

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2015–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Markéta Dudáčková**

**Personalistika ČS, a. s.**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

**2015-2016**

**BACHELOR THESIS**

**Markéta Dudáčková**

**Human Resource Management ČS, corp.**

**Prague 2016**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 3. 2016

.....

Markéta Dudáčková

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Štefanu Tothovi za mnoho cenných rad a podnětů, které byly velmi nápomocné pro dokončení této práce. Dále děkuji Milanu Dudáčkovi a kolektivu spolupracovníků České spořitelny, a.s.

## **Anotace**

Tématem bakalářské práce je Personalistika ČS, a. s. Cílem této práce je zhodnocení, jak jsou zaměstnanci v práci spokojeni a jaké benefity by ocenili. V teoretické části se autorka zabývá literární rešerší a v praktické části používá analýzu spokojenosti zaměstnanců a to, jak vnímají motivační faktory, které jsou zavedeny v ČS, a.s. Pro oblast kvantitativního výzkumu je zvoleno dotazníkové šetření, doplněné o informace získané z rozhovorů s pracovníky dané banky. Na základě získaných informací z dotazníkového šetření provádí autorka návrhy a doporučení, které mají za cíl zlepšit spokojenost zaměstnanců a být předlohou pro vedení společnosti.

## **Klíčová slova**

Benefity, Česká spořitelna, a.s., motivační faktory, odměňování zaměstnanců  
personalistika, personální činnosti

## **Annotation**

The topic of this bachelor thesis is Human resources management in Česká spořitelna, a.s. The aim of this thesis is to evaluate how the employees are satisfied at work and what benefits would be appreciated. In the theoretical part, the author deals with a literature review and analysis of the practical uses of employee satisfaction and how they perceive the motivational factors that are introduced in ČS, a.s. For the area of quantitative research is selected questionnaire, supplemented by information obtained from interviews with employees of the bank. Based on information gathered from a questionnaire survey carried out by the author proposals and recommendations, which aim to improve employee satisfaction and be a model for the management of the company.

## **Keywords**

Benefits, Česká spořitelna, a. s., human resources, human resources activities, motivational factors, rewarding employees,

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
1.1 Pojem personální práce.....	11
1.2 Úkoly personální práce .....	13
<b>2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....</b>	<b>15</b>
2.1 Druhy personálních činností .....	15
2.1.1 Personální plánování.....	15
2.1.2 Vytváření a analýza pracovních míst .....	15
2.1.3 Nábor a výběr zaměstnanců .....	16
2.1.4 Odměňování.....	16
2.1.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	17
2.1.6 Péče o pracovníky .....	17
<b>3 FAKTORY PRACOVNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI .....</b>	<b>18</b>
3.1 Vnější motivační faktory .....	18
3.2 Vnitřní motivační faktory .....	19
<b>4 ODMĚŇOVÁNÍ.....</b>	<b>21</b>
4.1 Mzda .....	21
<b>5 BENEFITY .....</b>	<b>23</b>
5.1 Význam zaměstnaneckých benefitů.....	23
5.2 Druhy benefitů .....	24
5.3 Pracovní smlouvy .....	25
5.4 Výběr zaměstnanců.....	26
5.4.1 Externí výběr.....	26
5.4.2 Interní výběr.....	26
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>28</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA ČS, A. S. ....</b>	<b>28</b>
6.1 Základní údaje ČS, a. s. ....	28
6.2 Organizační struktura ČS, a. s. ....	29
6.3 Nábor a výběr zaměstnanců v ČS, a. s. ....	32
6.3.1 Metody získávání zaměstnanců.....	34
6.4 Ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků.....	36
<b>7 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....</b>	<b>39</b>
7.1 Zaměstnanecký fond.....	40

<b>8</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>44</b>
8.1	Cíl výzkumu a hypotézy .....	44
8.1.1	Metoda sběru dat.....	44
8.1.2	Interpretace výsledků .....	45
8.2	Dotazník.....	45
8.3	Navržená řešení pro zkvalitnění systému zaměstnaneckých výhod na pobočce v Domažlicích .....	55
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

Lidské zdroje jsou nepostradatelnou součástí jakéhokoli fungování ekonomik. Už od dávných časů se díky lidem rozdělovala práce, dle jejich možností a schopností. Postupem času se personální řízení vyvíjelo tak, jak bylo dle daných podmínek potřeba, tedy zcela nahodile a neplánovitě. V době průmyslové revoluce se jednalo o tzv. etapu péče o zaměstnance. Hledaly se pokusy, jak zlepšit pracovní podmínky, např. zřizování kantýn pro zaměstnance. Následovalo zformování etapy zvané personální administrativa, kdy se již jednalo o personální práci jako službu. Její úloha spočívala v zajišťování administrativy a dalších procedur spojených se zaměstnáváním lidí, archivací dokumentů a poskytování všech těchto náležitostí řídicím složkám organizace.

Před druhou světovou válkou se vyvinula etapa personálního řízení, kde se služby rozšiřovaly, vytvářely se organizace a rozvíjelo se manažerské řízení. Začalo se využívat vzdělávání zaměstnanců a také s plánováním potřebných pracovních sil. Začaly se objevovat propracované techniky odměňování, hodnocení a výběru zaměstnanců. Všechny tyto poznatky se začaly implementovat do legislativy a samotnému personálnímu řízení se začali věnovat odborníci. Další koncepce personálního řízení se objevila nejprve ve Spojených státech amerických, kde se profesionálové snažili vyrovnat s problémy tržní ekonomiky. Zde řízení lidských zdrojů hrálo významnou roli v otázkách, jak ovlivnit konečné výsledky organizace jako celku. Personální řízení se tak stalo strategickým nástrojem, který úzce souvisí s celkovou strategií dané organizace. V tomto období, počátek osmdesátých let 20. století, přestává být personální práce záležitostí odborníků a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků.

Od doby devadesátých let 20. století již nemluvíme o personálním řízení, ale o řízení intelektuálního kapitálu, kdy se hledají kvalifikovaní pracovníci. Bohužel jedním z negativem je i restrukturalizace organizací, kdy jsou dle současných trendů zužovány organizační struktury a tím zanikají některé pracovní pozice.

Tématem bakalářské práce je „*Personalistika ČS, a.s.*“. Toto téma je velice obtížné a proto se v této práci autorka zaměří pouze na některé z činností, které v sobě

personalistika ukrývá. Hlavní pozornost bude věnována zaměstnaneckým benefitům a dalším motivačním faktorům, na jejichž základě bylo provedeno dotazníkové šetření.

Cílem bakalářské práce je analýza spokojenosti zaměstnanců a jejich vnímání motivačních faktorů, které jsou zavedeny v ČS, a.s. Pro oblast kvantitativního výzkumu bylo provedeno dotazníkové šetření, doplněné o informace získané z rozhovoru s pracovníky dané banky.

V prvních kapitolách se čtenář seznámí s tím, co znamená pojem personální práce a jaké jsou její hlavní úkoly. Získá základní přehled o všech personálních činnostech, které se v podnicích vyskytují. V následujících kapitolách je pojednáno o benefitech, které zvyšují spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Dále je představena banka, ve které se prováděla oblast výzkumu.

Výsledky samotného výzkumu jsou vyhodnoceny v poslední kapitole této práce, na kterou navazuje shrnutí základních poznatků s případným doporučením či návrhy na zlepšení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Tato kapitola vysvětluje, o čem vlastně pojednává personální práce. Čtenář je zde seznámen s pojmy jako např. personální práce a personalistika, které souhrnně označují tuto významnou podnikovou činnost. Vycházet zde budeme z definice personalistiky: „*Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.*“<sup>1</sup> Z definice vyplývá, že se personalistika zaměřuje na procesy získávání, formování, využívání i organizování zaměstnanců, propojování jejich činností, výsledků práce, schopností a mnoha dalších oblastí k úspěšnému strategickému řízení a udržitelné konkurenceschopnosti daného podniku.

Personální řízení napomáhá dosahovat vytyčených úkolů a cílů v podniku. Může jít o vytváření dynamického souladu mezi strukturou a počtem pracovních míst či samotných pracovníků, nebo také o optimalizaci využívání pracovních sil, či dále o sociální rozvoj pracovníků, nebo v neposlední řadě o formování týmů a využití efektivního stylu vedení lidí.<sup>2</sup>

Jako specifické funkce personálního útvaru jsou uváděny prosazování personální strategie, politiky a postupů, poskytování rad a usměrňování vedoucích pracovníků společně s vytvářenými metodikami, zajišťování služeb v oblasti personalistiky a v neposlední řadě poskytování rad vedení podniku a vyjadřování se plánovaným změnám (např. zavedení nové technologie, atd.).<sup>3</sup>

### 1.1 POJEM PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce, též také personální řízení, personalistika i řízení lidských zdrojů jsou jen zlomky možných termínů užívaných jak v teoretické, tak i praktické rovině. I

---

<sup>1</sup> LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, s. 10 – 12.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 10 – 12.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 11.

zde však mezi nimi existují rozdíly v jejich pojetí, zejména z teoretického hlediska. Zde se tyto dva pojmy rozlišují jako různé vývojové fáze i koncepce personální práce. Je nutné dbát na to, který pojem u teoretických účelů použijeme.<sup>4</sup>

Nejmodernějším pojmem užívaným v personálních pracích je uváděno řízení lidských zdrojů, taktéž označováno jako personální management. Ten je významný tím, že klade důraz na strategické řízení personální práce. Řízení lidských zdrojů lze označit jako proces, ve kterém jsou přejímány rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů a je ovlivňováno pracovní nasazení zaměstnanců a výkonnost organizace.<sup>5</sup>

Jak již bylo naznačeno výše, zabývá se řízením a taktéž rozvojem lidských zdrojů v podnicích. Zahrnuje nejrůznější postupy a metody řízení práce s lidmi. Spadají sem činnosti týkající se:

- personálního plánování,
- získávání a výběru zaměstnanců,
- hodnocení pracovníků,
- hodnocení pracovních míst,
- odměňování a další nástroje motivace,
- rozmisťování pracovníků,
- ukončování pracovního poměru,
- podnikové vzdělávání pracovníků,
- pracovně-právní vztahy,
- péče o pracovníky (bezpečnost, sociální zabezpečení),
- personální informační systém.<sup>6</sup>

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Personalistika zahrnuje vše, co se týká člověka a práce. Pokud se jedná o malé podniky, tak funkci personalisty vykonává majitel či nejvyšší vedoucí

---

<sup>4</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. Praha: Grada, 1996, s. 15.

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 15.

<sup>6</sup> LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, s. 41.

pracovník. V ČS, a. s. vykonává tuto funkci specialista útvaru Řízení lidských zdrojů. Cílem personální práce je zajišťovat soulad kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců ve firmě. V praxi se jedná například o počet, profesní a věkovou skladbu pracovníků, jejich získaný kvalifikační stupeň a charakteristiky lidí (kvantitativní stránka) či o motivaci, tvořivost, uspokojení z práce (kvalitativní stránka). Personální strategie je východiskem pro optimální určení kvantitativních a kvalitativních požadavků na zaměstnance.<sup>7</sup>

## 1.2 ÚKOLY PERSONÁLNÍ PRÁCE

Hlavním úkolem podnikového řízení je dosahování zisku, výkonnosti a dosažení co největšího podílu na trhu. Personální práce se na dosažení těchto cílů podílí tím, že vyhledává nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení zlepšuje. Jde o nejlepší kombinaci člověka s určitými vlastnostmi a schopnostmi s vhodným pracovním úkolem. Výsledkem je poté maximální využití schopností na určitém výkonu, spokojenost zaměstnance a jeho případná motivace pro další zlepšení pracovních výsledků.<sup>8</sup>

Dalším úkolem personální práce je optimální využívání zaměstnanců v podniku. Hlavní roli zde hraje využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností zaměstnanců. Formování pracovních týmů a upevňování mezilidských vztahů probíhá s ohledem na odbornost, osobnost a vlastnosti jedinců. Významné jsou zde vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Tyto vztahy velice ovlivňují chod podniku jako celku.<sup>9</sup>

Významně podporuje personální rozvoj pracovníků. Na zřetel se musí brát potřeby a zájmy lidí, protože pro podnik nepředstavují pouhou pracovní sílu. Spokojení zaměstnanci, jak se již prokázalo v mnoha studiích, lépe pracují a všechny tyto faktory se odrážejí na jejich pracovním výkonu. Jedná se především o rozvoj kvalifikace, pracovní a životní podmínky a pracovní kariéru. Zaměstnanci mají povinnost dodržovat

---

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. Praha: Grada, 1996, s. 15.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 16.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 16.

zákony týkající se oblasti pracovní, zaměstnanecké a na druhé straně musejí podniky dodržovat zákony oblasti základních lidských práv a svobod. V případě porušení těchto základních zákonů ztrácí podniky svou dobrou pověst. V takových případech jsou mnohem více ohroženy velké podniky na rozdíl od těch menších a to z toho důvodu, že je závislý na každém pracovníkovi. Podniky s dobrou pověstí prosperují především díky spokojenosti a výkonnosti pracovníků. Tento úspěch se dále odráží i ve snazším získávání pracovníků nových.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. Praha: Grada, 1996, s. 16 – 17.

## 2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Při zajištění úkolů personální práce je třeba provádět několik personálních činností. V této kapitole budou popsány jednotlivé personální činnosti. Nejprve budou činnosti popsány obecně a následně bude vysvětleno, co znamenají a jaké jsou jejich cíle.

### 2.1 DRUHY PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

V následujících odstavcích jsou představeny činnosti, jakými jsou personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, nábor a výběr zaměstnanců, odměňování, vzdělávání zaměstnanců a péče o jejich spokojenost.

#### 2.1.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Cílem plánování je zabezpečení dostatečného počtu potřebných zaměstnanců s požadovanými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi, také co nejefektivnější využití lidských zdrojů, schopnost předvídat problematiku potenciálního přebytku a nedostatku pracovních sil, rozvoj schopnosti adaptace na měnící se prostředí a v neposlední řadě snížení závislosti na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů v případě nedostatečné nabídky kvalifikovaných sil.<sup>11</sup>

Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze čtyř základních kroků. Prvním je předpověď budoucích potřeb zaměstnanců a poptávky po lidských zdrojích. Druhý krok spočívá v analýze zdrojů pracovních sil a jejich nabídky. Následujícím krokem jsou plány v oblasti lidských zdrojů, které vyrovnávají poptávku s nabídkou. Posledním krokem je kontrola realizace vytvořeného plánu.<sup>12</sup>

#### 2.1.2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Dalším druhem personálních činností je vytváření a analýza pracovních míst. Vytváření pracovních míst je proces přidělování úkolů nebo povinností, tak aby je mohl pracovník se svými pracovními schopnostmi plnit. Takovou analýzou se zjišťují a

---

<sup>11</sup> LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, s. 21.

