působnosti rady. Dále může dozorčí rada např. svolat valnou hromadu, předložit své doporučení či návrhy valné hromadě i představenstvu, volit a odvolávat členy představenstva, podílet se na hodnocení strategického a finančního řízení a mnoho další činností.

Výbor pro audit

Do působnosti výboru pro audit můžeme zařadit tyto činnosti: sledování postupu sestavování účetní uzávěrky, sledování účinnosti vnitřní kontroly, posuzování nezávislosti statutárního auditora a auditorské společnosti, doporučení auditora dozorčí radě, ale pouze s tím, že toto doporučení řádně odůvodní, a jiné. (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2015)

Představenstvo

„Představenstvo Společnosti je pětičlenné. Představenstvo je statutárním orgánem Společnosti, který Společnost řídí a jedná jejím jménem, odpovídá za dlouhodobé strategické směřování a provozní řízení Společnosti. Jeho působnost je vymezena stanovami Společnosti, vnitřními předpisy Společnosti a právními předpisy České republiky. Představenstvo vykonává svou působnost s péčí řádného hospodáře a za výkon své činnosti odpovídá v rozsahu stanoveném právními předpisy České republiky. Všichni členové představenstva jsou odborníky na řízení velkých korporací s mezinárodními zkušenostmi a schopností týmové práce. Členové představenstva dbají na dodržování zákonných a etických norem.“ (ČESKÁ SPOŘITELNA, 2015)

3.1.4 Organizační struktura

Česká spořitelna je moderní banka a neustále se rozvíjí. Zajímá se především o ty nejlepší a nejkvalitnější manažery, odborníky a specialisty, kteří mají zájem se profesionálně seberealizovat a chtějí být součástí největší banky České republiky, která se řadí k jedné z nejvýznamnějších mezinárodních finančních institucí v naší republice. A právě na tomto má banka postavenou organizační strukturu, kterou se zabývá představenstvo. Představenstvo může provádět organizační změny, uděluje pravomoc a ukládá úkoly.

Organizační struktura je formálně vymezena a vychází z klasického uspořádání organizace.

Česká spořitelna má pevnou i pružnou organizační strukturu.

Pevná organizační struktura

Pevná organizační struktura se skládá z organizačních složek, jednotek, útvarů a řídicích jednotek oblastních poboček.

- organizační složky (centrála a oblastní pobočky)
- organizační jednotky (pobočky)
- řídicí jednotky oblastní pobočky (ředitelství oblastních poboček)
- organizační útvary (úseky, odbory a oddělení)

Pružná organizační struktura

Pružná organizační struktura je využívána při řízení složitějších, časově omezených a neopakujících se činností, které bývají řešené pomocí projektů. Právě díky tomuto se zřizují projektové týmy, které pracují v daném režimu. Režim je nastaven mimo pevnou organizační strukturu a řídí se standartami pro řízení a koordinaci projektů.

(SEDLÁKOVÁ, 2008)

Celkově můžeme o organizační struktuře České spořitelny říct, že se snaží posílit klady a potlačit či odstranit nedostatky. Tato struktura má své výhody i nevýhody.

Jako výhody bychom mohli vidět adaptabilitu (rychlá reakce na příležitosti z okolí) a efektivnost. Naopak k nevýhodám bychom mohli zařadit nárůst administrativních nákladů, který je způsoben rozšiřováním kontrolních funkcí. Další nevýhodou je nutný souhlas vrcholového vedení při řešení výjimečné situace, což způsobuje zpomalení celého procesu rozhodování. (SEDLÁKOVÁ, 2008)

3.1.5 Strategické cíle a plány do budoucnosti

Cílem společnosti Česká spořitelna, a. s. je si i nadále udržet a posílit své postavení na trhu, předstihnout svoji konkurenci a především stát se hlavní bankou v cílových odvětvích. V dlouhodobém horizontu má banka za cíl stát se vedoucí bankou pro malé a střední podniky a být klíčovou bankou pro velké a mezinárodní korporace.

Na rok 2016 si společnost naplánovala cíle, které si rozdělila do tří menších kategorií, kterými jsou drobné bankovníctví, korporátní bankovníctví a finanční trhy.

V drobném bankovníctví má za cíl udržet si svoji vedoucí pozici v zákaznické základně, zvýšit spokojenost klientů se službami, kde bude kladen důraz především na uspokojení jejich finančních potřeb. Společnost chce navázat na svoji dlouholetou tradici a působit jako bezpečná a přátelská finanční poradna.

Oblast korporátního bankovníctví se již dlouhodobě zaměřuje na cíl, stát se jedničkou na trhu v segmentu malých a středních firem. Současně s tím neustále pracuje na udržení a upevnění svého postavení ve veřejném a neziskovém sektoru, kde si dlouhodobě udržuje vedoucí pozici. Stát se jednou z klíčových bank v segmentu velkých a nadnárodních společností je další z cílů banky.

Co se týká oblasti finančních trhů i zde má spořitelna jasně dané cíle. Jedním z nich je posílit vedoucí postavení ve všech klíčových oblastech a produktech finančních trhů. Banka se chce zaměřit především na rozvoj produktů a služeb pro klienty z firem a institucí a posílit svoji dosavadní vedoucí pozici na měnových, úrokových a derivátových trzích.

(ČESKÁ SPOŘITELNA (A), 2016)

3.1.6 Ocenění

Společnost Česká spořitelna se pyšní hned celou řadou ocenění. Již po dvanácté v řadě získala společnost ocenění Nejdůvěryhodnější banka roku v soutěži Fincentrum Banka roku. Tento titul je udílen na základě hlasování široké veřejnosti. Ve stejnojmenné soutěži získala také titul Banka roku 2015a to již po šesté a díky tomu se stala nejčastějším výhercem této kategorie. Penzijní společnost roku 2015 byl další titul získaný v této soutěži.

(ČESKÁ SPOŘITELNA, 2015)

Porota hodnotila nejen dostupnost, ale také komplexnost služeb. Česká spořitelna získala toto ocenění, jelikož měla velkou snahu, být svým klientům co nejbližší. Pro českého klienta je totiž typické, že rád řeší své finanční záležitosti osobně, proto je důležité, aby měl pobočku na dosah. Klienty těší, když mají banku na očích, budí to u nich pocit bezpečí. A to právě může být jeden z důvodů, proč působí Česká spořitelna jako nejdůvěryhodnější banka.

„Kategorie Banka roku a Nejdůvěryhodnější banka roku patří tradičně k těm nejsledovanějším. Fakt, že se podařilo České spořitelně v obou kategoriích obhájit loňské prvenství, si zaslouží úctu a pozornost. Skutečnými inovacemi a rozvojem vztahu se zákazníky se podařilo v průběhu posledních let České spořitelně kompletně změnit image. Prokázala, že také velká banka s vedoucím postavením na trhu může být zároveň dynamická, inovativní a vždy nablízku svým klientům,“ uvedl Petr Stuchlík, předseda představenstva a generální ředitel společnosti Fincentrum, generálního partnera ocenění.

(BANKA ROKU, 2015)



Obr. 4 Ocenění v soutěži Fincentrum
Zdroj: Česká spořitelna, 2015

Prestižní ocenění Banka roku udílené časopisem The Banker si Česká spořitelna připsala na své konto již po osmé (2003-2005, 2008-2010, 2012, 2014). Cenu udělila odborná porota, které byla složena z generálních ředitelů a vedoucích pracovníků britských firem spolu s redaktory měsíčníku. Tento časopis vychází ve více než 180 zemích světa a je respektovaným zdrojem informací o bankovním sektoru.

„Být nejlepší bankou v zemi, a to opakovaně, je pro nás vyznamenáním. Pro naše retailové a firemní klienty je toto ocenění potvrzením, že umí rozpoznat opravdovou kvalitu, inovativnost a důvěryhodnost. Titul Banka roku patří všem mým kolegyním a kolegům za to, že své stodevadesátileté výročí oslaví banka ve skvělé kondici,“

řekl k ocenění Pavel Kysilka, předseda představenstva České spořitelny.

(ČESKÁ SPOŘITELNA, 2014)



Obr. 5 Ocenění udělené časopisem The Banker
Zdroj: Česká spořitelna, 2014

Další ocenění, které se zaměřuje na motivaci zaměstnavatelů k uplatňování rovných příležitostí a zavádění opatření pro sladování rodinného a pracovního života jejich zaměstnanců, získala Česká spořitelna 24. 11. 2014. Toto ocenění nese název Společnost přátelská rodině. Porota u společnosti ocenila především propracovaný přístup k otázkám týkajících se diversity a flexibilních forem práce.

(ČESKÁ SPOŘITELNA, 2014)

Firma roku 2015 i tímto titulem se může Česká spořitelna chlubit. Porota zde kladla důraz především na podporu kariérního růstu žen. Soutěž byla vyhlášena neziskovou organizací Gender Studies.



Obr. 6 Ocenění Firma roku
Zdroj: Česká spořitelna, 2015

Česká spořitelna získala v roce 2015 také nově udělovanou cenu od Zlaté koruny. Cena se udílela za sociální odpovědnost podniků. Zlatá koruna pověřila firmu Ipsos, aby provedla exkluzivní průzkum, na jehož základě bude zvolen vítěz.



Obr. 7 Ocenění od Zlaté koruny
Zdroj: Česká spořitelna, 2015

Společnost obhájila prvenství z roku 2014 ve třetím ročníku cen Visa Awards. Získala titul Nejlepší vydavatel karet za rok 2015.

3.2 Historie společnosti

Společnost Česká spořitelna se vyvíjí již od roku 1825, kdy byla dne 12. února založena. S názvem Spořitelna česká zahájila svoji činnost v Praze a je nejstarším právním předchůdcem dnešní České spořitelny, a. s. Samotnému založení předcházela výzva, která byla zveřejněná v novinách. Výzva se týkala upisování základního fondu spořitelny, který zaručoval střadatelům, že nepřijdou o své peníze. Cílem bylo pomoci chudším vrstvám obyvatel.