<sup>12</sup> STACHOVÁ, A. *Personální management*. Vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997, s. 60.

uchovávají informace o úkolech, vazbách, metodách na jiná pracovní místa. Cílem analýzy je zpracování informací a to v podobě tzv. popisu pracovního místa.<sup>13</sup>

### **2.1.3 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

V případě uvolnění pracovního místa v podniku usiluje personalista nebo pověřený pracovník o přilákání co největšího počtu uchazečů. Nejčastěji tato interakce probíhá prostřednictvím inzerátů. Ty by měly být postaveny tak, aby již na první pohled uchazeče zaujaly. Po průzkumu uchazečů vybírá personalista takové, jenž disponují odpovídajícími předpoklady pro danou pracovní pozici. Konkrétně v ČS, a. s. probíhá nábor zaměstnanců ve dvou etapách. V první etapě jde o vyřazení nevhodných kandidátů, kteří nesplňují daná kritéria. Tuto etapu provádí specialista útvaru Řízení lidských zdrojů. Druhá etapa je prováděna manažerem útvaru. V této etapě jsou vybraní uchazeči pozváni k osobnímu pohovoru, který probíhá za účasti manažera a specialisty Řízení lidských zdrojů. Ze všech uchazečů vybere personalista nebo pověřený pracovník jen ty, kteří mají odpovídající předpoklady pro vykonávání dané volné pozice. Tato činnost je pro podnik velmi důležitá.<sup>14</sup>

### **2.1.4 ODMĚŇOVÁNÍ**

Odměňování sehrává významnou roli motivování zaměstnanců například pro zvýšení pracovního výkonu. Může jít o motivátory v podobě finančních či jiných výhod a odměn. O této činnosti je blíže pojednáno v praktické části této bakalářské práce, přesněji v dotazníkovém šetření. V praktické části jsou představeny zaměstnanecké výhody ČS, a. s. na pobočce v Domažlicích. Hodnocení může probíhat formou formální nebo neformální. Jeho zavedením v podniku lze hodnotit zaměstnance a jejich výkon a vyhodnotit tak jeho vhodné umístění na dané pozici. Pro zaměstnance představuje

---

<sup>13</sup> KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická Personalistika*. Vyd. Praha, 1994, s. 239 – 241.

<sup>14</sup> STACHOVÁ, A. *Personální management*. Vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997, s. 80 – 90.



prostory, kde by mohl vylepšit svou práci, či na co se více zaměřit, aby jeho výkon byl co nejlepší. Před hodnocením zaměstnance by měl být stanoven určitý cíl, kterého má být dosaženo.<sup>15</sup>

### **2.1.5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Tato činnost představuje především zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Zajišťuje, aby pracovníci měli dostatečné znalosti a dovednosti potřebné pro danou práci nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Vzdělávání se netýká pouze nově příchozích zaměstnanců, ale i těch stávajících. Je nezbytné, v současné době, tuto činnost nezanedbávat. Tato činnost může být zajišťována z interních zdrojů, či je možné využít zdroje externí. Každá z těchto metod má své výhody i nevýhody. Mezi metody používané na pracovišti lze uvést např. instruktáž, coaching<sup>16</sup>, mentoring<sup>17</sup>, asistování, pověření kolem nebo rotace práce. Za externí metody jsou považovány např. přednášky, workshopy, hraní rolí, e-learning, assessment centre a stimulace.<sup>18</sup>

### **2.1.6 PÉČE O PRACOVNÍKY**

Do této činnosti spadají oblasti týkající se pracovního prostředí, mezilidských vztahů, stravování, výhodné pojištění a mnoho dalších. Tím, že zaměstnanci budou spokojeni, tak budou podávat kvalitní a plné výkony.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR,a.s., 2012, s. 95 – 107.

<sup>16</sup> *Coaching* – je proces, který podporuje hledání individuálních řešení a rozvoj člověka v určité oblasti.

<sup>17</sup> *Mentoring* – je profesionální vztah osob, kdy mentor předává své znalosti a zkušenosti mentorovanému. Mentor tak vystupuje jako průvodce v určité oblasti a napomáhá k nalezení správného řešení.

<sup>18</sup> LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, s. 41.

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. Praha: Grada, 1996, s. 18.

### **3 FAKTORY PRACOVNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI**

Motivace můžeme definovat jako vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Můžeme ji aktivovat pomocí různých stimulů a podnítit tak vnitřní hnací síly a usměrnit chování zaměstnanců pro dosažení určitého cíle. V následující kapitole jsou popsány vnitřní a vnější faktory, které podněcují pracovní motivaci zaměstnanců.

#### **3.1 VNĚJŠÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY**

Mezi vnější motivační faktory lze zařadit odměňování, povzbuzování, neformální hodnocení, atmosféru pracovní skupiny nebo i organizaci práce.

Odměňování tvoří hlavní motivační faktor jak pro pracovníka, tak i jeho okolí. Nejčastěji se vyskytuje ve finanční podobě (např. mzdové příplatky, prémie a bonusy), ale také v podobě zaměstnaneckých výhod, jakými mohou být např. užívání firemního automobilu či permanentky na návštěvu sportovních a jiných kulturních zařízení. Při motivaci by měl zaměstnavatel dbát na spravedlivé odměňování pro všechny své zaměstnance a výše odměny by měla odpovídat vynaloženému úsilí při výkonu práce.

Zrádné může být pouze finanční odměňování, neboť zaměstnanci poté pracují pouze pro peníze a nevytvářejí si kladný vztah k práci. Výhodou zaměstnaneckých benefitů je ta vlastnost, že napomáhají sladovat pracovní sílu a soukromí zaměstnanců, zde spočívá jádro jejich motivace. Záleží tedy na samotném zaměstnavateli, které formy motivace zvolí.

Dalšími faktory, které ovlivňují zejména řídicí pracovníci, jsou povzbuzování a neformální hodnocení. Je nutné zde neopomenout zpětnou vazbu a to z toho důvodu, že řídicí pracovníci hodnotí své podřízené a informují je o cílech firmy. Existují dva druhy zpětné vazby a to sestupná, nebo vzestupná. Sestupná vazba vyjadřuje výsledky pracovníků, zatímco vazba vzestupná zaznamenává názory či připomínky zaměstnanců směrem k vrcholovému řízení podniku.

Každá pracovní skupina má svá ať psaná či nepsaná pravidla a vytváří se v ní atmosféra, která ovlivňuje její výkon pozitivně, nebo negativně. Členové pracovní

skupiny by se měli respektovat a vzájemně si důvěřovat. Ovlivnit tento faktor může z části manažer na základě vlastní autority.

Mezi další povinnosti zaměstnavatele patří vytváření příznivých pracovních podmínek (např. teplota, čistota, zvukové podmínky, atd.) a organizovanost práce. Čím lepší tyto podmínky vytvoří, tím spokojenější budou jeho zaměstnanci a vytvoří si mezi sebou příznivé pracovní vztahy. Pokud se zaměstnanec necítí dobře ve svém zaměstnání, nepodává požadované výkony a naopak.<sup>20</sup>

### 3.2 VNITŘNÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY

Mezi vnitřní motivační faktory můžeme zařadit např. podnětnou a zajímavou práci. Pokud tyto prvky práce splňuje, motivuje zaměstnance k lepším výkonům. Podněty k práci jsou uspokojení potřeb, získání odměny, vykonávat užitečnou práci, pocítit úspěch a uznání i mnoho dalších. Je důležité, aby zaměstnance pracovní úkony bavily. Práce by měla být rozmanitá, komplexní a vytvářet pocit důležitosti, že se na ní může zaměstnanec podílet.<sup>21</sup>

Jako další faktor lze uvést uznání. Pokud zaměstnanec není ve svém zaměstnání uznáván, objevuje se u něj pocit nespokojenosti, a tím i nižší výkon v práci. Uznání se dotýká sebeúcty a respektu ostatních. Vyšší kvalifikace umožňuje zaměstnanci postup v kariéře, a tím se zvyšuje jeho hodnota na trhu práce a vyskytují se pro něho lepší nabídky zaměstnání. Bezpečí a jistota práce je spjata s budoucností zaměstnance.<sup>22</sup>

Organizační oddanost je dalším faktorem a další složkou je ochota zaměstnance podílet se na organizačních cílech. A posledním vnitřním faktorem jsou individuální vlastnosti. Jako první si zaměstnanec do svého zaměstnání přináší jeho individuální vlastnosti (věk, pohlaví, vzdělání), které se velmi těžko mění. Tyto složky by neměly

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, s. 219-225

<sup>21</sup> STACHOVÁ, A. *Personální management*. Vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997, s. 46.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, s. 219-225

ovlivňovat zaměstnavatele při náboru, výběru a přijímání nových zaměstnanců, a to z důvodu diskriminace. Negativní dopad na efektivitu přijímání nových zaměstnanců mají i některé další faktory jako je dlouhodobý průběh přijímacího řízení, během něhož nejlepší kandidáti ztratí zájem nebo přijmou jinou nabídku, profil pracovní pozice, který se v průběhu přijímacího řízení mění, nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele či nerealistické představy o požadovaných kandidátech vedoucí k tomu, že jsou dlouhodobě hledány osoby, které se na trhu nevyskytují.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, s. 219-225

## 4 ODMĚŇOVÁNÍ

Každá firma má své techniky, které používá při odměňování zaměstnanců. Systém odměňování je založen na základních všeobecně známých principech. Tento systém by měl odpovídat třem cílům. Zaprvé musí být přitažlivý. Zaměstnavatel by měl nastavit podobné odměny jako jiný zaměstnavatel, aby jeho zaměstnanci nepocítili potřebu přejít ke konkurenci. Samozřejmě by měl být tento systém něčím obohacen, aby přilákal i nové pracovní síly. Musí být také spravedlivý. V tomto případě by zaměstnavatel měl odměňovat své zaměstnance spravedlivě podle jejich výkonu. Zaměstnanec by měl mít pocit, že je za svou práci náležitě odměněn. A za třetí, cíl musí být jasný. Systém musí být srozumitelný a jednoduchý, aby mu rozuměli všichni zaměstnanci. Tím se také předejde nesrovnalostem a nedorozuměním.

### 4.1 MZDA

Mzda je většinou měsíčně vyplácená odměna za odvedenou práci. Jedná se o peněžité plnění nebo naturální mzdu poskytovanou zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Mzdu dostávají zaměstnanci, kteří pracují v soukromé sféře. Za mzdu se nepovažuje např. náhrada mzdy, odstupné či cestovní náhrady. Mezi základní mzdové formy patří časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda, prémie, odměny a povinné a nepovinné příplatky. Nejčastější mzdovou formou je mzda časová. Tato mzda je většinou stanovena v podobě měsíční, hodinové nebo také týdenní. Je závislá na množství odpracovaného času. Tato mzda je využívána tam, kde není možné měřit množství vykonané práce. Zaměstnavatelé mnohdy musejí své zaměstnance častěji kontrolovat a to proto, že zaměstnanci nejsou nuceni díky určené hodinové sazbě intenzivně pracovat.<sup>24</sup>

Druhou mzdovou formou je mzda úkolová. Ta je závislá na počtu odpracovaných jednotek. Tato mzda je využívána zejména u dělnických prací. Podílová mzda se užívá pouze u některých služeb nebo obchodních činnostech. Někdy se uvádí, že se této mzdě

---

<sup>24</sup> ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012, s. 96 – 97.

také říká provize. Je závislá na prodaném množství či poskytnutých službách. Odměna může být závislá na prodaném množství úplně. To znamená, že jde o přímou podílovou mzdu. Nebo je závislá jen zčásti a v tomto případě dostává pracovník základní plat a k tomu provizi z prodeje.<sup>25</sup>

Mezi dodatkové mzdové formy patří např. osobní ohodnocení, prémie, odměny, podíly na výsledcích hospodaření a příplatky. Může jít o celou řadu povinných a dobrovolných příplatků. Povinnými příplatky jsou např. příplatky za práci ve státní svátky, sobotu a neděli, za práci v noci, za práci přesčas, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí apod. Dobrovolné příplatky jsou např. na ubytování, oděv, na dopravu zaměstnání atd. Existují ještě další dodatkové mzdové formy, které pro pracovníka představují další zvýhodnění. Jedná se např. o třináctý plat, příspěvek na dovolenou, náborový příspěvek, a vánoční příspěvek.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR,a.s., 2012, s. 96 – 97.

<sup>26</sup> KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, s. 113 – 118.

## 5 BENEFITY

V této části práce je uveden přehled benefitů, které jsou nejčastěji poskytovány v České republice. Všechny benefity, mimo dovolené, jsou nahraditelné peněžní odměnou a i přesto zaměstnavatelé výhody nabízejí. Za důvod lze pokládat nezdanitelnost benefitů, což přispívá k tomu, že zaměstnavatel může poskytnout více výhod, než by byl schopen poskytnout formou peněz.

### 5.1 VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Benefity, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, napomáhají posilovat jejich vzájemný vztah. Zaměstnanci si obvykle cení zaměstnaneckých benefitů více než motivace, jež má výhradně formu mzdy, proto se zaměstnavatelé specializují na soukromý život zaměstnanců. Snaží se o vyrovnanost mezi jejich osobním a pracovním životem, čímž zvyšují jejich motivaci a spokojenost.<sup>27</sup>

Formy zaměstnaneckých benefitů můžeme členit podle způsobu jejich poskytování, a to na fixní a flexibilní. V rámci fixního způsobu se zaměstnanecké benefity vymezují v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Jsou stanoveny pro všechny zaměstnance a záleží na nich, zda je využijí. Tento systém lze označit jako poukázkový. Jako příklad lze uvést stravenky, mobilní telefon, dovolenou nad rámec zákona, úhradu kulturních a sportovních aktivit, příspěvky na penzijní připojištění či možnost slev na výrobky firmy. Dle flexibilního způsobu určuje zaměstnavatel roční limit bodů pro každého zaměstnance. Rozhodující je například pozice, kterou zaměstnanec zastává, nebo se také přihlíží k jeho odpracovaným létům ve firmě. Každý zaměstnanec se sám rozhodne, který benefit bude využívat.<sup>28</sup>

Benefity lze také rozdělit na finanční a nefinanční. Finanční benefity jsou specifické tím, že na ně musí zaměstnavatel vynaložit finanční prostředky. Součástí těchto benefitů

---

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. Praha: Grada, 1996, s. 161 – 165.

<sup>28</sup> MACHÁČEK, Ivan, *Zaměstnanecké benefity a daně*. Vyd. Praha: ASPI, a. s., 2008, s. 15.

jsou příspěvky na stravování, vzdělání, penzijní připojištění nebo cestovné do zaměstnání. Mezi nefinanční výhody jsou řazeny např. zpříjemnění pracovního prostředí, pochvala a uznání.<sup>29</sup>

## 5.2 DRUHY BENEFITŮ

K nejběžnějším zaměstnaneckým výhodám patří stravování zaměstnanců. Nejčastěji využívanou formou jsou stravenky. Dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen svým zaměstnancům zprostředkovat stravování ve všech směnách. Tento závazek však nemá zaměstnavatel vůči zaměstnancům, které vyslal na pracovní cestu. Zaměstnavatel může zajistit stravování svých zaměstnanců ve vlastním zařízení, nebo pomocí jiného subjektu. Příspěvek na stravování lze udělit jak v peněžní, tak i nepeněžní formě. Metoda, jakou zabezpečuje stravování, je rozhodující pro daňovou uznatelnost. V organizaci, která sama zajišťuje závodní stravování ve vlastním zařízení, tvoří daňové náklady na spotřebu energie, údržbu a opravu zařízení, zakoupení drobného hmotného majetku a jiné. Hodnota potravin je však daňově neuznatelná. Příspěvky na stravování, které má na starosti jiný subjekt, jsou daňově uznatelné až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu. Další podmínkou pro uplatnění nákladů je přítomnost zaměstnance v práci během jedné směny, tj. alespoň 3 hodiny. V další řadě mezi benefity patří příspěvek na soukromé životní pojištění, a to nejvýše do 50 % částky pojistného, které se zaměstnanec zavázal hradit. Podmínkou je, že bude plněno až po 60 kalendářních měsících a až po dosažení věku 60 let. Zaměstnanec musí mít uzavřenou pojistnou smlouvu s pojišťovnou, která je oprávněna k provozování pojišťovací činnosti na území České republiky podle zvláštního předpisu.<sup>30</sup>

Mezi další důležité benefity, které si zaměstnavatel může zvolit jako výhodu pro své zaměstnance je penzijní připojištění. Součástí zákonného sociálního pojištění je důchodové pojištění. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění je zmíněn v zákoně o daních z příjmů a v zákoně o pojistném na sociální zabezpečení a zdravotní

---

<sup>29</sup> MACHÁČEK, Ivan, *Zaměstnanecké benefity a daně*. Vyd. Praha: ASPI, a. s., 2008, s. 22.

<sup>30</sup> KRBEČKOVÁ, Marie, PLESNÍKOVÁ, Jindřiška, *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Vyd. Olomouc: ANAG, 2012, s. 20-22.



pojištění. Tento příspěvek je připsán u penzijního fondu na účet zaměstnance. Zaměstnavatel si může zvolit, jak velkou částkou bude přispívat svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Buď bude přispívat všem zaměstnancům stejně z důvodu rovného zacházení, nebo bude přispívat v rozdílné výši. V tomto případě musí odůvodnit částku, jenž se rozhodl přispívat. Nesmí docházet k diskriminaci zaměstnanců z důvodu rasy, víry apod.<sup>31</sup>

### 5.3 PRACOVNÍ SMLOUVY

Zaměstnavatel je povinen se zaměstnancem uzavřít pracovní smlouvu nebo zaměstnaneckou smlouvu. Zákoník práce zaměstnavateli ukládá povinnosti, které jsou povinné ještě před uzavřením pracovní smlouvy. Mezi takové povinnosti patří seznámení s právy a povinnostmi zaměstnance vcházejícího do pracovního poměru, který má být uzavřen, s pracovními, platovými podmínkami a dalšími okolnostmi. Každá ze smluvních stran musí vědět, co se od ní očekává a jaká jsou práva druhých osob. Pracovní smlouva se považuje za nejobvyklejší způsob vzniku pracovního poměru.

Pracovní smlouvou se mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, zakládá pracovní poměr, který také vzniká volbou nebo jmenováním. Jmenování je jednostranný právní úkon, kterým se zakládá pracovní poměr u vedoucích zaměstnanců. Volba se využívá, jestliže stanovy sdružení občanů vyžadují, aby se pracovní místo obsadilo volbou příslušných orgánů. Volba se považuje za předpoklad, který předchází pracovní smlouvě. Pracovní smlouva se uzavírá písemně. Jedno vyhotovení se vždy předává zaměstnanci a druhé si ponechává zaměstnavatel. Pracovní smlouvy se sjednávají na dobu určitou nebo neurčitou.<sup>32</sup> Pracovní smlouva musí obsahovat náležitosti, jakými jsou: druh práce, zkušební doba, jméno zaměstnance, zaměstnavatele, datum zahájení zaměstnání, pracovní pozice, mzda, plat, způsob odměňování, pracoviště, pracovní doba a oprávnění čerpat dovolenou.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Vyd. Praha: SONDY, 2005, s. 35.

<sup>32</sup> JUDr. ŠUBRT, B., a kol. *ABECEDA mzdové účetní*. ANAG, 2012, s. 40.

<sup>33</sup> MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Computer Press, a. s. Vyd. Brno, 2010, s. 92

## **5.4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

V případě, kdy v podniku vznikla potřeba obsadit volné pracovní místo, může firma využít několika způsobů, jak toho dosáhnout. Je možné vybírat zaměstnance z interních anebo externích zdrojů. Způsob, který bude zvolen, záleží na druhu volné pozice a stavu trhu práce v dané oblasti.

### **5.4.1 EXTERNÍ VÝBĚR**

Externí výběr je nezbytný v případě rozvoje podniku, a také při vyhledávání nových kompetencí, které ještě v podniku neexistují. Je také nutný pro udržení demografické struktury a obnovy firmy, např. příchod nových a mladých zaměstnanců nahrazující odchod starších. Rozsah a úroveň těchto potřeb je zvláště významná ve firmách působících v zemích střední Evropy. Tím jsou myšleny země s bývalou příkazovou ekonomikou, kde došlo k zásadním změnám vlastnických vztahů, organizačních struktur, podmínek koupě a prodeje, uplatňování nových technologií a zároveň probíhá restrukturalizace ekonomik. Neustále se vytvářejí pracovní pozice s novým obsahem a pracovní náplní. S vývojem informačních technologií dochází k jejich implementaci do podniků. Rozdílné jsou formy obchodování a silněji působí tržní faktory. Narůstá důležitost realizace aktivní politiky zaměstnanosti, speciálně na pozice manažerů.

### **5.4.2 INTERNÍ VÝBĚR**

Interní výběr řeší problémy spojené s vnitřními potřebami rozvoje firmy a jejich sblížení s existujícími lidskými zdroji. Zaměstnanci jsou školeni v rámci rozšíření svých kompetencí (znalostí, schopností a dovedností) spjatých s novými požadavky technologie a novým obsahem pracovních míst. Ztráty spojené s tím, že se neobnovují lidské zdroje pomocí externího výběru, jsou do jisté míry kompenzovány tím, že vedení zná své zaměstnance a jejich kvality. Snižují se tak rizika spojená s integrací externích spolupracovníků. Nevyužívání externích lidských zdrojů je také vázáno na nutnost zaměstnat personál, jehož pracovní místa postupně zanikají. V tomto případě je zároveň udržována zaměstnanost pro určitý počet spolupracovníků a řešen problém interních podnikových změn. Důsledkem jsou pak ale vysoké investice pro školení personálu. Výběr může být definován jako vyhledávání osob pro obsazení určitého pracovního

místa. Z toho důvodu je nezbytné také popsat pracovní místo tak přesně, jak je to jen možné, abychom získali přesné informace o požadavcích, které budou determinovat výběr kandidátů. Vyhledávání kandidátů a volba metodologie výběru bude muset být podřízena potřebám místa, které má být obsazeno. Ve velkých firmách může být tato etapa realizována specializovaným oddělením nebo svěřena externím konzultačním institucím. Výběr a konečné rozhodnutí jsou většinou výsledkem společného jednání mezi vedením firmy a jednotlivými stupni podnikové hierarchie. Stále častěji je při výběru brán v úvahu názor řídicího zaměstnance.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Vyd. Praha: Linde, 2010, s. 84-89

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 CHARAKTERISTIKA ČS, A. S.

Praktická část bakalářská práce pojednává o personálním řízení v České spořitelně, a. s. Nejprve jsou popsány základní údaje o této bance, dále správa a řízení banky a také organizační struktura pobočky v Domažlicích.

### 6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE ČS, A. S.

Česká spořitelna je moderní bankou s nejdelší tradicí na území ČR, v letošním roce oslaví 190 let od založení v roce 1825. Své služby nabízí drobným klientům, malým a středním firmám, městům i obcím. Nezastupitelnou roli sehraává ve financování velkých korporací a v poskytování služeb na finančních trzích. Počet jejích klientů v posledních letech neustále roste a nyní dosahuje téměř 5 milionům. Tyto fakta z ní dělají největší banku v ČR. Banka získala řadu ocenění. V posledních letech ji klienti opakovaně označili za nejdůvěryhodnější banku roku a také získala ocenění Banka roku 2015, stejně jako v letech předešlých.

Tvoří základní pilíř českého bankovního systému. Od roku 2000 se stala součástí velké finanční skupiny Erste Bank. Hlavní strategií banky je poskytnout klientům takové služby, jenž si sami žádají. Řadí se k bankám, jenž udávají trend v zavádění moderních bankovních služeb i technologických inovacích.<sup>35</sup>

Tato banka je zapsána v obchodním rejstříku vedeným Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1171. V České republice je zhruba 645 poboček s hlavní centrálou v Praze. Právní formou se jedná o akciovou společnost, kde majoritní podíl připadá koncernu Erste Group. V roce 1990 byla banka privatizována. Své služby poskytuje všem fyzickým osobám, malým a středním podnikům a korporátním i institucionálním klientům. Nabídka služeb banky zahrnuje mimo standardních bankovních služeb také penzijní a pojistné produkty, správu majetku, kolektivní investování a další

---

<sup>35</sup> Zdroj: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>, cit. 12.02.2016.

specializované služby, jakým může být např. leasing. V České Republice tato banka působí jako univerzální.

## **6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČS, A. S.**

Obecně lze říci, že organizační struktura pobočky v Domažlicích má liniově štábní uspořádání. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a naopak každý z podřízených má jasně přiděleného nadřízeného. Štábní útvary plní poradní funkci pro zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a pod jejich vedení spadající útvarové jednotky. Štábní skupinu tvoří specialisté nejrůznějších oborů. V organizační struktuře ČS, a.s. spadají do štábních skupin specialisté jako investiční a hypoteční specialista nebo firemní bankéři, dále jsem také patří specialisté, které nejsou zahrnuti na Obrázku 1, např. ekonomové, technici, účetní, personalisté, atd.

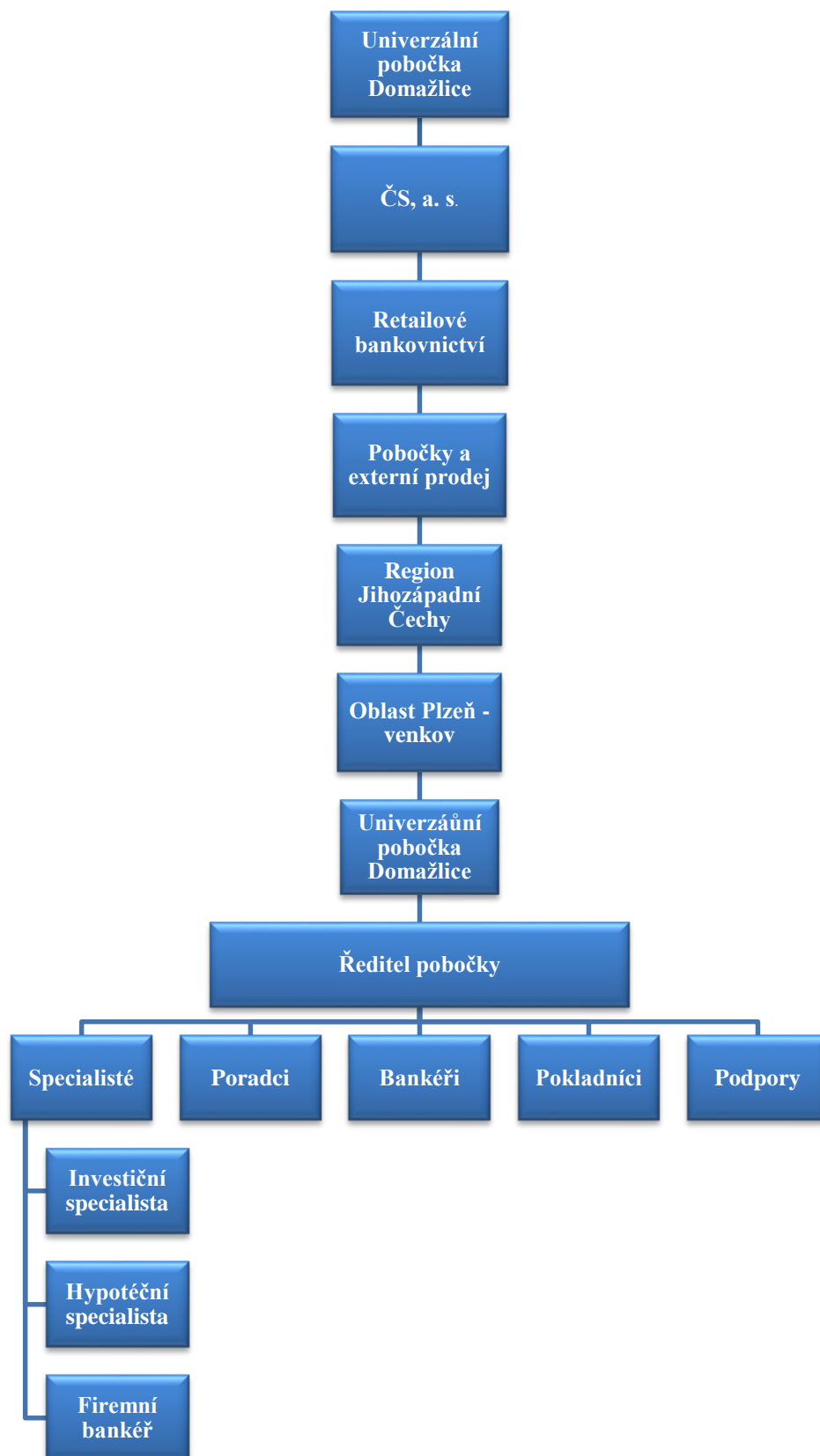
Štábní skupiny pak dále lze členit na osobní štáb liniových vedoucích, jakými jsou asistenti a jednotlivý poradci a odborný štáb, který vykonává nepřímé řízení. Znalosti těchto pracovníků jsou v odborném zaměření velmi hluboké, mají však zpravidla menší přehled o celku.