V roce 1844 tedy o devatenáct let později byl přijat zákon o spořitelnách, který dával striktní pravidla. Spořitelny směli pouze plnit roli strážců svěřených peněz, úvěrovou činnost a aktivní obchody zcela omezil.

Zlatá éra československého spořitelnictví probíhala v letech 1920 – 1930, kdy jsou financovány levné a kvalitní byty pro chudší vrstvy. Spořitelny hrají důležitou roli při vytváření moderního bankovníctví na Slovensku a Podkarpatské Rusi. V období zlaté éry se konal v Miláně 1. Mezinárodní sjezd spořitel, kterého se zúčastnily i československé spořitelny.

Roku 1967 byla založena jedna Státní spořitelna. V souvislosti s federativním uspořádáním Československa vznikají v roce 1968 dva samostatné subjekty – Česká státní spořitelna a Slovenská státní spořitelna.

Česká spořitelna jako akciová společnost byla založena dne 27. prosince roku 1991. O rok později probíhá privatizace společnosti a v rámci první vlny kupónové privatizace bylo nabídnuto 37 % akcií společnosti, 20 % akcií získaly města a obce. Stát, který byl reprezentován Fondem národního majetku, si nechal 40 % majetku.

V roce 1994 došlo k navýšení základního jmění na 7,6 miliardy korun z původních 5,6 miliardy. (STUDENTKA, 2006)

Erste Bank zaplatila roku 2000 531 miliard EUR, což tvořilo polovinu kupní ceny a díky tomu se stala 52% akcionářem České spořitelny. O dva roky později Erste Bank oznámila svůj záměr – vykoupit minoritní akcie společnosti. Postupně se tedy stala 98% vlastníkem České spořitelny.

Společnost v roce 2001 úspěšně dokončila transformaci, která byla zaměřena na vylepšení klíčových součástí banky. Společnost se i nadále snaží o zkvalitňování svých služeb a produktů. (ČESKÁ SPOŘITELNA (B), 2016)

3.3 Analýza fluktuace ve společnosti

Tato část bakalářské práce se bude zabývat vývojem fluktuace ve společnosti Česká spořitelna, a. s. Společnost sleduje pohyb zaměstnanců nejen za celý podnik, ale rozlišuje fluktuaci v pobočkové síti a na centrále, zaměřuje se i na jednotlivé regiony a také fluktuaci rozebírá z různých hledisek jako je věk zaměstnanců či délka působnosti ve společnosti. Fluktuaci také rozděluje na dobrovolnou a nedobrovolnou.

Všechny obrázky a grafy uvedené v této části práce jsou z interní prezentace společnosti, která je uvedena v seznamu literatury – ostatní zdroje – Fluktuace ČS.

3.3.1 Vývoj celkové fluktuace

Celkový vývoj fluktuace ve společnosti je znázorněn na letech 2014 – 2015, jelikož se ve společnosti měnila celková struktura, nelze porovnávat fluktuaci s lety dřívějšími.

Míra fluktuace na českém bankovním trhu se pohybuje kolem 16,6 %. Fluktuace společnosti Česká spořitelna, a. s. se nachází pod touto hodnotou a v porovnání s ostatními českými bankami se nachází na velice obdobné pozici.

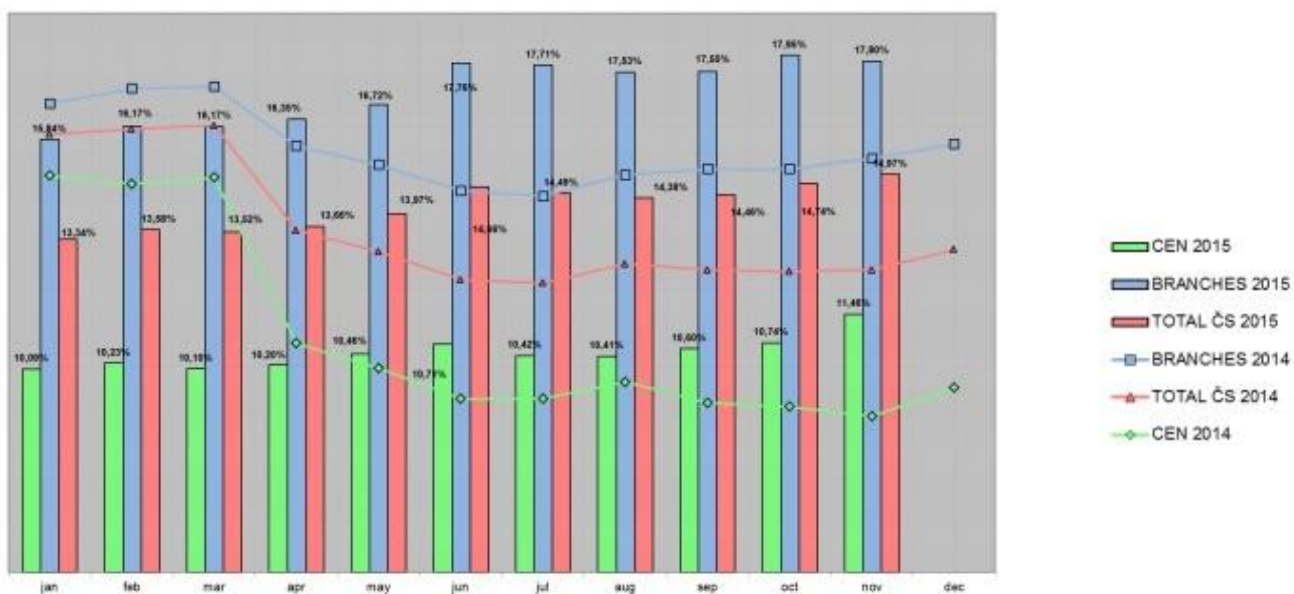


Graf 1 Trendy ve fluktuaci

Fluktuace stoupá, a to především v pobočkové síti. Vzestupový trend fluktuace je možný vysvětlit následovně:

- Zlepšuje se ekonomická situace v České republice – klesá nezaměstnanost a díky tomu je k dispozici více možností na zaměstnání a zaměstnanci jsou ochotni opustit svoje stávající zaměstnání
- Nabídky práce od konkurence – konkurence společnosti nabízí výhodnější podmínky svým zaměstnancům
- Nízká kupní síla v některých regionech
- Organizační změny – ty mohou vyvolat větší stres na pracovišti a nespokojenost

Vzestupový trend z předešlého grafu bude ukázán i v následujícím grafu, kde jsou uvedeny hodnoty za všechny měsíce roku 2014 a 2015.



Graf 2 Vývoj fluktuace 2014 - 2015

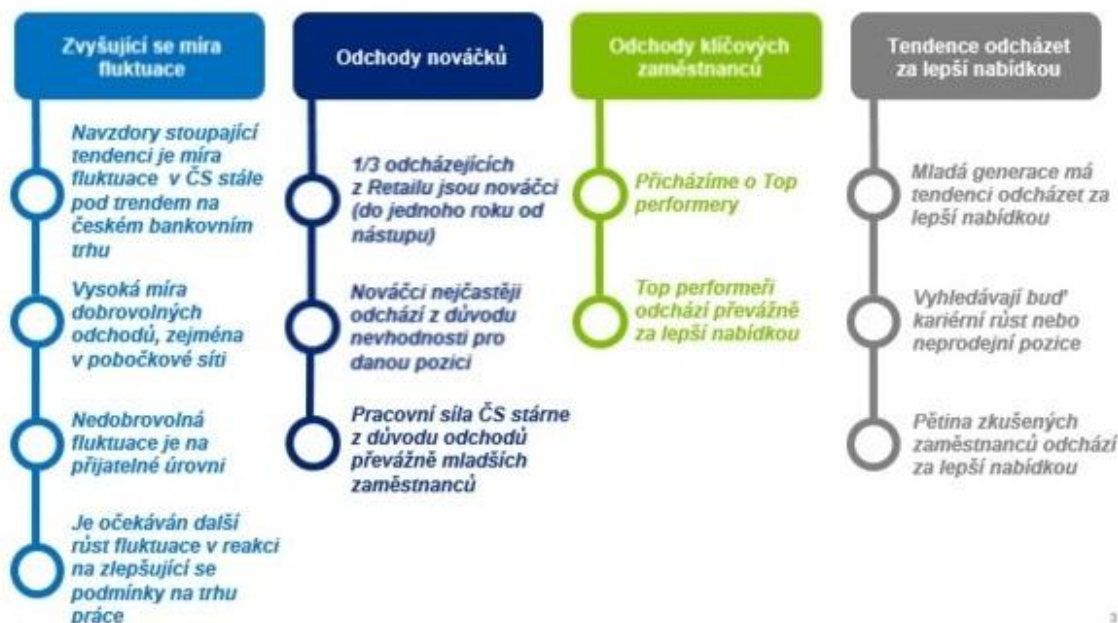
Zatímco v roce 2014 došlo v dubnu k velkému poklesu míry fluktuace, v roce 2015 žádný podobný propad nenastal. Z grafu jde vidět, že v roce 2015 je fluktuace více vyrovnaná ale i přesto je patrný vzestupový trend. Hodnoty celkové fluktuace a fluktuace v pobočkové síti v roce 2015 dosahují kromě prvních třech měsíců (před tím, než došlo k propadu) vyšších hodnot. U centrály je tomu trochu jinak, vyšších hodnot fluktuace dosahuje až od května.

Obecně je možné konstatovat, že vývoj fluktuace je podobný u pobočkové sítě i centrály, tudíž i celková fluktuace má téměř identickou trendovou křivku.

3.3.2 Fluktuace v ČS dle různých kritérií

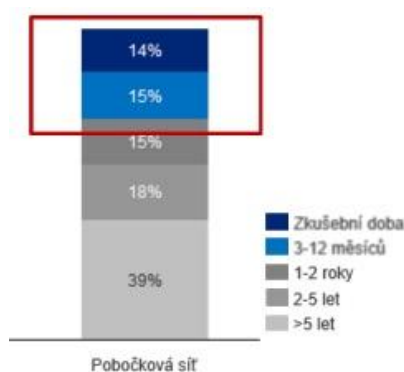
Tato část práce pohlíží na fluktuaci z různých hledisek. Zabývá se především těmi skupinami, kde je fluktuace nejmarkantnější.

V následujícím obrázku máme shrnuty základní fakta týkající se problémů s fluktuací. Kvalitativní data byla zjištěna převážně z exit interviewes, které byly vedeny s odcházejícími zaměstnanci.



Obr. 8 Základní informace o fluktuaci
Zdroj: Fluktuace ČS, 2016

Jeden z problémů je odchod nováčků z Retailu neboli pobočkové sítě. Tento problém nám ukazuje i následující obrázek, kde je procentuálně znázorněn odchod zaměstnanců dle délky působnosti ve společnosti.



Graf 3 Odchody nováčků

Na grafu vidíme, že odchody nováčků tvoří téměř jednu třetinu všech odchodů. Právě proto se společnost touto skutečností zabývala, aby odhalila příčiny.

Jak již bylo zmíněno, data byla získána z výstupních pohovorů a právě díky nim se podařilo odhalit hlavní příčiny odchodů nováčků. Nejčastější důvody byly shrnuty do grafu. Je třeba zmínit, že za nováčky se považují všichni zaměstnanci, kteří působí ve společnosti maximálně 12 měsíců.

Nejčastější důvody odchodu z pobočkové sítě během prvních 12 měsíců od nástupu



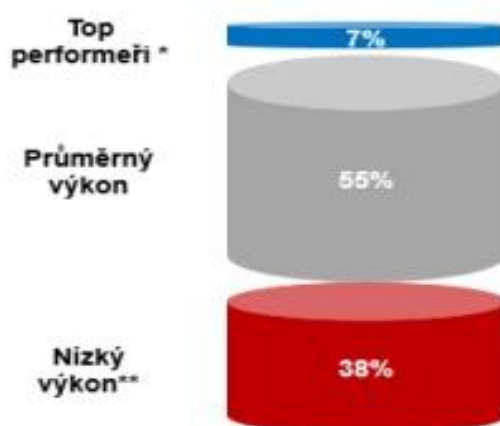
Graf 4 Příčiny odchodů nováčků

Z grafu je patrné, že největší zastoupení má nevhodnost pro danou pozici. Pod označením nevhodnost pro danou pozici se skrývají především nedostatky prodejních schopností, slabé výsledky, přístup a obsah práce. Druhým nejčastějším důvodem pro odchod je lepší nabídka. Lepší nabídka znamená buď vyšší finanční ohodnocení nebo kariéerní posun.

Nejmenší počet odchodů nováčků byl zaznamenán u týmů, kde se manažeři zajímají o zaměstnance, jejich adaptaci a úspěch.

Mimo nováčků banka také přichází o Top performery, kteří jsou ve společnosti považováni za klíčové zaměstnance. Na tuto oblast zaměstnanců se společnost hodně zaměřuje, jelikož ztráta nadprůměrného zaměstnance je daleko nákladnější než ztráta průměrného zaměstnance.

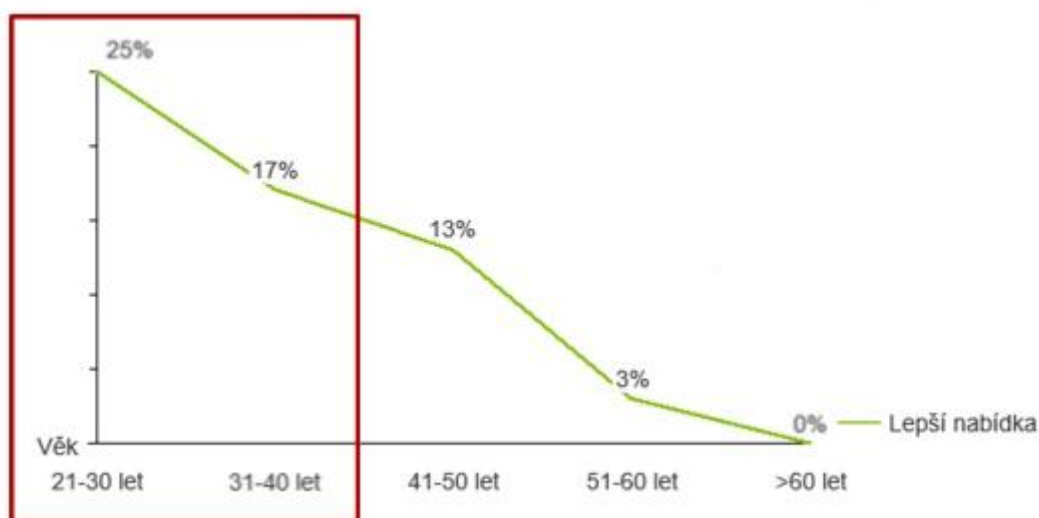
O jaký typ zaměstnanců přicházíme?



Graf 5 Ochody dle typu zaměstnance

Top performeři mají různé důvody k odchodu a nejčastějším důvodem je lepší pracovní nabídka. Další dva důvody mají stejné procentuální zastoupení a patří k nim management a důchod.

Další skupina zaměstnanců, kterou se Česká spořitelna v rámci fluktuace zabývá, jsou Millennials. Toto označení se používá pro mladou generaci ve věku 20 – 40 let. Právě tato skupina zaměstnanců má větší tendence k odchodu ze zaměstnání za lepší nabídkou.

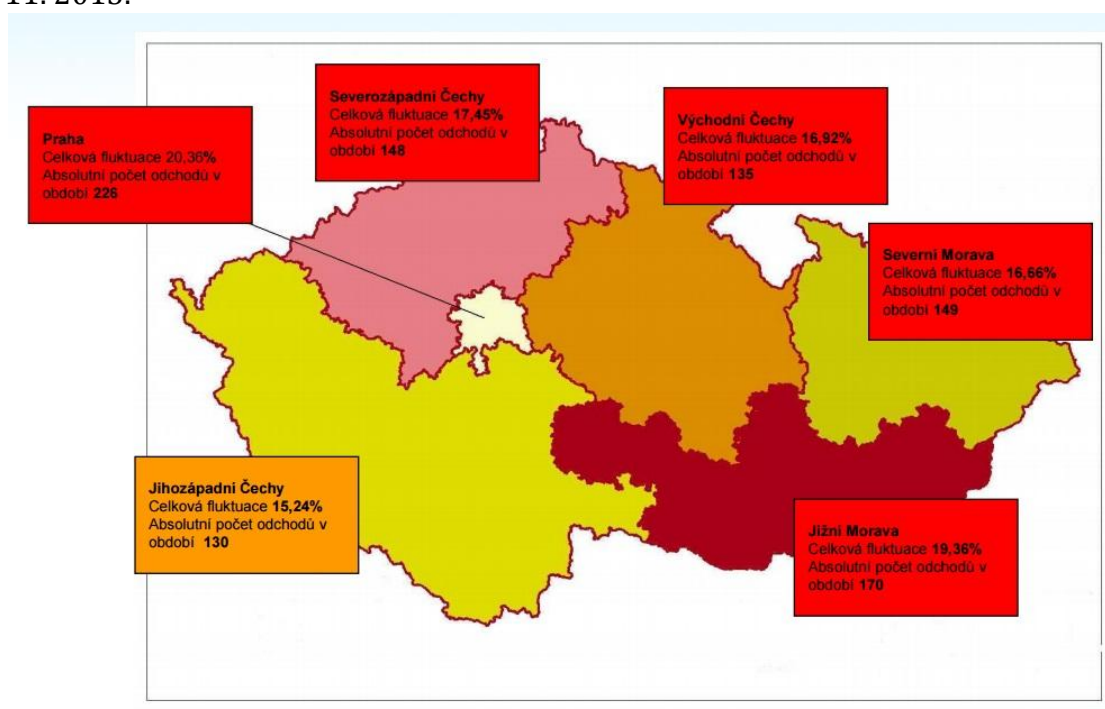


Graf 6 Počet odchodů ze zaměstnání dle věku

Z grafu je patrné, že s rostoucím věkem výrazně klesá počet odchodů za lepší nabídkou. Mladá generace totiž odchází za lepší nabídkou ve snaze získat více zkušeností, podpořit svůj kariérní růst, získat lépe placenou práci, zkusit vlastní podnikání nebo se chtějí vyhnout prodejním pozicím, kterých je ve společnosti většina. Odchod za lepší nabídkou se týká jak zkušených zaměstnanců, tak nově nastupujících.

Společnost přichází o mladé zaměstnance, zatímco starší zůstávají a to má za následek stárnutí pracovní síly banky.

Společnost dále rozděluje fluktuaci v pobočkové síti podle oblastí. Celou Českou republiku dělí na šest oblastí, viz následující obrázek. Data jsou aktuální k 30. 11. 2015.



Obr. 9 Fluktuace v oblastech
Zdroj: Fluktuace ČS, 2016

Z obrázku je patrné, že nejvyšší fluktuace se nachází v oblastech, kde jsou situována velká města. Nejvyšší míra fluktuace je v Praze a druhá nejvyšší na Jižní Moravě, kam se zahrnuje druhé největší město v republice – Brno. K této situaci dochází s největší pravděpodobností proto, že ve velkých městech je nižší míra nezaměstnanosti a větší počet pracovních nabídek, a právě to je důvod, proč zaměstnanci dobrovolně opouštějí své zaměstnání a tím pádem fluktuace roste.

Všechny oblasti se ještě dále rozdělují do menších celků pojmenovaných a rozdělených většinou podle měst ležících v dané oblasti. Fluktuace se sleduje ve všech jednotlivých částech. Větší detail je zobrazen v tabulce.