Jak je vidět na Obrázku 1, univerzální pobočka v Domažlicích spadá do velké skupiny Erste group, která zaštiťuje Českou spořitelnu. Její hlavní náplní je retailové bankovníctví, kterým se zabývají pobočky spadající do regionu Jihozápadní Čechy i jiné. Domažlická pobočka má svého ředitele, který zodpovídá a zabezpečuje chod celé bankovní pobočky. Pod jeho vedením jsou zřízeny jednotlivé štáby, které se zabývají takovými pracemi, ke kterým jsou zplnomocněni. Vyskytují se zde specialisté pro poskytování investic, hypotečních úvěrů a bankéři poskytující své služby korporátním klientům. Též jsou zde jednotliví poradci a bankéři, kteří servisují přidělenou klientelu. Opomenuti nejsou ani pokladníci, kteří obstarávají specifické činnosti s penězi. Posledním štábem je tzv. podpora, do které spadají např. IT technici, marketéři a další.

V návaznosti na typ organizační struktury navazují i způsoby nábory a výběru zaměstnanců. Ve větších podnicích je žádoucí, aby si každý štábní útvar dbal na potřebu zaměstnanců. Výjimku zde však může tvořit restrukturalizace podniku, kdy často

dochází ke snižování počtu potřebných zaměstnanců. V každém případě je nutné průběžně v daných intervalech analyzovat pracovní místa. V případě zjištění nedostatku pracovníků, je nezbytné informovat směrem k vedoucím pracovníkům tuto potřebu a vyhledat vhodný způsob, jak tato volná místa obsadit. Podrobněji bude tato problematika vysvětlena v následující kapitole.

Obrázek 1: Organizační struktura ČS, a. s.



Zdroj: Interní materiál

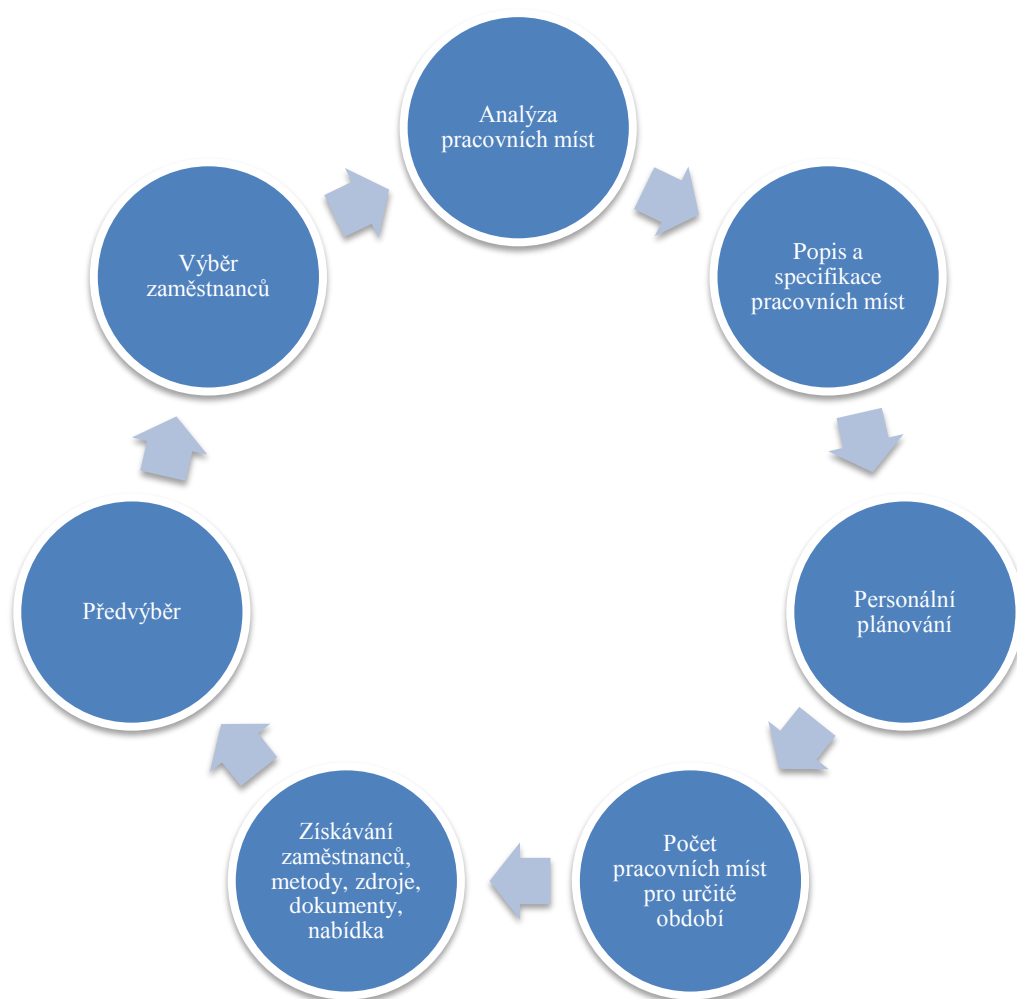
### **6.3 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V ČS, A. S.**

Potřeba náboru a výběru zaměstnanců nastává po vyhodnocení analýzy pracovních míst a potřeby pracovníků. Ačkoli by se mohlo zdát, že se jedná o jednoduchý proces, není to tak. Jde o jeden z významných prvků strategického řízení. Při rozhodování o náboru zaměstnanců je zapotřebí důkladně zvážit perspektivu potenciálních pracovníků a vyhodnocovat i dopady pro celou organizaci. Zřetel se musí klást na požadavky daného místa, ale také na požadavky pracovního týmu a požadavky celého podniku. Výběr vhodných kandidátů na volná pracovní místa má dlouhodobý dopad a proto je nutné věnovat velkou pozornost jak samotné metodě volby výběru, tak i metodě získávání. Cílem celého procesu je získání takového množství pracovníků, které je potřebné s minimálním vynaložením nákladů.

První fází získávání a výběru zaměstnanců je definování požadavků, kde se připravuje a specifikuje dané pracovní místo. Následuje fáze přilákání uchazečů, kde se vyhodnocují zdroje uchazečů interních i externích, prostřednictvím agentur a vzdělávacích zařízení. Po tomto rozhodnutí následuje samotný výběr uchazečů, kdy dochází ke třídění žádostí, pohovorům, testování a v samotném závěru pak vyhotovení pracovní smlouvy.



Obrázek 2: Schéma výběru zaměstnanců



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

### 6.3.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Existuje celá škála forem náborů zaměstnanců. Nejčastější formou je inzerce. Setkáváme se s ní každý den a to v novinách, na internetových portálech či na ulicích ve výlohách nebo billboardů a drobnějších plakátů. I když se to nemusí na první pohled zdát, inzerce je velmi finančně nákladná. Především, jde-li o inzerci v seriózních publikacích nebo internetových portálech. Inzerce se čím dál tím častěji objevuje na samotných webových stránkách jednotlivých organizací. Využívají se tam, kde je zapotřebí předat informace o pracovní pozici co nejširšímu okolí potenciálních kandidátů. Samotné umístění inzerce pak záleží zcela na rozhodnutí vedení podniku.

Inzertní hledání většinou není vhodné k obsazování vyšších pracovních pozic. Efektivní je však v případě hledání malých spolupracovníků, specialistů či manažerských záloh, neboť oslovuje širokou skupinu potenciálních kandidátů. Zákony vyspělých zemí i České republiky zakazují diskriminační formy inzerce, požadující, aby kandidátem byli pouze např. muži, mladší osoby apod.

Mezi další formou náboru je síť známostí. V tomto případě je nezbytné přesné zkoumání individuálních charakteristik uchazeče a jejich poměr k profesionálním schopnostem a znalostem požadovaným firmou. Na základě osobních doporučení spolupracovníků, přátel nebo známých lze často nalézt i vhodné kandidáty. Výhoda je především v tom, že doporučení získáváme od osoby, jejímuž úsudku můžeme věřit. O silných a slabých stránkách kandidátů můžeme od důvěryhodných osob přinášejících osobní referenci získat podstatně bližší informaci než na základě životopisu. Proto je o obsazení určité pozice vhodné osoby v našem okolí informovat. Pro získání nových zaměstnanců firmy využívají někdy i určitých stimulačních nástrojů, spočívajících v odměnění zaměstnanců, kteří schopného kandidáta přivedou nebo doporučí.

Stáže a zkušební období mladých lidí. To je často používaný jako jeden ze způsobů předvýběru kandidátů. Nákladově velmi efektivní forma získávání nových zaměstnanců, používaná zejména společnostmi kladoucími důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců, je získávání uchazečů přímo ze škol, často již v průběhu jejich studia.

Úkolem pracovních úřadů je také profesionální orientace. Existují ve všech evropských zemích. Jsou závislé na veřejných vyhláškách, které mají za úkol přibližovat pracovní nabídky osobám hledající práci.

Dále existují poradenské firmy specializované na vyhledávání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Často jsou konzultovány při obsazování vysokých postů firem. Specialisté pak pomáhají při určení požadavků na hledaného kandidáta, s vypracováním strategie výběru a v průběhu výběrového procesu. Budoucí vedoucí pracovníci a manažeři mohou být kontaktováni přímo specializovanými poradenskými firmami. Podmínkou úspěchu v oblasti přímého hledání manažerů a specialistů je ze strany poradenské firmy nejen dobrá předmětná znalost specifických nároků jednotlivých typů pozic, ale i znalost širšího okruhu podniků působících v jednotlivých odvětvích. Pouze na tomto základě může být totiž založena schopnost identifikovat kandidáty odpovídající požadavkům a potřebám klienta.

Pro většinu velkých organizací platí, že jako první místo, kam je třeba při hledání kandidátů nahlídnout jsou vlastní stávající pracovní zdroje. Pokud firma dobře zvládá své úkoly spojené s rozvojem zaměstnanců, měla by být při úvahách o obsazování volného místa k dispozici řadu kandidátů majících tu velkou výhodu, že jsou již s chodem organizace i její kulturou seznámeni. Obsazování pozic vnitřními zdroji je nejen snazší a levnější, ale vede zpravidla i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. Pohled mimo organizaci by měl proto přijít ke slovu teprve potom, jestliže jsme zdroje interních kandidátů vyčerpali.

Najímání dočasných pracovníků se stalo pro řadu společností rutinní záležitostí. Je-li třeba určitou kritickou pozici obsadit jen na krátký čas, avšak rychle, mohou agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání představovat jednoduché řešení. Výhodou přijetí dočasných pracovníků je i to, že dává možnost si potenciální zaměstnance vyzkoušet. Pokud s pracovníkem nejsme spokojeni, stačí požádat o jeho nahrazení jiným, ale pokud se nám naopak líbí, je možné jej přijmout jako trvalého zaměstnance. Obě varianty jsou pro společnost výhodné.

Internet, jako nástroj získávání nových zaměstnanců využívá již dnes řada firem a jeho potenciál v tomto směru zřejmě dále poroste. Spočívají nejen ve zprostředkování

pracovních příležitostí, ale zejména ve formě přímé nabídky pracovních pozic na vlastních webových stránkách firem, umožňujících získat podrobné informace jak o firmě, tak o náplni volných pracovních pozic. V případě, že to důležitost pracovní pozice, které má být obsazeno, vyžaduje a v případě, že existuje odpovídající trh práce, používají firmy kombinaci několika metod a zpracovávají skutečnou strategii nábory. Význam každé použité formy nábory se mění podle socio-ekonomické situace, ve které se firma nachází.

Pro Českou spořitelnu volba metody získávání zaměstnanců zavádí na specifikaci daného místa. Pokud bude společnost poptávat například poradce či bankéře, je možné využití vývěsek na dané pobočce, inzerce v místních novinách, inzerce na internetových stránkách města či samotné společnosti a tak možnost využití osobního doporučení. Pokud bude společnost vyhledávat kvalifikovanější a odborněji zaměřené zaměstnance, je vhodné využít někoho ze stávajících řad zaměstnanců a povýšit ho, případně zvolit např. assesement centrum, které je sice nákladné, ale za to efektivní.

## **6.4 OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKONNOSTI PRACOVNÍKŮ**

Je všeobecně známé, že motivovaní pracovníci pracují s větší výkonností než pracovníci nemotivovaní. Rozdílný je i přístup k práci mezi lidmi, kteří pracují bez vnitřní motivace, protože jsou k práci donuceni ekonomickými nebo sociálními tlaky, a lidmi, kteří chtějí pracovat, protože pro ně má práce smysl, baví je a mají zájem se dále rozvíjet. Motivace tedy představuje vnitřní hnací síly, které dávají chování lidí určitý cíl a jemu pak své chování dále organizují. Pokud je cílem pracovníků dosáhnout maximální hodnotné odměny, pak se dostávají cíle podniku i zaměstnanců do rozporu. Nejideálnější je, pokud jsou cíle podniku i zaměstnanců sjednocené. Stimulace celkově ovlivňuje motivaci a identifikaci zaměstnanců s cíli podniku.