Tab. 3 Detail oblasti Jižní Morava

Oblast	Průměrný evidenční stav	Celková fluktuace	Fluktuace YTD - extrapolovaná	Dobrovolná fluktuace	rozdíl (Aktuální YTD - Předěšlý YTD)
Brno 2	87	32,18%	35,11%	29,89%	● -2,84%
Jihlavsko	110	15,51%	15,92%	9,12%	● -0,57%
Třebíčsko	95	17,89%	18,37%	12,63%	● -0,57%
Vyškovsko	66	24,21%	24,76%	16,64%	● -0,38%
Brno 3	78	21,76%	22,34%	14,08%	● 0,03%
Zlínsko	90	16,61%	16,91%	7,75%	● -0,46%
Brno 1	131	19,91%	20,05%	13,02%	● -3,57%
Uherskohradištsko	97	22,63%	21,32%	16,46%	● 1,71%
Břeclavsko	90	10,00%	9,70%	6,67%	● -0,57%

Data v tabulce nám potvrzují, co již bylo řečeno a to, že nejvyšší míra fluktuace se nachází ve velkých městech. Nejvyšší hodnota byla zjištěna u Brna.

Z posledního sloupce v tabulce lze vyčíst, že fluktuace klesla oproti předešlému období u všech oblastí kromě dvou, těmi jsou Uherskohradištsko a část Brna označena číslem 3. Tyto hodnoty lze tedy považovat za uspokojivé, avšak je třeba na snižování fluktuace stále pracovat.

Vybranou oblastí je Jižní Morava, jelikož právě na Jižní Moravě bylo prováděno dotazníkové šetření, které bude podrobně rozebráno v následující kapitole.

3.4 Dotazníkový výzkum

Dotazníkový výzkum byl proveden elektronickou formou ve společnosti Česká spořitelna, a. s. a bude sloužit k analýze příčin fluktuace v dané společnosti.

3.4.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem celého výzkumu je odhalit příčiny, které vedou zaměstnance k odchodu ze společnosti. Příčiny odchodů jsou zároveň příčinami fluktuace ve společnosti. Na základě zjištěných příčin fluktuace budou společnosti navržena řešení, která by měla společnosti pomoci se snížením míry fluktuace či úplné eliminaci.

3.4.2 Metodika výzkumu

Pro provedení výzkumu byla zvolena metoda přímého zjišťování a to dotazníkové šetření. Zvolená forma dotazníkového šetření byla elektronická, jelikož se jedná o nejrychlejší způsob, jak informace zjistit v co nejkratším čase od velkého množství osob.

Dotazník začíná úvodem, kde se nachází představení, účel dotazníku a nakonec poděkování za vyplnění. Samotný dotazník obsahuje 18 otázek, z toho jsou některé otázky otevřené, jiné uzavřené a nachází se v něm i otázka na seřazení svých priorit. Na začátku jsou otázky, které identifikují respondenta – zaměřené na pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Šetření bylo zcela anonymní, aby se zaměstnanci nemuseli bát odpovídat na dané otázky podle pravdy.

Dotazník byl rozposlán mezi zaměstnance společnosti Česká spořitelna, a. s. v regionu Jižní Morava, konkrétně oblast Brno 1, kam spadají pobočky: Jánská, Vinohrady, Židenice, Husovice, Vaňkovka, Kobližná, Královo pole.

3.4.3 Výsledky výzkumu

Celkový počet zaměstnanců v oblasti, do které byly dotazníky rozposlány, činí 129. Dotazníků se vrátilo 98, což činí přibližně 69 %. Skutečná návratnost byla vyšší než očekávaná. Zaměstnanci se k dotazníkovému šetření staví většinou negativně, proto skutečná návratnost byla překvapující a potěšující.

Jelikož počet zaměstnanců podniku je mnohonásobně vyšší, než je počet respondentů, není možné zachytit všechny příčiny odchodů zaměstnanců v celé společnosti. Avšak se může podařit nalézt alespoň nějaké příčiny, kterým když se společnost vyvaruje, může to vést ke snížení míry fluktuace. Snahou bylo nalézt reálný reprezentační vzorek zaměstnanců společnosti, aby dotazníkové šetření odpovídalo co nejvíce realitě.

Výsledky dotazníkové průzkumu jsou reprezentovány pomocí tabulek a grafů, doplněné o vlastní komentáře.

Celá podoba dotazníku se nachází v přílohách.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Tab. 4 Pohlaví

	Počet	Podíl v %
Muž	34	34,7
Žena	64	65,3

Většina z dotazovaných jsou ženy, což odpovídá celkovému zastoupení žen v České spořitelně, které tvoří přibližně 72 %. Tento fakt je dán tím, že práce v bankovníctví je pro ženy více vhodná.

Otázka č. 2 – Kolik Vám je let?

Tab. 5 Věk

	Počet	Podíl v %
Do 20	6	6,1
21 – 30	23	23,5
31 – 40	20	20,4
41 – 50	37	37,8
51 – 60	10	10,2
60 a více	2	2,0

Nejvíce respondentů se nachází ve věkové skupině 41 – 50 let. Další dvě věkové skupiny jsou relativně vyrovnané a to skupina lidí ve věku 21 – 30 let a 31 – 40 let. Nejmenší počet zaměstnanců se nachází ve věkové skupině 60 plus, to bude s největší pravděpodobností způsobeno tím, že lidé v tomto věku často odchází do důchodu.

Otázka č. 3 – Vaše dosažené vzdělání?

Tab. 6 Vzdělání

	Počet	Podíl v %
Základní	7	7,1
Vyučen	5	5,1
Střední s maturitou	30	30,6
Vysokoškolské ukončené titulem Bc.	22	22,4
Vysokoškolské ukončené titulem Ing., Mgr., ...	34	34,7

Nejvíce z dotazovaných má vysokoškolské vzdělání ukončené titulem Mgr., Ing., apod. To je zapříčiněno tím, že u lidí na vyšších pozicích je vysokoškolské vzdělání požadováno. Velká část z dotázaných má středoškolské vzdělání, tato skupina lidí jsou zaměstnanci na nižších pozicích.

Otázka č. 4 – Jak dlouho pracujete ve společnosti Česká spořitelna, a. s.?

Tab. 7 Doba působení ve společnosti

	Počet	Podíl v %
Méně než 1 rok	21	23,5
1 – 5 let	25	30,6
6 – 10 let	23	21,4
11 – 15 let	15	10,2
16 let a více	14	14,3

U této otázky jsou odpovědi mnohem více vyrovnané než u otázek předešlých. Převažuje skupina, která je v zaměstnání po dobu 1 – 5 let, dále zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti 6 – 10 let, ale těsně za nimi je skupina, která je ve společnosti považována za nováčky - méně než 1 rok. Tyto fakta svědčí zřejmě o tom, že podnik je pro zaměstnance jakožto zaměstnavatel dlouhodobě zajímavý, jelikož více než polovina dotázaných je ve společnosti déle než 5 let.

Otázka č. 5 – Jste rád/a, že pracujete právě v České spořitelně?

Tab. 8 Spokojenost s prací ve společnosti

	Počet	Podíl v %
Ano	67	68,4
Spíše ano	24	24,5
Spíše ne	5	5,1
Ne	2	2,0

U této otázky zcela převažuje odpověď ano, tedy zaměstnanci jsou rádi, že pracují právě v České spořitelně. To může znamenat, že považují společnost za dobrého zaměstnavatele.

Otázka č. 6 – Jak jste spokojen/a na své pozici?

Tato otázka byla položena formou polootevřené otázky. Dotazovaní měli na výběr ze čtyř možností, ale odpovědi mohli doplnit o svůj vlastní názor či komentář. Cílem bylo zjistit, pokud jsou spokojeni, čím je to způsobeno a naopak pokud spokojeni nejsou, co je příčinou.

Z celkových 98 odpovědí bylo 93 kladných (spokojen/a, spíše spokojen/a). Zaměstnanci odpovídali, že jsou spokojeni, jelikož je práce moc baví a mají nad sebou dobrého šéfa. Častokrát se také objevilo odůvodnění, že si moc váží, že mohou pracovat právě pro Českou spořitelnu – velkého a silného zaměstnavatele, který jim udává jasný směr. Zaměstnanci uváděli, že jsou spokojeni i přesto, že pozice, na kterých momentálně pracují, jsou hodně náročné. Oceňují, že se mohou rozvíjet. Vidinu profesní růstu v následujícím roku uvedli 3 ze všech dotázaných.

Otázka č. 7 – Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení je adekvátní za odvedenou práci?

Tato otázka byla koncipována stejně jako otázka předchozí, tedy, že respondenti měli možnost se vyjádřit ke své odpovědi.

Celkem 11 z dotázaných si myslí, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá odvedené práci. Jako důvod byla uvedena velké zodpovědnost, časová náročnost a velký objem odvedených prodejů, na který není brán zřetel.

Mezi dalšími odpověďmi se objevilo, že základní mzda je adekvátní, ale bonusy by mohly být vyšší.

Další zaměstnanci jsou spokojeni se svoji mzdou, i když nepopírají, že zvýšení by jim nevadilo a taky, že lidé na obdobných pozicích v jiných firmách mají větší peníze.

Otázka č. 8 – Co Vás v práci nejvíce motivuje?

Respondenti v této otázce měli za úkol seřadit 11 věcí/faktů, které je nejvíce při práci motivují. Každému pojmu byla tedy přiřazena určitá hodnota a důležitost a na základě toho byl určen průměr důležitosti jednotlivých odpovědí.

V následujícím obrázku jsou tyto důležitosti zobrazeny.



Obr. 10 Důležitost jednotlivých faktorů

Na základě předešlého obrázku je možné usoudit, že nejvíce zaměstnance při práci motivuje mzda a to s velkým náskokem před ostatními faktory. Důležitý je pro zaměstnance také kolektiv. Naopak nejméně důležitá a nejméně motivující je pro zaměstnance image zaměstnavatele. Ostatní faktory dosahují podobných hodnot, z toho lze usoudit, že každého motivuje něco jiného.

Otázka č. 9 – Myslíte si, že je bonusový systém společnosti dobře nastaven a motivuje?

U této otázky byly odpovědi tak půl na půl. Ovšem přibližně 75 % zaměstnanců svoji odpověď neodůvodnilo.

U kladných odpovědí převládal názor, že bonusový systém motivuje, ovšem je těžké ho dosáhnout. U negativních odůvodnění panoval názor, že bonusy nejsou dostatečné a objektivní, že zaměstnanci s menším portfoliem nemají šanci plnit plány jako ti, kteří na větších pobočkách mají širší portfolio. Objevil se i názor, který říkal, že bonusový systém není dobře nastaven, ale je lepší než v předešlých letech.

Otázka č. 10 – Máte pocit, že Váš nadřízený má kvalitní manažerské znalosti?

Tab. 9 Nadřízený a jeho znalosti

	Počet	Podíl v %
Ano	56	57,1
Spíše ano	31	31,6
Spíše ne	9	9,2
Ne	2	2,0

U desáté otázky se 56 lidí shodlo, že jejich nadřízený má kvalitní manažerské znalosti a dovednosti, což je velice důležitý předpoklad k tomu, aby zaměstnanci svého nadřízeného respektovali a viděli jako autoritu. Pokud podle nich nadřízený tyto znalosti nemá, často dochází k tomu, že jej absolutně nerespektují a na oddělení nastává chaos. Naštěstí u tohoto dotazníkového šetření pouze 2 z celkových 98 dotazovaných uvedli odpověď ne – tedy, že nemají pocit, že by jejich nadřízený měl kvalitní manažerské znalosti.

Otázka č. 11 – Je Váš nadřízený ochoten pomoci a poradit?

Tab. 10 Nadřízený a ochota pomoci

	Počet	Podíl v %
Ano	65	66,3
Spíše ano	26	26,5
Spíše ne	5	5,1
Ne	2	2,0

Zde se 66,3 % dotazovaných shodlo na tom, že jejich nadřízený je ochoten pomoci a poradit. Dalších 26,5 % je o tom stejném spíše přesvědčena. Na základě těchto výsledků je možné konstatovat, že problém s fluktuací nebude zapříčiněn nadřízeným, jelikož pouze 2 uvedli, že nadřízený není ochoten pomoci a poradit.

Problémy s nadřízeným často vedou k tomu, že zaměstnanec začne přemýšlet o svém odchodu ze zaměstnání, jelikož se necítí spokojen a fluktuace tedy roste. Každý zaměstnanec nad sebou potřebuje mít nadřízeného, na kterého se může obrátit v případě jakéhokoli problému. U této otázky tedy bylo dokázáno, že problém bude někde jinde.

Otázka č. 12 – Myslíte si, že Vám byl poskytnut při nástupu do zaměstnání dostatečný prostor pro zapracování?

Tab. 11 Prostor pro zapracování

	Počet	Podíl v %
Ano	35	35,7
Spíše ano	31	31,6
Spíše ne	30	30,6
Ne	2	2,0

Odpovědi na tuto otázku jsou dost vyrovnané, pomine – li se poslední skupina. Fakta nám říkají, že pouze 35,7 % zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že jim byl poskytnut dostatečný prostor pro zapracování. Skupina 31 zaměstnanců je názoru, že spíše jim byl poskytnut dostatečný prostor. Pouze o jeden hlas méně má skupina, která zastává názor, že jim dostatečný prostor spíše poskytnut nebyl.

Dalo by se konstatovat, že právě nedostatečný prostor pro zapracování může být jedna z příčin fluktuace. Proces adaptace neboli zapracování je velice důležitý k tomu, aby se zaměstnanec na své pozici cítil dobře a především věděl, co přesně je jeho úkolem. Pokud člověku není poskytnuto dostatečné zapracování, může to mít za následek brzký odchod zaměstnance ze společnosti.

Otázka č. 13 – Jak hodnotíte možnost profesního/kariérního růstu?

U této otázky byly pouze samé kladné odpovědi. Zaměstnanci si možnosti růstu velmi chválí, tvrdí že společnost nabízí opravdu mnoho příležitostí. Většina se shodla na tom, že kdo má znalosti, dovednosti, ambice a především je aktivní, má mnoho možností kariérního postupu. Společnost Česká spořitelna si velmi váží aktivních zaměstnanců a umí jejich aktivitu náležitě ocenit.

Společnost nabízí tzv. talentový program. Ten spočívá v tom, že pokud se objeví šikovný a talentovaný zaměstnanec, je mu poskytnuta příprava, které mu pomůže dostat se na vyšší pozici než je ta, na které se doposud nachází.

Otázka č. 14 – Jak vidíte svoji budoucnost?

Tab. 12 Vize budoucnosti

	Počet	Podíl v %
Chci zůstat v této společnosti co nejdéle	50	51,0
Chci změnit zaměstnání co nejdřív	2	2,0
Změnit zaměstnání v horizontu 5 let	12	12,2
V případě zajímavější nabídky bych uvažoval/a o změně	34	34,7

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že většina lidí je ve společnosti spokojena natolik, že v ní chce zůstat co nejdéle. To může být zapříčiněno hned několika faktory – mzda, dobrý kolektiv, příjemné pracovní prostředí, apod. Je zde ale také dost lidí (34,7 %), kteří by neváhali společnost opustit v případě zajímavější nabídky. Lepší nabídkou může být lépe placená pozice či vyšší pozice. Dva z celkových 98 lidí by chtěli zaměstnání změnit co nejdříve.

Otázka č. 15 – Doporučil/a byste Českou spořitelnu jako zaměstnavatele svým známým?

Tab. 13 Doporučení společnosti známým

	Počet	Podíl v %
Ano	64	65,3
Spíše ano	25	25,5
Spíše ne	6	6,1
Ne	3	3,1

Jelikož 64 lidí odpovědělo, že by doporučili Českou spořitelnu jako zaměstnavatele svým známým, lze usuzovat, že jsou v práci spokojeni natolik, že i svým známým by práci ve společnosti přáli. Dalších 25 zaměstnanců by společnost spíše doporučilo a pouze 3 by ji absolutně nedoporučili svým známým.

Otázka č. 16 – Myslíte si, že Česká spořitelna, a. s. má pozitivní image? (je pozitivně vnímána veřejností)

Tab. 14 Image společnosti

	Počet	Podíl v %
Ano	42	42,9
Spíše ano	32	32,7
Spíše ne	22	22,4
Ne	2	2,0

O pozitivní image společnosti je přesvědčeno 42 lidí. Dalších 32 si myslí, že je společnost veřejností vnímána spíše pozitivně než negativně a 22 lidí si naopak myslí, že je vnímána spíše negativně než pozitivně. Pouze 2 zaměstnanci jsou přesvědčeni, že lidé společnost vnímají zcela negativně.

Jsou lidé, které hodně ovlivní to, jak ostatní lidé nahlíží na společnost, kde jsou zaměstnaní. Často se lidé nechají svým okolím ovlivnit, a proto pokud někdo nahlíží na jejich zaměstnavatele negativně, může to v nich dříve nebo později vyvolat pocit, že již nechtějí být součástí této společnosti.

Otázka č. 17 – Co si myslíte, že jsou nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců?

Tab. 15 Příčiny odchodů zaměstnanců

	Počet	Podíl v %
Nadřízený, kolektiv	20	20,4
Náročnost pozice	47	48,0
Mzda	15	15,3
Nedostatečný rozvoj	10	10,2
Jiná	6	6,1

Skoro polovina dotázaných považuje za nejčastější příčinu odchodu ze společnosti náročnost pozice. Druhou příčinou v pořadí je nadřízený a kolektiv, následuje mzda a poté nedostatečný rozvoj. Mezi odpovědi byla zařazena i možnost jiná, kde se mohli zaměstnanci k odpovědi vyjádřit.

Nejčastějším komentářem u odpovědi jiná byla většinou kombinace více faktorů. Zmiňovaná je především náročnost pozice v kombinaci s dalšími. Zaměstnanci si stěžují na nedostatečnou mzdu za to, jak moc je pracovní pozice náročná. Zazněla i odpověď, která říká, že není poskytnut dostatečný prostor pro postupnou adaptaci u nováčků, kteří přichází z nebankovního sektoru. Další odpověď, která určitě souvisí s náročností pozice je tlak na obchod. Zaměstnanci mají jasně dané počty produktů, které musí za kvartál splnit a mnoho z nich není schopno těchto výsledků dosáhnout.

Poslední otázka v průzkumu se týkala názorů zaměstnanců na dotazník. Cílem bylo zjistit, zda mají nějaké připomínky, dodatky či dotazy.

Většina zaměstnanců odpověděla, že žádné připomínky nemají, některé ovšem zajímaly výsledky průzkumu. Jelikož průzkum byl anonymní, není možné zjistit, kdo konkrétně se o výsledky zajímal, ale výsledek průzkumu bude zaměstnancům po jeho vyhodnocení k dispozici.

Našly se zde i zajímavé odpovědi, kdy jedna z dotazovaných předkládá návrh na zlepšení platových podmínek řadovým zaměstnancům, aby platy odpovídaly náročnosti pozic a očekávaným výkonům.

Další člověk se vyjadřuje k otázce číslo 16, kdy tvrdí, že společnost je spíše špatně vnímána zákazníky, i přesto, že nabízí kvalitní služby, lidé je vnímají negativně v pozici proti „novým“ bankám.

Jedna z dalších odpovědí se zabývá náročností pozic. Tvrdí, že lidé, kteří přichází do banky, často vůbec netuší, jak je to v nich náročné a je potřeba mít určitý obchodní talent.

3.4.4 Shrnutí provedeného průzkumu

Na základě dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že zastoupení žen ve společnosti je mnohem vyšší, což bylo také očekáváno, jelikož celkové zastoupení žen v České spořitelně tvoří přibližně 72%.

Nejvíce dotázaných se pyšní vysokoškolským titulem, na tom má zajisté podíl to, že u vyšších pozic je vysokoškolské vzdělání nezbytné pro přijetí.