Každý člověk má jinou motivační strukturu, kde se promítají jeho potřeby, zájmy, zkušenosti, apod. Součástí tvorby motivačních faktorů je vytváření motivačních profilů, které vybírají takové stimuly, které jsou u daných zaměstnanců nejvhodnější. Nejde tedy o jednorázový akt. Stimulace by měla probíhat stále, aby se společnost přiblížila k

vytyčenému cíli. Úkolem manažerů je stanovit takové stimulační prostředky, aby odpovídaly danému pracovníkovi.

Stimulační prostředky jsou u každého jedince vnímány jinak a také mají rozdílný dopad na jejich psychiku. Hlavním stimulačním prostředkem je hmotná odměna, která může být finančního i nefinančního charakteru. Příkladem jsou zde: mzda, plat, prémie, odměny, osobní automobil, zaměstnanecké akcie, bezúročná půjčka a mnoho dalších. Platí zde pravidla a to, že musí být přímý vztah hmotné odměny k výkonu práce, jejich plnění přichází až po uplynutí úkolu a odměna by neměla přicházet automaticky a s tím spojené i jasné vymezení pravidel pro získání určité odměny. Spravedlivé přidělování hmotných odměn také přispívá k dobrým mezilidským vztahům.

Obsah práce je dalším stimulem, který má však u každého člověka jiný aspekt, který je pro něj více oslovující. Těmito aspekty může být tvořivé myšlení, samostatnost, koncepční myšlení, hrdost na odvedenou práci, seberealizace, péče o druhé, atd.

Vedoucí pracovníci mají sami v rukách jeden z dalších stimulů, kterým je povzbuzování. Jedná se o neformální hodnocení, kde jsou vyzdvíženy především pozitiva. Nedostatky však nepřehlídí, ale upozorňuje na ně a podněcuje pracovníka k jejich odstranění.

Výrazné stimulační účinky v sobě mají sociální faktory. Zde je hlavní úloha vedoucího pracovníka působit na skupiny a to jak formální, tak i neformální autoritou. Klíčem k úspěchu je vytvoření důvěry. Tento úkol je sice náročný, ale nikoli nemožný.

Stimulující jsou i pracovní podmínky a režim práce, dále identifikace člověka s prací, profesí i s podnikem, atd.

Jak se v praxi zpravidla potvrzuje, tak největší překážkou ve stimulaci je ryze ženský kolektiv, kde nepůsobí žádný mužský element. Ženy mají odjakživa předpoklady k tomu, se dohadovat a hašteřit. Tímto se velmi narušují nejen vazby v rámci kolektivu. Vytváří se menší skupinky, které mezi sebou soutěží, ale bohužel ne v tom správném slova smyslu. Takto vzniklý problém se následně velmi těžce odstraňuje a zpravidla s sebou přináší riziko toho, že někdo z „válečného“ tábora bude přemístěn nebo v nejhorším případě propuštěn.

V České spořitelně jsou zaměstnanci každoročně vzděláváni nejrůznějšími odborníky, kteří prostřednictvím seminářů přednášejí techniky, jak takovýmto situacím předcházet. Je nutné zde podotknout, že práce pobočka v Domažlicích tyto problémy vůbec nezaznamenává, ačkoli se jedná o menší pobočku, nýbrž se místní pracovníci znají i mimo pracoviště. Velkou zásluhu tomuto faktu přinesli mužští pracovníci, kteří napomáhají uvolňovat napětí svým důvtipem.

Je tedy zřejmé, že mezilidské vztahy na pobočce v Domažlicích fungují bez problémů. Tento fakt se odráží i v době, po kterou jsou zaměstnanci v bance zaměstnáni.

Pracovníci v domažlické pobočce vykonávají práci, která je pro ně smysluplná, má význam pro banku s kterou se zaměstnanci identifikovali a jejich pracovní náplň není v rozporu s jejich hodnotami. Dále též zaměstnanci zastávají takovou práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a naskytuje se zde možnost osobního rozvoje. Je zde zaručena perspektiva a možnosti odborného růstu a funkčního postupu. Za svou vlastní práci jsou zaměstnanci odměňováni způsobem, který odpovídá kvalitě odvedené práce a jejímu významu pro podnik. Součástí jejich stimulace a následné spokojenosti je i informování o všech skutečnostech, které jsou pro zaměstnance klíčové. Všichni se na daném pracovišti respektují a tolerují, čímž si napomáhají vytvářet dobré sociální klima. Pokud nastává nějaký problém, je možné mu předejít například různorodostí práce. Všechny pracovní úkoly jsou celistvé pro každého jednotlivého pracovníka. Každý úkol má svůj význam, který je nepostradatelný pro další jeho návaznosti na všechny další úkoly. A v neposlední řadě je pro zaměstnance důležitá zpětná vazba ohledně výsledků jejich vlastní práce.

## 7 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Banka nabízí celou řadu zaměstnaneckých výhod. Lze mezi tyto výhody zahrnout týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, zdravotní program, příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, další pracovní volno s náhradou mzdy, společenské a sportovní akce.

Zaměstnanci jmenované banky všech poboček mají základní výměru dovolené prodlouženou o jeden týden, mají tedy celkem 5 týdnů. Pokud má zaměstnanec u stejného zaměstnavatele více pracovních poměrů, tak se mu prodlužuje dovolená i u všech ostatních.

Mezi další důležité zaměstnanecké výhody patří příspěvky na stravování. Zaměstnanci banky dostávají od zaměstnavatele stravovací poukázky. Hodnota 1 ks je 95 Kč a celou částku hradí zaměstnavatel.

Zaměstnanci pobočky v Domažlicích dostávají stravovací poukázky vždy měsíčně podle počtu odpracovaných dní v uplynulém měsíci. Odečítá se např. nemoc, dovolená, služební cesty, apod. Mohou se stravovat kdekoliv, kde stravovací poukázky přijímají. Nejčastěji se stravují v restauraci Dubina nebo Zubřina.

Jako další zaměstnaneckou výhodu můžeme zmínit příspěvek na penzijní pojištění se státním příspěvkem a příspěvek na soukromé životní pojištění. Nárok na tento příspěvek mají zaměstnanci po uplynutí jejich zkušební doby. To znamená, že příspěvek dostávají od 3. měsíce jejich pracovního poměru. Banka jako zaměstnavatel přispívá také zaměstnancům, kteří si sami spoří. Příspěvek může být poskytnut jen na jednu smlouvu o penzijním připojištění a jen na jednu smlouvu o soukromém životním pojištění. Nárok na tento příspěvek zaniká k datu, kdy byl ukončen pracovní poměr. Tento příspěvek je osvobozen od sociálního a zdravotního pojištění a daně z příjmu. Existují 3 varianty při poskytnutí příspěvku. Varianta A je poskytnutí příspěvku zaměstnavatele jak na penzijní pojištění, tak i na soukromé životní pojištění. Varianta B je poskytnutí příspěvku buď pouze na penzijní pojištění, nebo pouze na soukromé životní pojištění. Maximální celkové výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele činí 1900 Kč měsíčně bez ohledu na základní mzdu a zařazení zaměstnance.

ČS, a. s. spolupracuje s vybranými pojišťovnami, jako je např. OZP. Tyto pojišťovny nabízí pojištěncům speciální programy.

V kolektivní smlouvě je uvedeno, že zaměstnanec může čerpat i nad rámec v určitých situacích další pracovní volno s náhradou mzdy. Může se jednat například o 5 dnů v kalendářním roce, pokud jsou důvodem nepřítomnosti zdravotní důvody, poté nemusí zaměstnanec předkládat žádný doklad, že je v pracovní neschopnosti. Jde o sociální výpomoc nebo příspěvek při dlouhodobé nemoci. Tyto výhody jsou rozebrány v následující podkapitole Zaměstnanecký fond.

## 7.1 ZAMĚSTNANECKÝ FOND

Zaměstnanecký fond je platný od 1. 1. 2016 do 31. 12. 2016. Příspěvek z tohoto fondu je brán jako příjem zaměstnance. Může být osvobozen od daně z příjmu, sociálního a zdravotního pojištění. Pokud osvobozen není, tak se jeho zúčtování provede v příslušném kalendářním měsíci společně se mzdou.

Tabulka 1: Zaměstnanecký fond rok 2016 (pro 50 zaměstnanců)

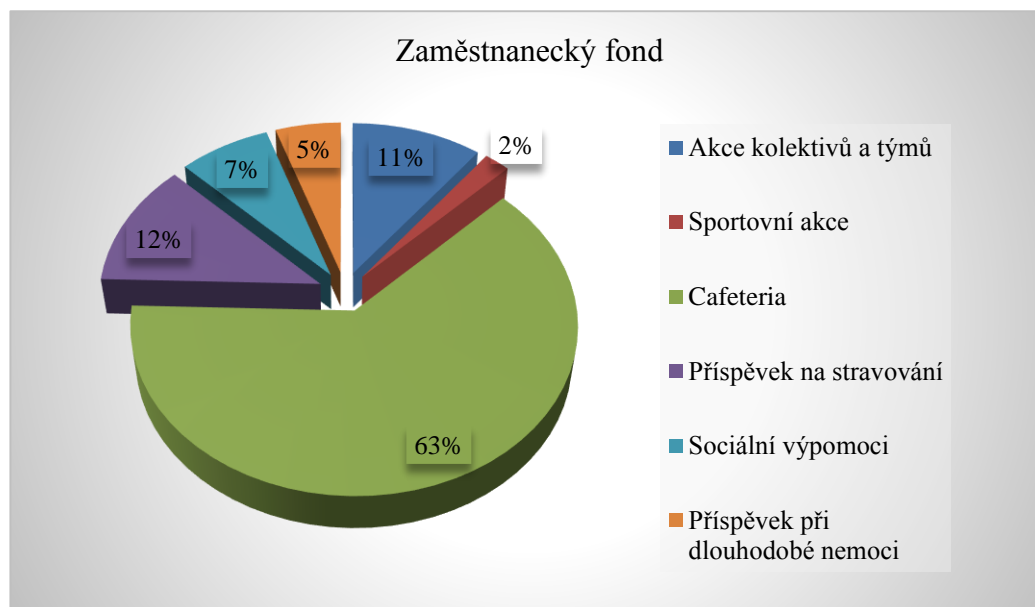
	Položka	Částka
1	Akce kolektivů a týmů	50 000 Kč
2	Sportovní akce	10 000 Kč
3	Cafeteria	300 000 Kč
4	Příspěvek na stravování	57 000 Kč
5	Sociální výpomoci	35 000 Kč
6	Příspěvek při dlouhodobé nemoci	25 000 Kč
	Celkem	477 000 Kč

Zdroj: Interní materiál



Následující odstavce pojednávají o jednotlivých složkách zaměstnaneckého fondu.

Graf 1: Zaměstnanecký fond



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Akce kolektivů a týmů je příspěvek, který se využívá na setkání pracovních týmů, které mají kulturní či sportovní program a to za účelem posílení týmových vztahů. Pro zaměstnance pobočky v Domažlicích jsou pořádány tzv. teambuildingové akce. Konají se většinou 1 krát za čtvrtletí. Zhruba 3-4 krát do roka. Na každého zaměstnance je určena částka 1000 Kč/rok, která může být na tyto akce vyčerpána.

Sportovní akce jsou využívány při účasti na sportovních hrách zaměstnavatele, na sportovních akcích ostatních peněžních ústavů jako je např. Komerční banka. Pokud sportovní akci pořádá jmenovaná banka, tak je povinností účastníka zaplatit bance startovné ve výši 1000 Kč.

Systém Cafeteria tvoří největší část zaměstnaneckého fondu. Účelem tohoto systému je stabilizace a motivace zaměstnanců. Tento příspěvek je poskytován ve formě volnočasových benefitů. Systém je dostupný na internetových stránkách pomocí prostřednictvím aplikace Cafeteria. Zaměstnanci dostávají body, za které mohou čerpat benefity podle své volby např. na kulturu, vzdělání, sport apod. Přístup do tohoto systému má každý zaměstnanec, který pracuje v bance déle než 3 měsíce. To znamená,

že přístup je možný od 4. měsíce v pracovním poměru a končí 3. měsíc po ukončení pracovního poměru. Každý zaměstnanec má svůj účet, na který jsou připisovány jednou ročně body a to do 15. ledna aktuálního kalendářního roku. Výše bodů se řídí podle počtu kalendářních měsíců, kdy je zaměstnanec v pracovním poměru u zaměstnavatele. Pro zaměstnance je stanoven limit na kalendářní rok. Pro rok 2016 je ve výši 6 000 Kč, což činí 6 000 bodů ročně. Za každý odpracovaný měsíc je 500 bodů. Zaměstnanec má za každé čtvrtletí nárok na 6 000 bodů. Body připsané za příslušný kalendářní rok jsou platné do 31. prosince následujícího roku. Pokud je nějaký zůstatek na účtu, tak je převeden do dalšího období se splatností 12 měsíců. Před vypršením je zaměstnanec upozorněn e-mailem.

Příspěvek na stravování je zaměstnavatelova povinnost, kterou má umožnit zaměstnanci stravování a to dle Zákoníku práce. Tím se rozumí 1 hlavní jídlo během jedné pracovní směny.

Sociální výpomoci je příspěvek, který znamená, že může jít o návratnou bezúročnou sociální výpomoc nebo o jednorázovou nenávratnou sociální výpomoc. Návratné bezúročná sociální výpomoc může být poskytována zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru. Částka výpomoci je individuální dle závažnosti situace. Jediným předpokladem je ten, že byla dříve poskytnutá návratná sociální výpomoc splacena. Pokud zaměstnavatel poskytne zaměstnanci tuto sociální výpomoc, musí spolu sepsat smlouvu. Jednorázová nenávratná sociální výpomoc může být poskytnuta v několika případech. V první řadě zaměstnanci, který je v pracovním poměru a to do výše 8 000 Kč. Pokud by se jednalo např. o živelnou pohromu, tak je tato výpomoc poskytována dle závažnosti situace. Dále může být tato výpomoc poskytnuta bývalému zaměstnanci, který sice ukončil pracovní poměr, ale odešel do starobního či invalidního důchodu třetího stupně a to do doby 3 let po ukončení. Jde o peněžitý dar, a to do výše 5 000 Kč. Také může být poskytnuta v případě, pokud jde o úmrtí zaměstnance a to dítěti nebo partnerovi. Jde o peněžitý dar ve výši dvanácti násobku základní měsíční mzdy. Dále se poskytuje ve zcela výjimečných a mimořádných případech zaměstnanci, který je v pracovním poměru. Tento zaměstnanec se dostal bez vlastního zavinění do dlouhodobé mimořádné obtížné situace. O výši výpomoci rozhoduje vedoucí útvaru Řízení lidských zdrojů a to se souhlasem odborové organizace.

Příspěvek při dlouhodobé nemoci je vyplácen na základě žádosti, kterou podává zaměstnanec v pracovním poměru. Tento příspěvek je poskytován, pokud se jedná o pracovní neschopnost v délce 43 a více než 43 kalendářních dnů. Jeho výše by měla dosáhnout společně s nemocenskými dávkami 80% základní mzdy. Celková výše nesmí překročit částku 800 Kč na jeden den. Příspěvek nelze poskytnout v několika případech. V první řadě nemůže být poskytnout po dobu, kdy byl porušen léčebný režim. Tento příspěvek není určen ani zaměstnancům, kteří jsou ve výpovědní lhůtě. Také nemůže být poskytnut zaměstnanci, kterému dávky nenáleží a to z jiných zákonem stanovených důvodů. Nelze poskytnout příspěvek zaměstnanci, který má pracovní úraz a dále také zaměstnanci, kterému je současně vyplácen starobní důchod.

## 8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

### 8.1 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY

Pro praktickou část bakalářské práce bylo vybráno dotazníkové šetření. Cílem výzkumu bylo zjistit:

- Je v bance zaměstnáno více žen než mužů?
- Jak dlouho jsou respondenti zaměstnáni v dané bance?
- Zda mají zaměstnanci přehled o zaměstnaneckých výhodách?
- Jaké další motivační programy by sami uvítali?

#### **HYPOTÉZA 1:**

*„Předpokládám, že je v bance zaměstnána většina žen.“*

#### **HYPOTÉZA 2:**

*„Myslím si, že většina respondentů má přehled o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách.“*

#### **HYPOTÉZA 3:**

*„Domnívám se, že motivační programy vyvolávají u zaměstnanců větší motivaci pro jejich pracovní výkony.“*

#### **8.1.1 METODA SBĚRU DAT**

Data byla nasbírána dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno na pobočce v Domažlicích. Podoba dotazníku je uvedena v přílohách této bakalářské práce.

Šetření probíhalo od 05.01.2016 do 31.01.2016. Průměrná doba vyplňování dotazníků byla nejčtenější v rozmezí od 4 do 10 minut. Jeho forma byla anonymní, díky čemuž se docílilo 100% návratnosti. Zaměstnanci neměli s jeho vyplněním problém, protože jsou již zvyklí, že se zúčastní každé aktivity, která se v bance naskytne.

Dotazník obsahoval celkem 9 otázek. Tvořilo ho 8 uzavřených otázek a pouze jedna otázka otevřená. Vyplnění probíhalo na základě vybrání jedné z nabízených variant nebo byla odpověď zodpovězena slovně. První čtyři otázky zkoumaly demografické údaje respondentů. Jako bylo pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka zaměstnání v bance. Pátá a šestá otázka byla zaměřena na zaměstnance a jejich pracovní pozici. Poslední tři otázky zkoumaly zaměstnanecké výhody.

### 8.1.2 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

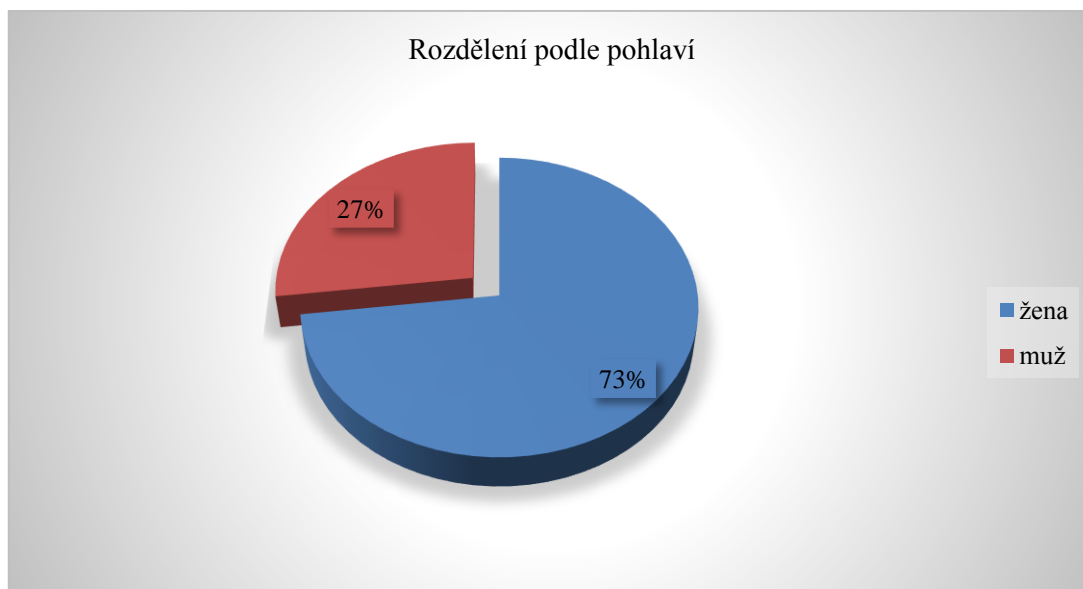
Vyhodnocení dotazníku je statisticky zpracováno dle pořadí otázek v dotazníku (viz Příloha A) a některé z nich jsou doplněny o informace získané z osobního rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

## 8.2 DOTAZNÍK

### *Otázka č. 1*

**Jaké je vaše pohlaví?**

Graf 2: Pohlaví respondentů



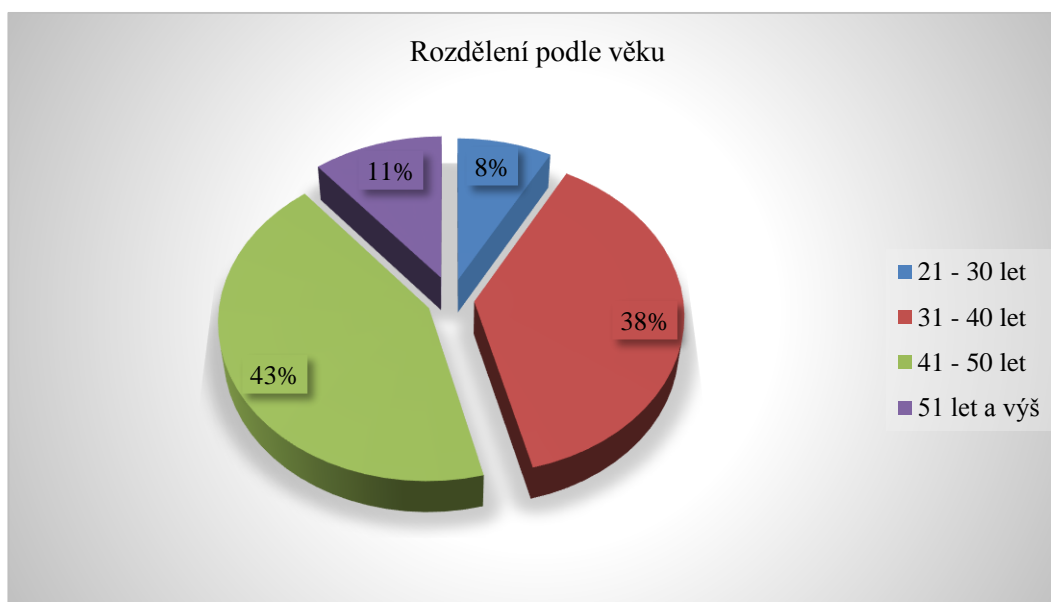
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Z grafického znázornění je patrné, že na pobočkách, které byly zahrnuty do výzkumu, pracuje více než polovina žen. Muži se více vyskytují ve funkcích, jako je osobní bankéři nebo firemní poradci. V ostatních funkcích jsou zaměstnány zejména ženy. Převaha žen v oblasti bankovníctví je způsobena především tím, že jejich přístup bývá mnohem ochotnější a dokáží lépe komunikovat s klienty. Naopak muži nevnímají řešené problémy s klienty tak osobně jako některé ženy, a proto se dosazují do pozic manažerů mnohem častěji. Jedná se například o pozici hypotečních specialistů a funkce věnující se korporátním klientům. Také jsou častěji viděni na vyšších pozicích, např. manažerských a ředitelských postech. I přes diskriminační opatření jsou i v dnešní době muži častěji dosazováni na vyšší pozice než ženy a to hlavně z důvodu, že by přes možné mateřství musely na nějaký čas svou pozici opustit.

### ***Otázka č. 2***

#### **Jaký je Váš věk?**

Graf 3: Věkové skupiny



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

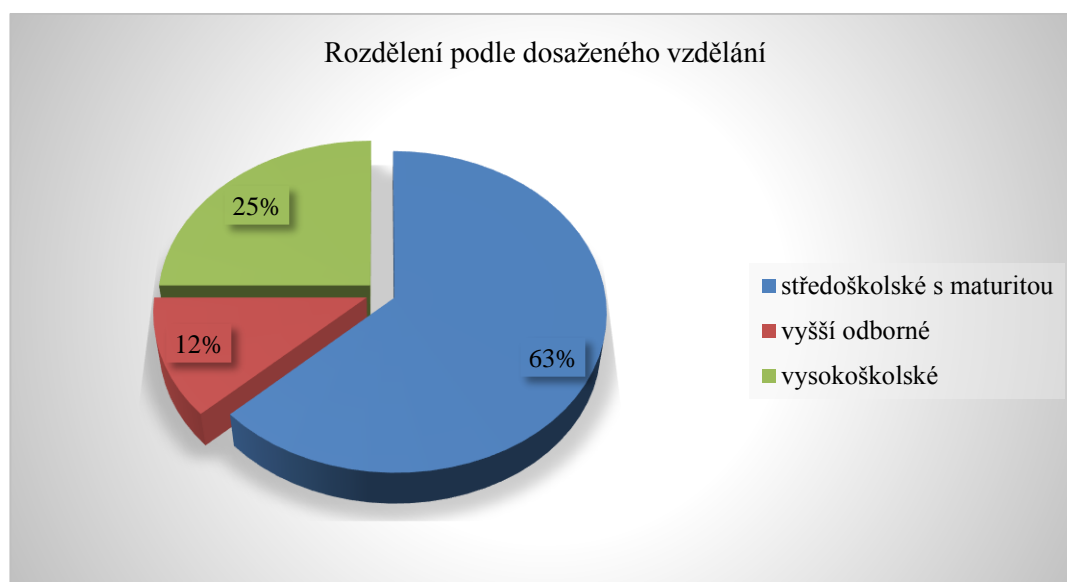
Z předchozího grafu je vidět, že nejpočetnější skupinu tvoří respondenti spadající do věkové kategorie 41 – 50 let. Tito respondenti pracují v bance již na vyšších pozicích, do kterých byli vybráni na základě svých zásluh v dané bance. Věková kategorie, která

tvoří 38%, je v rozmezí od 31 do 40 let. Tito zaměstnanci pracují v bance zhruba kolem pěti až osmi let. Postupně si vytvářejí „stupínky“ pro svůj kariérní postup. Často se stává, že zaměstnanci, kteří takto dlouho pracují na určité pozici a nedosahují kariérního růstu, opouští své zaměstnání s vidinou toho, že jinde jejich růst bude rychlejší. Tomuto jevu se dá zamezit zejména existencí nejrůznějších motivačních programů, které jsou rozvedeny v následujících otázkách. Z grafu je také patrné, že na pobočkách pracují také čerství absolventi středních, vyšších odborných a vysokých škol. Tito respondenti zaujímají celých 8%. Věková kategorie nad 51 a výše let zaujímá 11% dotazovaných respondentů. Tuto věkovou kategorii tvoří zaměstnanci, kteří se pomalu ale jistě blíží k odchodu na důchodový odpočinek.

### **Otázka č. 3**

#### **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Graf 4: Dosažené vzdělání



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

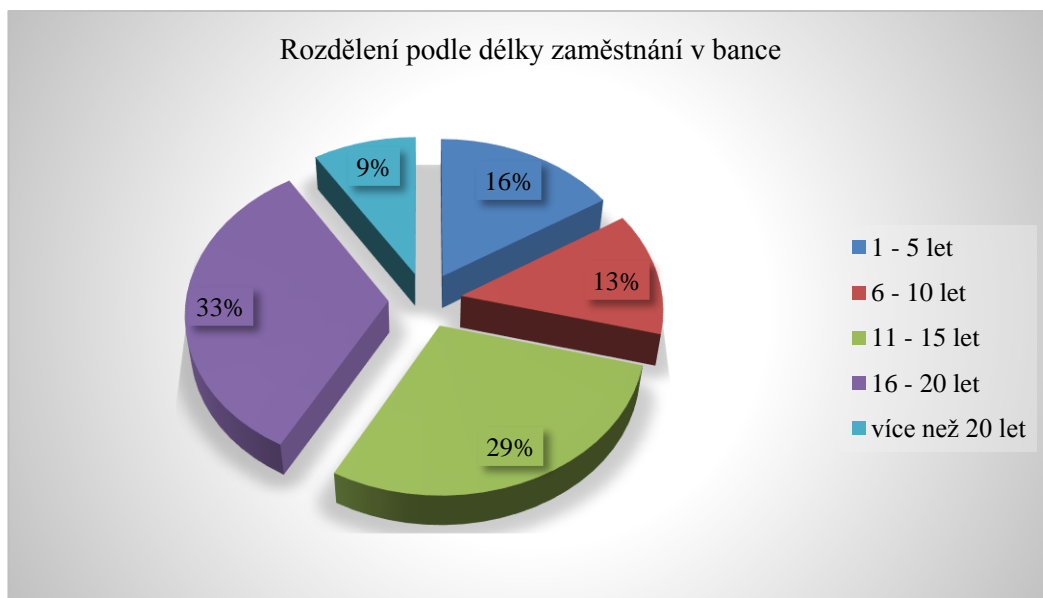
Z grafu 4 je vidět, že v bance pracuje většina zaměstnanců se středoškolským vzděláním. Je to celkem 35 respondentů, což tvoří 63%. Vysokoškolské vzdělání má

celkem 13 respondentů, tvořící 25%. Tito zaměstnanci, kteří mají vysokoškolský titul jako je například Bc., Ing, pracují převážně na vyšších pozicích. 2 respondenti mají vyšší odborné vzdělání s titulem Dis. Je pravdou, že vzdělání v oboru není zcela podmínkou, aby mohl uchazeč pracovat v bance. Potenciální zaměstnanci jsou vždy řádně proškolení a seznámeni se všemi pravidly, která v dané bance platí. V dnešní době je po zaměstnancích vyžadován určitý stupeň vzdělání. Pokud jsou na zaměstnance kladeny takové požadavky, připravuje se pro ně doložka k pracovní smlouvě, která uvádí, do jaké doby je nutné požadované vzdělání doplnit a jakou formou je možné toto vzdělání získat. Velice často se v praxi setkáváme například s dálkovou formou studia či e-learningem. Po dosažení vytyčeného vzdělání se pak tyto pracovní doložky ruší.