Atraktivita společnosti by se dala dokázat tím, že více než polovina respondentů zde pracuje déle než 5 let. Svědčí to o tom, že podnik je dlouhodobě výhodný pro zaměstnance.

Ukázalo se, že 93 lidí je spokojeno na své pracovní pozici i přesto, že bylo velmi často uváděno, že pozice je velmi náročná. Zaměstnanci považují Českou spořitelnu, a. s. za silného zaměstnavatele, který jim udává jasný směr a cíl a oni se s ním ztotožňují.

Na otázku týkající se finančního ohodnocení nebyly pouze kladné odpovědi. Zaměstnanci jsou názoru, že za tak velikou zodpovědnost jakou mají, by si zasloužili vyšší finanční ohodnocení. Nejen zodpovědnost, ale také velká náročnost pracovní pozice je fakt, který by měl být brán v potaz při plánování výše finanční odměny. Bylo zjištěno, že právě peníze jsou to, co zaměstnance při práci nejvíce motivuje.

U otázek týkajících se nadřízeného (dovednosti/znalosti, ochota pomoci a poradit) byly především kladné odpovědi, což je velmi důležité. Jestliže zaměstnanec vycítí z nadřízeného, že si v něčem není jistý a neumí si poradit, může to mít za následek neúctu a nerespektování jeho osoby. Z odpovědí lze usoudit, že problém s fluktuací v této společnosti rozhodně nebude pramenit ze špatných vztahů s nadřízeným.

Proces adaptace je velice důležitý k tomu, aby zaměstnanec dokázal v pracovním prostředí správně fungovat. Přesně 30 lidí je přesvědčeno o tom, že jim dosta-

tečný prostor pro zapracování spíše poskytnut nebyl. To může být právě jeden z důvodů, proč zaměstnanci brzy opouští svoje zaměstnání. Pokud zaměstnanci není poskytnuto dostatečné zapracování, může docházet k tomu, že následně v práci neodvádí 100% výkon a necítí se na své pozici dobře a chce opustit zaměstnání.

S možnostmi profesního růstu jsou všichni zaměstnanci spokojeni. To může být i jeden z důvodů, proč chce 50 zaměstnanců zůstat pracovat ve společnosti co nejdéle. Samozřejmě k tomu přispívá mnoho dalších faktorů, které ovlivňují to, zda zaměstnanec chce či nechce ve společnosti zůstat. Velké množství dotázaných uvedlo, že v případě lepší nabídky by o změně zaměstnání uvažovali. Z tohoto důvodu by bylo dobré, aby se společnost zaměřila na svoji konkurenci na trhu a srovnala, jaké podmínky dává svým zaměstnancům ona a jaké konkurence.

Náročnost pozice je odpověď, kterou uvedlo nejvíce dotazovaných jako nejčastější důvod k odchodu ze společnosti. Někteří uvedli, že je to kombinace náročnosti s dalšími faktory.

Z celého průzkumu lze tedy usoudit, že společnost by se měla zaměřit na proces adaptace a náročnost jednotlivých pozic.

3.5 Doporučení pro společnost

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření a faktů, které byly poskytnuty přímo společností, byla sestavena doporučení, která by měla společnosti pomoci se snížením míry fluktuace.

K hlavním příčinám, které vedou ke zvyšování fluktuace, se řadí náročnost práce, především na obchodních pozicích (poradci, bankéři, specialisté). Náročností je myšlen tlak na plnění obchodních plánů, systém práce a složité bankovní systémy.

Další příčinou je nedostatečný proces adaptace, kdy se zaměstnancům nedostane dostatečné proškolení a péče ze strany manažera a zkušenějších kolegů.

Doporučení č. 1

První doporučení se zaměřuje na problém náročnosti práce na pozici.

Této příčině by se dalo předcházet již na výběrových řízeních, kde by personalisté a manažeři uchazeče konkrétně seznámili s náročností práce a pojmenovali by tuto skutečnost. Uchazeči by předem věděli o obchodních plánech, které je třeba plnit. Dostali by k dispozici konkrétní čísla, aby měli představu, co vše by je v zaměstnání čekalo.

Podstatné by bylo, aby se manažeři přesvědčili o tom, zda uchazeči přesně pochopili, v čem práce spočívá a co se od nich vyžaduje a ověřili, jaké přesně očekávání uchazeči mají. V případě nejasností by jim ještě jednou vše důkladně vysvětlili a objasnili. Tím by se předešlo tomu, že by vybraný uchazeč nastoupil do společnosti a byl zaskočen, co vše se po něm vyžaduje.

Další doporučení je zařadit do výběrového řízení praktickou zkoušku ověřující orientaci v bankovních systémech a aplikacích. Zkouška by ověřila, zda je uchazeč schopný se alespoň trochu orientovat a má určitou úroveň počítačové gramotnosti. Člověk, který tyto předpoklady vůbec nemá, by se je v průběhu zapracování jen těžko naučil a pozice by pro něj byla opravdu velmi náročná a to především psychicky.

Pro názornější ukázkou byly vybrány dvě podobné pozice – osobní bankéř a bankovní poradce. Bankovní poradce je základní pozice, je to osoba, která sedí na přepážce a pracuje s příchozí klientelou. Osobní bankéř již má svoji klientelu, která má určitý obrat, tzn., není to pouze nahodilá klientela, ale trochu movitější.

U obou pozic jsou vyžadovány tyto dovednosti a schopnosti:

- Komunikační (srozumitelnost, naslouchání, argumentace, přesvědčivost)
- Prodejní a klientská orientace (zjistit potřeby klienta a vyřešit je)
- Odolnost vůči stresu

Celý proces výběru vypadá tak, že nejprve dochází k selekci životopisů dle požadovaných kritérií. Selekcí má za úkol personalista. Po důsledné selekci přichází na řadu výběrové řízení, které je založeno na jednoduchém assessment centru (půldenní), nejlepší uchazeči postoupí do druhého kola, kde dochází k individuál-

ním pohovorům. Při assessment centru se ověřují komunikační dovednosti a odolnost vůči stresu, v druhém kole je prováděna při pohovoru modelová obchodní situace, kde se ověřuje prodejní klientská orientace.

Komunikační dovednosti se samozřejmě ověřují po celou dobu výběrového řízení, kdy se sleduje, jak uchazeč srozumitelně komunikuje, argumentuje a naslouchá. Psychická odolnost se zjišťuje na základě testu stresové odolnosti.

Doporučení, které by vylepšilo a usnadnilo výběrová řízení, je využití nových metod jako je např. rozhovor přes skype nebo videodotazník. Díky těmto inovacím by se daly výborně otestovat komunikační dovednosti i to, zda je daný uchazeč na pozici vhodný. Na základě tohoto doporučení by došlo k velké selekci a na výběrová řízení by byli pozváni pouze vhodní uchazeči.

Na základě videodotazníku či rozhovoru by se hodnotila srozumitelnost, přesvědčivost, jistota projevu a umění argumentovat. Rovněž by se do této části dal zařadit psychicky náročný úkol, který by ověřil psychickou odolnost (v daném časovém intervalu rychle vymyslet novou myšlenku). Uchazeč by byl podroben také otázkám typu, co si myslíte, že se od Vás očekává, co byste měl vyprodukovat za měsíc, týden, kde si myslíte, že vezmete nové klienty apod.

Díky tomuto doporučení by na výběrovém řízení byli pouze vhodní kandidáti a ušetřila by se spousta času všem manažerům. Na samotném výběrovém řízení by se pak už řešily situace zaměřené na klienta.

Všechny kroky tohoto doporučení je tedy nutné provést před samotným nástupem do zaměstnání.

Doporučení pro společnost nepředstavuje žádné další náklady navíc i přesto může být pro společnost velkým přínosem.

Doporučení č. 2

Druhé doporučení se zaměřuje na první 3 měsíce nováčků tzv. adaptaci.

Toto doporučení je komplexnější, zahrnuje v sobě více kroků a návrhů, které by měla společnost podniknout, aby docházelo ke snížení fluktuace.

Nejprve by nováčkům měl být poskytnut adaptační plán. Tento plán by zahrnoval celé 3 měsíce, kdy se člověk zapracovává a byl by rozpracován na konkrétní dny, aby uchazeč při nahlédnutí ihned věděl, co jej jaký den čeká. V plánu by bylo zahrnuto vše, co se uchazeč v následujících třech měsících naučí, kam se podívá a kdo konkrétně se mu bude věnovat. Nejen, že by se dozvěděl, co jej přesně čeká, ale také by v plánu bylo uvedeno, jakými kurzy si projde a jaké certifikace může v období adaptace získat. Zároveň by při nahlédnutí do tohoto plánu věděl, čím si už prošel a tudíž, co by již měl ovládat. Adaptační plán by v zaměstnanci vyvolal pocit, že nadřazeným záleží na jejich procesu zapracování a měl by větší pocit jistoty.

Adaptační plány jsou již teď částečně k dispozici na některých pozicích¹, ovšem nejsou podrobně propracovány (plány nejsou rozpracovány do detailu – na

¹ Vzor adaptačního plánu na pozici poradce se nachází v příloze

každý den, existuje pouze výčet věcí, které se zaměstnanec naučí v jaké době). Doporučení tedy je dopracovat konkrétní adaptační plány na všechny pozice (včetně popisku, kdo jaký den má uchazeče na starosti), dát je nováčkům k dispozici a především je začít důsledně používat. Každý nováček pak bude vědět, co má v jakém čase umět a znát a manažer to může kdykoli kontrolovat.

Kromě adaptačních plánů by se měla společnost zaměřit na práci manažera s nováčkem. Je dokázáno, že zaměstnanci, kteří si již v prvních měsících zažijí úspěch, neodcházejí ze zaměstnání tolik jako ti, kteří úspěchu nedosáhnou.² Právě proto by měla nováčkovi být poskytnuta příležitost si brzy úspěch zažít.