#### ***Otázka č. 4***

#### **Jak dlouho jste v bance zaměstnání?**

Graf 5: Délka zaměstnání v bance



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)



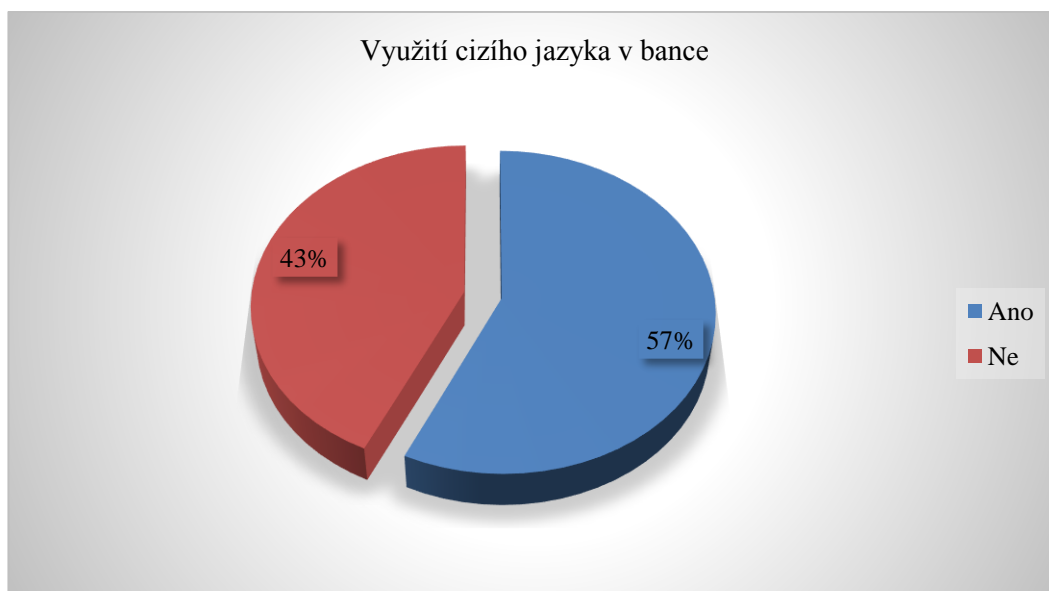
Z grafu 5 je patrné, že kategorie délky zaměstnání jsou celkem vyrovnané. Nejpočetnější skupina je 16 - 20 let a tvoří ji celkem 16 respondentů, což je 33%. Další početnou skupinou je délka 11 - 15 let, do které patří 14 respondentů představující 29%. Na druhou stranu z průzkumu vyšlo najevo, že 7 respondentů je v ČS, a.s. zaměstnáno krátce, přibližně jeden rok. Z této otázky je patrné, že ČS, a.s. poskytuje pro své zaměstnance příjemné klima a setrvávají na svých pozicích i několik let. Lze zde tvrdit, že personální politika je velmi dobře nastavená.

V další části byly vyhodnoceny dvě otázky ohledně pracovní pozice. Otázky byly zaměřeny na to, zda využívají cizí jazyk na pracovní pozici, kterou vykonávají. Další otázka zkoumala to, zda mají možnost profesního růstu.

#### ***Otázka č. 5***

#### **Využíváte na Vaší pracovní pozici nějaký cizí jazyk?**

Graf 6: Využití cizího jazyka

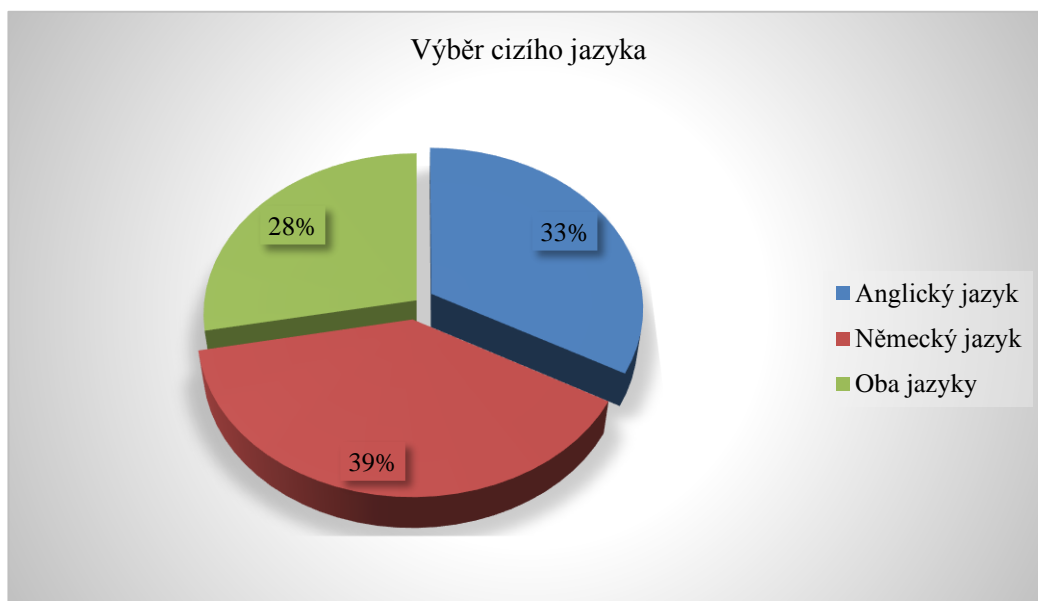


Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Z grafu 6 je zřejmé, že zaměstnanci cizí jazyk ve své pozici používají. Cizí jazyk užívá celkem 30 respondentů. Z dalšího grafického znázornění (viz Graf 6) je vidět, že

z 30 zaměstnanců užívá 12 zaměstnanců anglický i německý jazyk. Dalších 10 zaměstnanců užívá jazyk anglický a zbylých 8 zaměstnanců používá německý jazyk. U některých jde o základní užití jazyku a v některých případech je potřeba hlubších znalostí. Jde opět o vyšší pracovní místa.

Graf 7: Výběr cizího jazyka



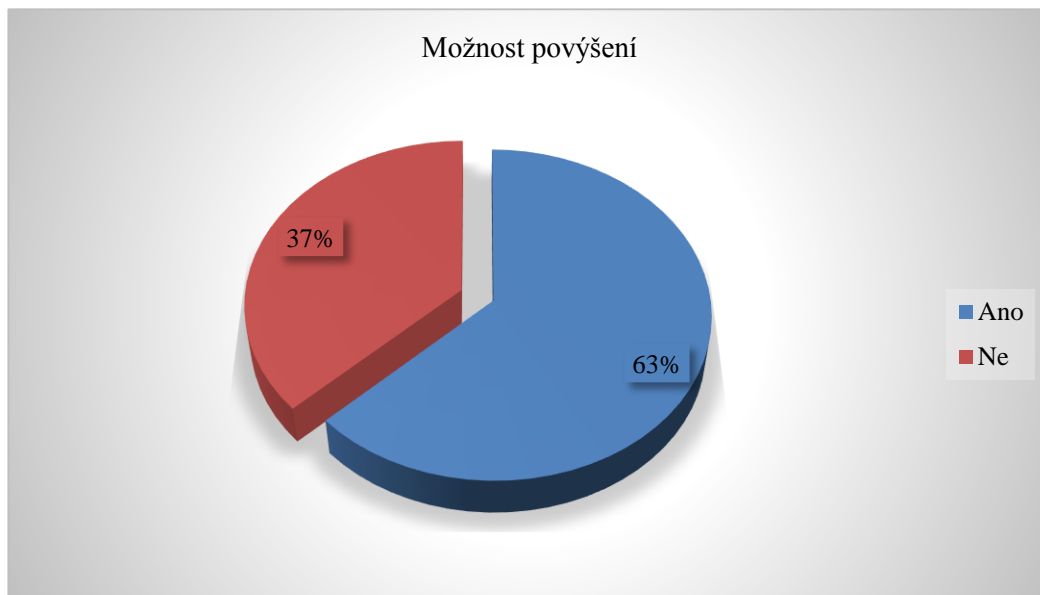
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Z grafu 5 vyplývá, že nejčastěji využívaný jazyk je německý. Tento cizí jazyk je využívaný nejčastěji, jelikož na pobočku do Domažlic zavítá více klientů, jejichž mateřský jazyk je právě německý.

**Otázka č. 6**

**Je ve Vaší bance možnost profesního růstu?**

Graf 8: Povýšení



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Z grafu 8 je vidět, že 32 respondentů má možnost profesního růstu. Odpovědi byly různé. Mezi nejčastější patřily různá školení, rozvojové kurzy, jazykové kurzy, či studium na VŠ. Systém kariérního růstu je velmi propracovaný a zaměstnancům vyhovuje. V další části jsou vyhodnoceny otázky ohledně zaměstnaneckých výhod. Dvě otázky byly uzavřené. Jedna otázka byla otevřená.

**Otázka č. 7**

**Máte přehled o všech zaměstnaneckých výhodách, které Vaše banka nabízí?**

Graf 9: Zaměstnanecké fondy



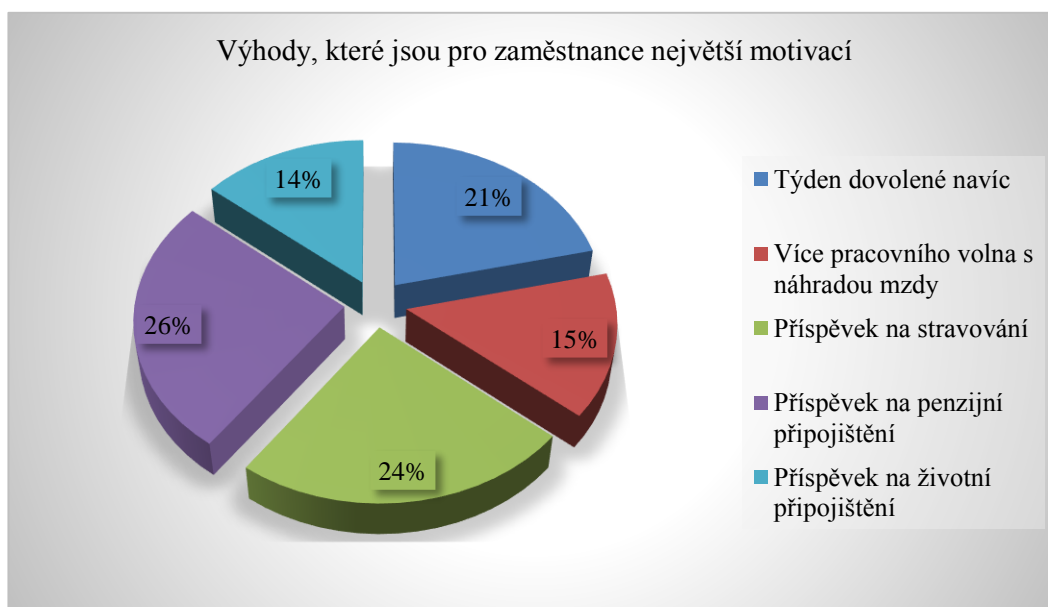
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tato otázka byla uzavřená. 48 respondentů odpovědělo, že zaměstnanecké výhody zná. Zaměstnanecké výhody tyto respondenti znají z pracovní smlouvy anebo z webových stránek. Pouze 2 respondenti tyto výhody neznají. Jako důvod uvedli, že jsou pracovníčně velmi vytíženi. Možnost, že zaměstnanecké výhody neznají vůbec, neodpověděl nikdo z respondentů.

### Otázka č. 8

Uveďte 3 ze zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás největší motivací pro práci.

Graf 10: Výhody motivující zaměstnance



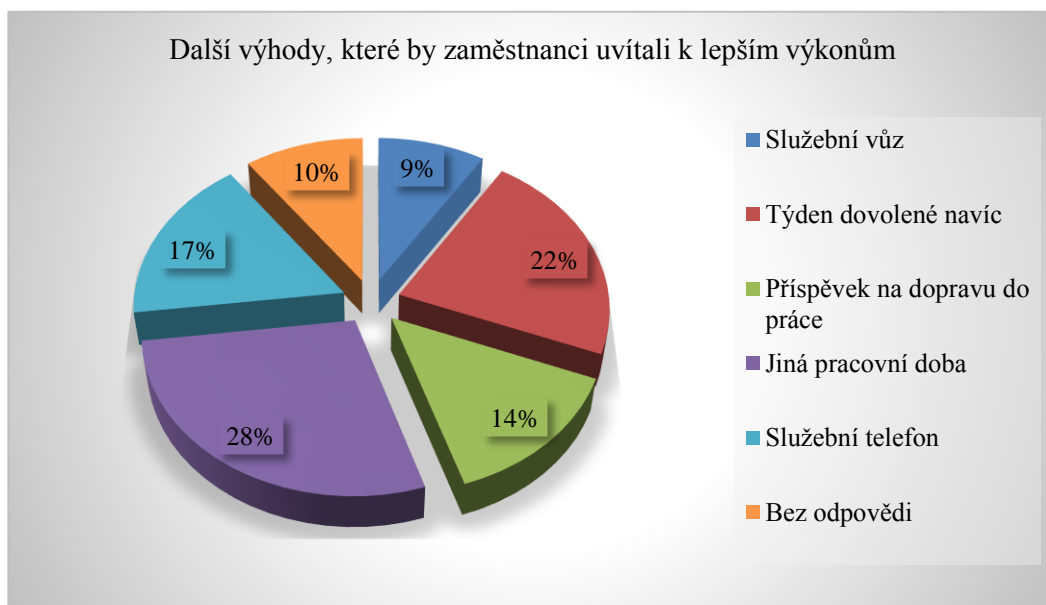
Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tato otázka byla také uzavřená. Zaměstnanci zde měli vybrat 3 ze zaměstnaneckých výhod z uvedené nabídky. Jak je z grafu patrné, tak nejpočetnější zaměstnaneckou výhodou je pro zaměstnance příspěvek na penzijní připojištění, už jen vzhledem k tomu, že zaměstnavatel přispívá zaměstnancům významnou částku. Mezi další významné zaměstnanecké výhody patří příspěvek na stravování či týden dovolené navíc. Naopak žádný z respondentů se nevyjádřil k významnosti výhody zvané společenské a sportovní akce pro zaměstnance. Může to být z toho důvodu, že tuto výhodu spíše vnímají jako prostředek, jak mezi sebou upevňovat a prohlubovat kolegiální vztahy. Jde tedy především o jednu z forem teambuildingu.