Celé by to spočívalo v tom, že by manažer dával nováčkovi jednoduché úkoly, za které by jej hodnotil a při správném plnění samozřejmě pochválil. Právě důležitou roli zde sehraje samotná pochvala a ohodnocení. U nováčka by to vzbudilo pocit úspěchu, užitku a toho, že se mu daří.

Nic takového se ve společnosti zatím neděje a mohlo by to pro ni být velkým přínosem.

Dalším krokem, který by vedl ke snazší adaptaci a vyšší spokojenosti nováčků, by byl mentoring. Spočívalo by to v tom, že každému nováčkovi by byl přidělen mentor, tedy osoba, která by byla nováčkovi stále po ruce. Nový zaměstnanec by se na něj mohl kdykoli obrátit s jakoukoli otázkou, prosbou, žádostí či potřebou. Mentorem by byl člověk, který působí již dlouhodobě na stejné pozici, na kterou nastoupil nový uchazeč, tím pádem by přesně věděl, co práce obnáší a jak nováčkovi poradit a pomoci.

Pro nové zaměstnance by byl mentor velkým přínosem, jelikož by se nemuseli bát na cokoli zeptat a nechat si poradit, aniž by u toho zdržovali od práce svého nadřízeného.

Mentorem by tedy byl klasický zaměstnanec, který by si ovšem roli mentora vzal navíc ke své práci. Nebylo by to pro něj časově příliš náročné, jelikož by si normálně plnil svoji práci, pouze v případě dotazů, připomínek a rad by novému zaměstnanci pomohl. Výpomoc by mohla být prováděna jak osobně, tak např. pomocí telefonu.

Mentoring společnost nyní vůbec nevyužívá, přitom již dříve ve společnosti v určité formě fungoval a prokazatelně snižoval fluktuaci.

Poslední krok tohoto doporučení se zaměřuje na inovaci školení v průběhu adaptace. Společnost své nováčky v průběhu zapracování školí na orientování se v bankovních systémech, zakládání účtů a spoření apod. Ovšem všechna tato školení probíhají pouze teoreticky. Doporučením tedy je, začít nováčky školit prakticky, tzn., nikoliv samá teorie ale naopak možnost si vše vyzkoušet v praxi.

Každý nováček by po dobu školení měl k dispozici svůj počítač, na kterém by si vyzkoušel vše, co by bylo probíráno. Díky tomu by zjistil, co mu jde a co naopak nejde. V případě nejasností by mu školitel pomohl a ukázal vše potřebné. Praxe je daleko přínosnější než teorie. Člověk se vše daleko rychleji naučí, když má možnost si to sám vyzkoušet.

² Tento fakt byl zjištěn společností na základě výstupních pohovorů.

Celé doporučení sebou nese jisté náklady, které je potřeba konkrétně vyčíslit, aby se dalo porovnat, zda by pro společnost vůbec bylo přínosem a vynaložené náklady se společnosti vrátily.

První krok doporučení je zpracovat adaptační plán. Adaptační plán by vytvořil personalista, který už teď má tyto plány na starost. Tudíž by to neneslo žádné další náklady navíc.

Další krok v tomto doporučení se věnoval práci manažera s nováčkem. Zde by nákladem mohlo být školení, které by manažerům poskytlo rozvoj v oblasti motivace a ocenění lidí. Školení by bylo provedeno externí firmou. Cena kurzů je různá, záleží na výběru firmy. Pro názornost bylo vybráno studiow, které nabízí celé množství kurzů zaměřené na motivaci. Cena kurzu na osobu je 5203 Kč včetně DPH.³ Nejprve by se proškolení zúčastnilo 10 manažerů, poté, co by byla prokázána efektivita tohoto školení, mohlo by jím projít i více manažerů. Náklady by tedy činily 52 030 Kč (10*5203).

Náklady na mentoring by mohly činit 3300 Kč pro mentora za jednoho zaměstnance za celý proces adaptace. Mentor by si mohl vzít na starosti i více než pouze jednoho zaměstnance. Průměrný počet nových zaměstnanců ve společnosti dosahuje čísla 800.⁴ Náklady na mentoring na rok by tedy dosahovaly částky 2 640 000 Kč (3300*800).

Náklady na inovaci školení by společnost nic nestály, jelikož výdaje na školitele má společnost už nyní a počítače, na kterých by si zaměstnanci zkoušeli zrovna probírané věci, má společnost také k dispozici na svých pobočkách. Tudíž tento krok je pro společnost bez nákladů a přitom může zaměstnancům dost přinést.

Celkové náklady na všechny kroky doporučení tedy dosahují částky 2 692 030 Kč.

Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že náklady na jednoho nově přijatého zaměstnance dosahují částky 140 000 Kč. Tato cena obsahuje:

- Vypsání pozice/ inzerce
- Výběrové řízení (většinou probíhá ve dvou kolech), assessment centrum
- Bezpečnostní prověření, bezúhonnost
- Pracovně právní dokumentace
- Školení v době adaptace (prodejní dovednosti, bankovní systémy, založení běžných účtů, stavebních spoření, penzijních přípojištění, apod.)
- Mzdu pracovníka, který zatím nepodává žádný výkon + benefity, stravenky

Náklady na doporučení by se vrátily, pokud by odešlo ročně o 20 zaměstnanců méně.

Jeden nově přijatý zaměstnanec stojí 140 000 Kč, ušetření této částky u 20 zaměstnanců = 2 800 000 Kč.

³ Údaj získaný na serveru <http://www.studiow.cz/#!/courseDetail/010070000046E>

⁴ Průměrný počet zaměstnanců byl zjištěn z interních podkladů od společnosti.

3.5.1 Shrnutí doporučení

Na základě zjištěných problémů, které vedou ke zvyšování fluktuace ve společnosti, byla společnosti navržena dvě doporučení, která by měla pomoci se snížením fluktuace.

První z nich se zaměřovalo na problém náročnosti práce na pozici a druhé na nedostatečný proces adaptace.

Předcházet tomu, aby zaměstnancům práce nepřipadala náročná, by se dalo již na výběrových řízeních, kde by uchazečům byla sdělena přesná fakta a konkrétní čísla, jaká budou muset plnit. Celé doporučení se vlastně zabývá procesem výběrového řízení. Srovnává, jak je tomu nyní, a co by se dalo vylepšit. Velkou inovací by mohly být videodotazníky, které by personalistům ušetřili mnoho času a vyselekovaly by uchazeče.

Ke zlepšení procesu adaptace je zapotřebí učinit více kroků. První z nich se zaměřuje na propracování adaptačního plánu, který by měli všichni nováčci k dispozici. Následuje práce manažera a nováčka, která je založena na plnění jednotlivých úkolů, za které by byl nováček pochválen a případně oceněn. Důležité zde je, aby nováček zažil v období adaptace jistý úspěch.

Důležitou roli v procesu adaptace by také hrál mentoring, který by byl prováděn zkušenějšími zaměstnanci. Ti by si mohli pod sebe vzít i více než pouze jednoho nováčka.

Poslední krok, kterým se zabývá doporučení, je inovace školení. Inovace by spočívala v tom, že školení by neprobíhala pouze teoreticky ale naopak prakticky, kdy by zaměstnanci měli možnost si vše konkrétně vyzkoušet.

Veškeré náklady na toto doporučení byly vyčísleny a porovnány s náklady na přijetí nového zaměstnance. Díky tomu se dá říct, že náklady na doporučení se vrátí, pokud ročně odejde o 20 zaměstnanců méně.

4 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat fluktuaci ve vybrané společnosti, kterou byla Česká spořitelna, a. s., odhalit příčiny fluktuace a navrhnout doporučení, kroky, návrhy, které společnosti pomohou se snížením fluktuace.

První část práce se zabývala teorií, kde byly objasněny pojmy, na které se navázalo v části druhé. K hlavním pojmům patřila fluktuace, motivace a pracovní spokojenost a pojmy, které s nimi souvisí.

Druhá část se už zabývala samotnou společností. Nejprve byla společnost představena, základní fakta o společnosti byla shrnuta do tabulky, dále byl popsán předmět jejího podnikání a organizační struktura. Česká spořitelna získala mnoho ocenění, která byla také v této části práce zmíněna. Následovala stručná historie a pak už se práce zabývala analýzou fluktuace.

Fluktuace byla rozebrána z různých hledisek – věk zaměstnanců, délka působení ve společnosti a oblast České republiky.

Následovalo dotazníkové šetření, kde bylo zaměstnancům položeno 18 otázek. Otázky se týkaly spokojenosti s finančním ohodnocením, možnostmi kariérního růstu, apod. Jedna otázka byla zaměřena na faktory, které zaměstnance při práci nejvíce motivují. Na základě dotazníkového průzkumu, kde bylo sesbíráno 98 odpovědí, se zjistilo, že největší problém ve společnosti je náročnost práce a nedostatečný proces adaptace.

Na problémy zjištěné pomocí dotazníkového průzkumu navázala navržená doporučení. První doporučení řeší problém náročnosti práce na pozici. Druhé doporučení se týkalo procesu adaptace a bylo složeno z více na sebe navazujících kroků. Právě tato doporučení se snaží odstranit problémy, které jsou příčinou fluktuace ve společnosti. Cílem navržených doporučení je pomoci společnosti se snížením nebo úplnou eliminací nežádoucí fluktuace.