### Otázka č. 9

Uveďte, jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítali pro Vaši motivaci.

Graf 11: Další motivační výhody



Zdroj: Autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Devátá otázka byla otevřená a každý z respondentů se k ní vyjádřil. Nejvíce ohlasů měla výhoda zkrácení pracovní doby. Tento požadavek vzešel zejména z toho důvodu, že pobočka v Domažlicích není tak velká a zaměstnanci neměli v plném rozsahu pracovní doby co na práci, ani nepřicházeli klienti. Zaměstnanci by také uvítali služební telefony. Tento požadavek však není zcela pochopený od vedení banky vzhledem k zavedeným pevným linkám v bance. Příspěvek na dopravu do práce by uvítalo 14% respondentů. Příspěvek by byl nejvhodnější především pro zaměstnance, kteří bydlí v přilehlém okolí Domažlic a musejí tak denně za prací dojíždět. Zde nastává problém, jak tento požadavek vyřešit tak, aby nepoškozoval ostatní zaměstnance, kteří bydlí přímo v místě, kde se banka nachází. Protože i oni sami musejí pro dopravu do práce využívat například místních spojů městské hromadné dopravy. Služební vozy pak připadají v úvahu pro ty zaměstnance, kteří si sjednávají schůzky s klienty mimo prostory banky. V ostatních případech tato výhoda nepřipadá v úvahu a to z toho

důvodu, že by služební vozy využívali pro své osobní účely, nikoli pracovní. Zaměstnanecká výhoda jako zvýhodněné produkty pro zaměstnance, kterými je myšleno např. zvýhodnění bankovních produktů, vyšší úrok na zaměstnaneckých účtech, zvýhodněné půjčky, apod.

### **8.3 NAVRŽENÁ ŘEŠENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD NA POBOČCE V DOMAŽLICÍCH**

System zaměstnaneckých výhod je velmi propracovaný a zaměstnanci jsou s ním z velké části spokojeni. Průzkum zaměstnaneckých výhod byl proveden na základě dotazníkového šetření. Podkladem pro navržená řešení pro zkvalitnění tohoto systému byl dotazník, který je v Příloze č. 1. Zaměstnanci měli v otázce č. 9 odpovědět, co by uvítali za nové zaměstnanecké výhody. Mezi nejčastější odpovědi patřil příspěvek na dopravu, změna pracovní doby či služební vůz. Z této otázky jsou navržena řešení, které by mohly pomoci při větší motivaci zaměstnanců.

Banka jako zaměstnavatel by měla zvážit, zda mezi výhody nezařadit právě příspěvek na dopravu. Mnoho firem ho poskytuje a je velkou motivací pro zaměstnance. Mohl by být ve formě peněžní či naturální a to v měsíčních intervalech. Mohl by se také lišit jeho výší a to dle toho jaká je vzdálenost bydliště zaměstnance od zaměstnání. Na druhou stranu by banka mohla také zvážit, zda poskytnout příspěvek všem zaměstnancům, včetně těch, co mají bydliště v Domažlicích. Tato otázka se již delší dobu probírá na schůzích a poradách vedení banky. Výsledky jednání jsou však zatím v nedohlednu.

Dále by zaměstnanci rádi uvítali změnu pracovní doby. V tomto případě jde o banku a je jasné, že chce vyhovět i klientům, kteří mají mnohem delší pracovní dobu, než většina jiných klientů, aby měli čas dojít si poté vyřídit potřebné věci do banky. Otevírací doba na pobočce v Domažlicích je v pondělí a ve středu od 8:30 hodin do 17 hodin. V úterý, ve čtvrtek a v pátek od 8:30 hodin do 16 hodin. Zaměstnanci by si přáli, aby byl nějaký den kratší. Příkladem může být Raiffeisenbank, která má některé dny jen do 15 hodin. Pracovní doba by mohla být posunuta, aby začínala dříve například v 8

hodin ráno. Dalším možným řešením jsou individuální schůzky domluvené předem s bankovními poradci. Takovýto systém je například zaveden na magistrátu města Plzeň, kdy si lidé mohou v určité dny domluvat individuální čas schůzky dle jejich požadavků prostřednictvím internetového portálu.

Zaměstnanci, kteří pracují na vyšších pozicích, by si přáli jako další zaměstnaneckou výhodu služební vůz. Mnoho firem služební vůz poskytuje. Většinou jde o velké firmy. Pokud by se zaměstnavatel rozhodl služební vůz zaměstnanci poskytnout, tak by se měly evidovat najeté kilometry. Jde o cesty, jak pracovní, tak i soukromé. Cesty vykonané mimo pracovní účely může zaměstnanci strhávat z čisté mzdy. Pro zaměstnance je služební vůz nepeněžní příjem a proto se mu připočítává k měsíčnímu základu daně 1% z pořizovací ceny auta, minimálně však 1000 Kč.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednává o personálních činnostech ČS, a.s. Cílem práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci pobočky České spořitelny v Domažlicích spokojeni se zavedenými benefity a jaké další zaměstnanecké výhody by uvítali. První část práce je věnována problematice personálních prací a jednotlivých činností. Dále jsou podrobně vysvětleny dílčí personální činnosti, jejich funkce a výsledky. Nejdůležitější část personálních činností pro tuto bakalářskou práci tvoří odměňování zaměstnanců.

Odměňování je součástí benefitů, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům. Autorka čtenáře seznámila s tím, jakou roli hrají zaměstnanecké benefity a jaké druhy těchto benefitů existují. Nejpodstatnější roli odměňování tvoří tři všeobecně závazné cíle: přitažlivý, spravedlivý a jasný. Pokud tyto tři cíle budou všechny závazné subjekty dodržovat, dosáhnout snadněji svých vzájemně vytyčených cílů.

Též je vysvětlen nábor a výběr zaměstnanců dané společnosti, kde bylo zjištěno, že nejčastěji využívanou formou je inzerce. Z osobního průzkumu dále také vyšlo najevo, že pokud se jedná o výběr zaměstnanců na vyšší řídicí pozice, volí vedení společnosti metody získávání uchazečů z vlastních stávajících zdrojů. Rovněž se zde odráží též velmi významný motivační faktor působící k seberealizaci a profesionálnímu růstu.

Další část práce je věnována faktorům vnější a vnitřní motivace, kde se domníváme, že nejvíce zaměstnance stimuluje k lepším výkonům především hmotné odměny, konkrétně platové ohodnocení formou prémie.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na pobočce České spořitelny v Domažlicích. Bylo nutné nejprve čtenáře seznámit s historií dané banky. V této bance byl vybrán zkoumaný vzorek, jenž tvořilo celkem 50 respondentů. Před samotným výzkumem byly stanoveny tři hypotézy. Dle zjištěných výsledků vyšlo najevo, že první hypotéza: „Předpokládám, že je v bance zaměstnána většina žen.“ se potvrdila. V bance je zaměstnáno na 73% žen. Převaha žen v oblasti bankovníctví je způsobena především tím, že jejich přístup bývá mnohem ochotnější a dokáží lépe komunikovat s klienty. Druhá hypotéza: „Myslím si, že většina respondentů má přehled o poskytovaných

zaměstnaneckých výhodách.” byla potvrzena. Pouze čtyři z respondentů odpověděli, že přehled o poskytovaných benefitech nemají. Jejich neznalost je způsobena tím, že jsou v bance zaměstnáni pouze velmi krátkou dobu. Hypotéza, že motivační programy vyvolávají u zaměstnanců větší motivaci pro jejich pracovní výkony, byla taktéž potvrzena. Respondenti pouze dodali, které další motivační programy by napomohli k jejich vyšší výkonnosti. Mezi ty nejčastěji zmiňované patřily změny pracovní doby, týden dovolené navíc a služební automobil.

Jako zcela poslední jsou v práci uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího systému. Jedním z navrhovaných řešení je možnost poskytovat zaměstnancům příspěvek na dopravu. Tato problematika je však náročnější na okamžité zavedení a proto bylo pouze doporučeno, aby se na tento problém banka více zaměřila. Prakticky okamžitou změnou prošla otevírací doba. Samo vedení společnosti uznalo, že není efektivní mít po celý pracovní týden zcela totožnou otevírací dobu a proto v některé dny došlo k jejímu posunutí o hodinu dopředu a jindy naopak ke zkrácení. Dalším návrhem autorky k otevírací době je možnost zřízení objednávek k bankéřům a poradcům v určitou dobu a to prostřednictvím internetových stránek, jako je tomu např. na Magistrátu města Plzeň.

Úplným závěrem lze konstatovat, že autorka splnila všechny vytyčené cíle a výsledky práce jsou přínosné nejen pro ni samotnou, ale i pro pobočku České spořitelny v Domažlicích. Těž vyplývá najevo, že i samotní zaměstnanci jsou čím dál tím více spokojeni ve svém zaměstnání, o čemž vypovídá i délka jejich setrvání v zaměstnání.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUREŠ, I. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. Vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 122. ISBN 80-85943-32-8.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. Praha: Grada, 2007, s. 233. ISBN 978-80-247-1457-8.

JUDr. ŠUBRT, B., a kol. *ABECEDA mzdové účetní*. ANAG, 2012, s. 576. ISBN: 978-80-7263-716-4.

KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, s. 256. ISBN 80-85856-60-3.

KLEIBL, J. a kolektiv. *Metody personální práce*. Vyd. Praha: VŠE v Praze, 1995, s. 160. ISBN 80-7079-413-5.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, s. 253. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. Praha: Grada, 1996, s. 180. ISBN 80-7169-206-9.

KRBEČKOVÁ, M., PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2012, s. 160. ISBN 978-80-7263-722-5.

LEBEDA, P. *Personální řízení ve službách*. Vyd. ZČU Plzeň: Fakulta ekonomická, 1995, s. 136. ISBN 80-7082-225-2.

LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, s. 94. ISBN 80-7194-912-4.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, a. s., 2008, s. 199. ISBN 978-80-7357-368-3.

MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xi, s. 429. ISBN 978-80-251-1496-4.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: SONDY, 2005, s. 176. ISBN 80-86846-04-0.

PROVAZNÍK, R., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. Praha: VŠE v Praze, 1996, s. 210. ISBN 80-7079-283-3.

STACHOVÁ, A. *Personální management*. Vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997, s. 223. ISBN 80-85879-79-4.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Vyd. Praha: Grada, 1998, s. 139. ISBN 80-7169-616-1.

TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, s. 173. ISBN 978-80-7375-730-4.

ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012, s. 163. ISBN 978-80-7357-947-0.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Česká spořitelna [on-line]. [cit. 2016-02-12] Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura ČS, a. s.	31
Obrázek 2: Schéma výběru zaměstnanců	33

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zaměstnanecký fond rok 2013	40
--	----

## Seznam grafů

Graf 1: Zaměstnanecký fond	41
Graf 2: Pohlaví respondentů	45
Graf 3: Věkové skupiny	46
Graf 4: Dosažené vzdělání	47
Graf 5: Délka zaměstnání v bance	48
Graf 6: Využití cizího jazyka	49
Graf 7: Výběr cizího jazyka	50
Graf 8: Povýšení	51
Graf 9: Zaměstnanecké fondy	52
Graf 10: Výhody motivující zaměstnance	53
Graf 11: Další motivační výhody	54

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

## Příloha A - Dotazník



### UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA EVROPSKÁ HOSPODÁŘSKOSPRÁVNÍ STUDIA

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Dudáčková a jsem studentka Univerzity Jana Amose Komenského – obor Evropská hospodářskosprávní studia. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který Vám zabere nanejvýše 10 minut čistého času. Výsledky dotazníkového šetření použiji pouze k vypracování mé bakalářské práce.

Dotazník je anonymní.

Předem Vám děkuji za vyplnění.

Předem děkuji Markéta Dudáčková

email: [m.dudackova@seznam.cz](mailto:m.dudackova@seznam.cz)

1) Jaké je Vaše pohlaví?

žena  muž

2) Jaký je Váš věk?

do 20-ti let  21 – 30 let  31 – 40 let  41 – 50 let  51 let a výše

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.?

základní  středoškolské bez maturity  středoškolské s maturitou

vyšší odborné vzdělání (DiS.)  vysokoškolské vzdělání (Bc., Ing.)

4) Jak dlouho jste v bance zaměstnání?

do 1 roku  1 – 5 let  6 – 10 let  11 – 15 let  16 – 20 let  více než 20 let

5) Využíváte na Vaší pozici cizí jazyk?

ano, jaký?  ne

6) Je ve Vaší bance možnost profesního růstu?

ano  ne

7) Máte přehled o všech zaměstnaneckých výhodách, které Vaše banka nabízí?

ano  ne

8) Uveďte 3 ze zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás největší motivací pro práci?

příspěvek na penzijní připojištění  příspěvek na životní pojištění  příspěvek na stravování  společenské a sportovní akce pro zaměstnance  zdravotní program  týden dovolené navíc  další pracovní volno s náhradou

9) Uveďte, jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítali pro lepší motivaci?



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Markéta Dudáčková

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** Prezenční

**Název práce:** Personalistika ČS, a. s.

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 50

**Celkový počet stran příloh:** 1

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 19

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** Ing. Štefan Toth