5 Literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN: 978 – 80 – 247 – 1407 – 3.
- ANOS CONSULTING, *Skvělý odměňovací a motivační systém firmy*. [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupný z: <http://www.anosconsulting.com/template.asp?pageindex=211>
- BANKA ROKU, *Titul Banka roku získala Česká spořitelna*. [online]. 2015 [cit. 2016-05-06]. Dostupný z: <http://www.bankaroku.cz/titul-banka-roku-ziskala-ceska-sporitelna/tz/>
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN: 978 – 80 – 7261 – 169 – 0.
- BRANHAM, L., *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN: 978 – 80 – 247 – 2903 – 9.
- BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80 – 251 – 0223 – 8.
- BUSINESS KNOWHOW, *Top ten reasons why people quit their job*. [online]. 1999 – 2016 [cit. 2016-02-22]. Dostupný z: <http://www.businessknowhow.com/manage/whyquit.htm>
- ČESKÁ SPOŘITELNA, *Archiv aktualit*. [online]. 28. 11.2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupný z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/news_ie_2306.xml
- ČESKÁ SPOŘITELNA (A), *Fact Sheet*, 2016, Česká spořitelna, a. s.
- ČESKÁ SPOŘITELNA (B), *Historie společnosti*, 2016, Česká spořitelna, a. s.
- ČESKÁ SPOŘITELNA, *Naše ocenění*. [online]. 2014 [cit. 2016-04-20]. Dostupný z: http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_14852.xml
- ČESKÁ SPOŘITELNA, *Profil České spořitelny*. [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupný z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>
- ČESKÁ SPOŘITELNA (C), *Stanovy České spořitelny*, 2016. Česká spořitelna, a. s.
- ČESKÁ SPOŘITELNA, *Výroční zpráva*, 2015, Česká spořitelna, a. s.
- DUNDELOVÁ, J., *Pracovní motivace: různé cesty – jeden cíl*. In ZUFAN, P. *Firma a konkurenční prostředí* 2010. 1. vyd. Brno: Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, 2010, s. 792 – 799. ISBN: 978 – 80 – 7375 – 385 – 6.
- DYTRT, Z., *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN: 80 – 247 – 1589 – 9.
- ERTL, J., PERSONALL, *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupný z: http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html
- FIALOVÁ, H., *Malý ekonomický výkladový slovník*. Praha: Aplus, 2000. 198 s. ISBN: 80 – 902514 – 3 – 9.

- FINEXPERT, *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. [online]. 8. 11. 2007 [cit. 2016-03-20]. Dostupný z: <http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu>
- HÁJEK, M., VEDEME, *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*. [online]. Poslední revize 25. 2. 2013 [cit. 2016-03-25]. Dostupný z: <http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
- HR NEWS, *Nejen penězi živ je zaměstnanec*. [online]. 4. 5. 2006 [cit. 2016-02-19]. Dostupný z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/nejen-penezi-ziv-je-zamestnanec-id-279827>
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215s. ISBN: 978 – 80 – 247 – 2497 – 3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN: 978 – 80 – 7261 – 168 – 3.
- LAŠTŮVKOVÁ, L., KLIMENT, P., ATRAKTIVNÍ PRÁCE, *Fluktuace a jak ji eliminovat*. [online]. Poslední revize 20. 8. 2013 [cit. 2015-12-20]. Dostupný z WWW: <http://www.atraktivni-prace.cz/fluktuace-a-jak-ji-eliminovat>
- MANAGEMENT MANIA, *Herzbergova motivační teorie dvou faktorů*. [online]. Poslední revize 27. 1. 2016 [cit. 2015-12-20]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- MANAGEMENT MANIA, *Metody průzkumu spokojenosti*. [online]. Poslední revize 29. 7. 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/vyzkum-spokojenosti>
- MANAGEMENT MANIA, *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online]. Poslední revize 14. 10. 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN: 978 – 80 – 247 – 1349 – 6.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. 287 s. ISBN: 80 – 247 – 1705 – 0.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN: 978 – 80 – 247 – 3447 – 7.
- PSYCHOLOGIE PEDAGOGIKA, *Motivační profil*. [online]. 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupný z: <http://psychologie-pedagogika.studentske.cz/2008/07/motivan-profil.html>
- SEDLÁKOVÁ, P., 2008. *Hodnocení postupů a cílů v peněžním ústavu*. Diplomová práce. Humpolec: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci Katedra managementu podnikatelské sféry. Vedoucí práce Prof. Ing. František Kovář, CSc.

- SPÁČILOVÁ, L., PEFFORMIA, *Semináře klíčové*. [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupný z: <http://www.performia.cz/odborne-clanky/motivacnim-system-pro-zamestnance>
- STUDENTKA, *Seminární práce Česká spořitelna*. [online]. 6. 4. 2006 [cit. 2016-05-05]. Dostupný z: <http://studentka.sms.cz/seminarka/ceska-sporitelna-ii>
- VRONSKÝ, J., GASTROTIP, *Jak řešit fluktuaci zaměstnanců* [online]. Poslední revize 20. 1. 2012 [cit. 2015-04-20]. Dostupný z: <http://gastrotip.cz/jak-resit-fluktuaci-zamestnancu/>
- YOUR COACH, *ERG motivation theory Alderfer*. [online]. 2009 - 2016 [cit. 2016-04-22]. Dostupný z: <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/erg-motivation-theory-alderfer.php>

Přílohy

A Dotazník pro zaměstnance České spořitelny, a. s.

Vážení zaměstnanci společnosti Česká spořitelna, a. s.,

jmenuji se Markéta Martinkovičová a jsem studentkou Mendelovy univerzity, Provozně ekonomické fakulty.

Dovolte mi, abych Vás požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který pro mne bude zdrojem informací pro řešení bakalářské práce na téma „*Příčiny Fluktuace zaměstnanců*“. Data budou použita pouze pro účely zpracování bakalářské práce.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas,
Markéta Martinkovičová

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Žena
 - Muž

2. Kolik je Vám let?
 - Do 20
 - 21-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 51-60
 - 60 a více

3. Vaše dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Vyučen
 - Střední s maturitou
 - Vysokoškolské ukončené titulem Bc.
 - Vysokoškolské ukončené titulem Ing., Mgr., ...

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Česká spořitelna, a. s.?
 - Méně než 1 rok
 - 1-5 let

- 6-10 let
 - 11- 15 let
 - 16 let a více
5. Jste rád/a, že pracujete právě v České spořitelně ?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
6. Jak jste spokojen/a na své pozici? (spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, nespokojen/a a prosím o odůvodnění Vaší odpovědi)
7. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení je adekvátní za odvedenou práci? (ano, spíše ano, spíše ne, ne a prosím o odůvodnění Vaší odpovědi)
8. Co Vás v práci nejvíce motivuje ? (1 nejdůležitější, 11 nejméně důležité)
Přesuňte pořadí
- mzda
 - pracovní doba
 - kolektiv
 - pracovní prostředí
 - možnost profesního růstu
 - bonusy
 - benefity
 - image zaměstnavatele
 - nadřízený a jeho uznání
 - výsledky a úspěchy
 - smysluplnost práce
9. Myslíte si, že je bonusový systém ve společnosti dobře nastaven a motivuje? (ano, spíše ano, spíše ne, ne a prosím o odůvodnění Vaší odpovědi)
10. Máte pocit, že Váš nadřízený má kvalitní manažerské znalosti?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne

11. Je Váš nadřízený ochoten pomoci a poradit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Myslíte si, že Vám byl poskytnut při nástupu do zaměstnání dostatečný prostor pro zapracování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Jak hodnotíte možnost profesního/kariérního růstu? (velmi dobře, spíše dobře, spíše špatně, špatně a prosím o odůvodnění Vaší odpovědi, případně, co byste zlepšili)

14. Jak vidíte svoji budoucnost?

- Chci zůstat v této společnosti co nejdéle
- Chci změnit zaměstnání co nejdřív
- Změnit zaměstnání v horizontu 5 let
- V případě zajímavější nabídky bych uvažoval/a o změně

15. Doporučil/a byste Českou spořitelnu jako zaměstnavatele svým známým ?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Myslíte si, že Česká spořitelna, a. S. Má pozitivní image ? (je pozitivně vnímána veřejností)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Co si myslíte, že jsou nejčastější příčiny odchodů zaměstnanců?

- Nadřízený, kolektiv
- Náročnost pozice
- Mzda
- Nedostatečný rozvoj
- Jiné

18. Zde je možnost napsat Vaše názory, dodatky a připomínky k dotazníku.

B Adaptační plán – bankovní poradce



Příprava na pobočce	Začínáme na přepážce, telefonujeme	Příprava na pobočce	Co dnes každý potřebuje	Příprava na pobočce	Nabízíme a prodáváme úvěry	Příprava na pobočce	Zdokonalujeme se	Příprava na pobočce	Vyzkoušíme si	Příprava na pobočce	Radíme a prodáváme	DIPLOM
do 5 dnů	4 dny 2. týden	6 dnů	3 dny 4. týden	7dnů	3 dny 6. týden	7 dnů	3 dny 8. týden	7 dnů	2 dny 10. týden	8 dnů	5 dnů 12. týden	
Příprava na Prodejní příběh, Základy telefonování Seznámení s JPP Úkoly na /po centralizovaném školení	Desatero pro práci s tablety Základy prodeje Telefonování Jednotná pracovní plocha CRM	Produktové e-learningy Účty, karty S24 Úkoly na /po centralizovaném školení	Vstupní test JPP, Osobní účty, karty, debetní karty, S24	Procvičování štinování na přepážce E-kurzury UFO, Hypo - pracovní list Úkoly na /po centralizovaném školení	Vstupní testy JPP, UFO, KTK, KK, konsolidace HYPO nabídka	Produktové e-learningy DS, vkladní knížky, spořicí produkty Štinování na přepážce Úkoly na /po centralizovaném školení	Telefonování a prodejní dovednosti v praxi, kampaně, zvládání JPP, vybrané spořicí produkty, stavební spoření včetně certifikace	Procvičování, štinování, praxe na přepážce Úkoly na /po centralizovaném školení	Aplikační a drilové tréninky. Argumentační a uzavírací techniky Modelové situace včetně telefonování	Příprava na certifikace, produktové e-learningové kurzy, investování, penze, pojištění, firemní účty. Praxe na přepážce, úkoly na školení	Vstupní testy JPP, složení produktů penze, investování Flexi pojištění, servis Firemních účtů, Finanční gramotnost certifikace MIFID, CEPOZ	Vyhodnocení zkušební doby, testy, trenažer, rozhovor Nastavení dalšího rozvoje

1. měsíc

2. měsíc

3. měsíc