

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Helena Szeteiová

**Získávání zaměstnanců na pozici bankovního poradce
ve společnosti Česká spořitelna**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Ing. Leona Hozová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012 - 2015

BACHELOR THESIS

Helena Szeteiová

**Recruiting the new employees for the bank advisor
position in Ceska sporitelna**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Ing. Leona Hozová, Ph.D.

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 2. 2. 2015

Helena Szeteiová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ing. Leoně Hozové, Ph.D. za její podněty v průběhu psaní této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem získávání zaměstnanců na pozici bankovního poradce v České spořitelně. Společnost patří k největším tuzemským bankám s více než pěti miliony klienty. Je součástí rakouské společnosti Erste Bank Group. V roce 2013 klesl její zisk o čtyři procenta. V této situaci Česká spořitelna přijímá opatření, aby propad zisku zastavila. Jednou z možností je zkvalitnění práce bankovních poradců a navýšení jejich počtu. Teoretická část práce se zabývá základními východisky personální práce zaměřujícími se na úkoly personální práce, zkvalitnění personální strategie a politiky, získáváním nových pracovníků a celým tímto procesem. Obsahem praktické části je kvalitativní průzkum metodou focus group zaměřený na uvedené téma. Přínosem práce je zjištění názorů a zkušeností při přijímání bankovních poradců do České spořitelny, které je završeno návrhy na opatření.

Klíčové pojmy

Bakalářská práce, bankovní poradci, metody personálního řízení, personální plán, personální práce, personální strategie, personální politika, kvalitativní průzkum, metoda focus group.

Annotation

The bachelor thesis address the recruitment for the position of Bank advisor in Ceska sporitelna. The company is among the top-tier domestic banks with more than five million clients. It is part of the Austrian Erste Bank Group. In 2013 its profits fell by 4%. In this situation Ceska sporitelna takes the action to stop the fall in profits. One of the options is to improve the Bank advisors skills and increase their volume. The theoretical part deals with the basic principles of personnel work focusing on the role of HR department, improving HR strategies and policies, recruiting new staff and introduce the audience into this process. The practical part is a qualitative research on the topic, via focus group method. Benefits of this work is finding the opinions and the experience while hiring new Bank advisors for Ceska sporitelna, the conclusion provides an improvement suggestions and recommendations.

Key words

Bachelor thesis, bank advisors, Focus group meth, HR policy, Human resources, Qualitative survey, Personnel management methods, Personnel plan.

OBSAH

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PERSONÁLNÍ PRÁCE	10
1.1 Definice pojmu	10
1.2 Úkoly personální práce	11
1.3 Personální strategie a politika	12
2 ÚLOHA A POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	14
2.1 Úloha personálního řízení v organizaci	14
2.2 Odborné předpoklady pro personální řízení	15
2.3 Metody personálního řízení	17
3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	20
3.1 Význam personálního plánování	20
3.2 Personální plány	21
3.3 Metody analýzy pracovních míst	22
4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	25
4.1 Vnitřní zdroje organizace	25
4.2 Vnější zdroje organizace	26
4.3 Personální marketing	27
5 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	29
5.1 Kritéria výběru	29
5.2 Metody výběru	30
6 KVALITATIVNÍ PRŮZKUM METODOU FOCUS GROUP	
 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI BANKOVNÍHO PORADCE	32
Úvod	32
6.1 Předmět a objekt průzkumu	35
6.1.1 Předmět průzkumu	35
6.1.2 Objekt průzkumu	35
6.2 Formulace výzkumné otázky a výzkumného cíle	35
6.3 Metodika	36
7 PODNĚTY Z HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ	39
8 DISKUSE	49
9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	51
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	59
SEZNAM PŘÍLOH	60

ÚVOD

Zdůvodnění aktuálnosti zvoleného tématu se opírá o nedobrou situaci na trhu bankovníctví ve smyslu personální politiky a jejího řízení. Společnost chápe bankovní služby jako potřebné. Je si vědoma také toho, že zaměstnanci bank musí mít odpovídající vzdělání a podle interních kritérií každé banky musí splňovat řadu dalších podmínek. Na bankovní poradce klade zaměstnavatel vysoké nároky. Vzhledem k situaci, která na českém bankovním trhu je, má část veřejnosti zkreslené představy o bankovních službách. Spojuje si je s prodejem různých nebankovních půjček, které způsobují lidem spíše problémy. Díky poměrně nízké finanční gramotnosti má na bankovní služby zkreslený pohled. Málo jich ale ví, že bankovní poradci také pracují jako podnikatelé. Zajišťují konzultace a poradenství o bankovních produktech, přičemž spolupracují s bankovními a finančními ústavy. Situace na českém finančním trhu je pro jednotlivce, kteří nemají dostatečný přehled o něm, značně složitá. To je hlavní důvod, proč je bakalářská práce zaměřena tímto směrem.

Osobní motivace k výběru tématu je skutečnost, že autorka je zaměstnána v České spořitelně, a s. a předpokládá, že bude moci využít dosud získané poznatky. Česká spořitelna je největší tuzemský bankovní dům, který má vzhledem ke své tradici více než pět milionů klientů. Komunikace a kontakty s nimi jsou výbornou školou, zároveň motivací, aby zaměstnankyně České spořitelny získala zkušenosti, které jako studentka vysoké školy využije v tvorbě bakalářské práce.

Hlavním cílem práce je zhodnotit způsoby získávání zaměstnanců na pozici bankovního poradce ve společnosti Česká spořitelna a v návaznosti na zjištěné skutečnosti navrhnout optimální způsob nábory. Teoretickým východiskem bude studium odborné literatury a provedení její rešerše. V průběhu zpracování bakalářské práce bude provedena pro teoretickou část literární rešerše odborných zdrojů, které mají souvislost s personální prací. Poznatky budou využity v praktické části, v kvalitativním průzkumu, ve kterém bude využita metoda focus group. Podrobně bude metodika průzkumu popsána v praktické části.

Ke stručné charakteristice obsahu práce. Je rozdělena do šesti kapitol, každá má další podkapitoly. První kapitola se zabývá teoretickými východisky personální práce. Vysvětluje základní pojmy, zabývá se jejími úkoly a neopomíjí vysvětlit personální strategii a politiku. Druhá kapitola se věnuje důležité úloze a postavení personálního managementu. Není opominuta úloha personálního řízení, jsou identifikovány odborné

předpoklady pro personální řízení a jeho metody. Třetí kapitola informuje o personálním plánování a analýze pracovních míst. Z tohoto důvodu stručně vysvětluje význam personálního plánování, personálních plánů a metody analýzy pracovních míst. Cílem čtvrté kapitoly je popsat proces získávání pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů, metody získávání z vnějších zdrojů a personální marketing. Pátá kapitola se věnuje procesu výběru pracovníků, kritérii výběru a používaným metodám. Šestá kapitola zahrnuje praktickou část, je zaměřena na kvalitativní průzkum metodou focus group a zaměřuje se na získávání zaměstnanců na pozici bankovního poradce. V sedmé kapitole, v diskusi, budou shrnuty poznatky z diskusních skupin. Osmá kapitola bude shrnovat celkové poznatky z praktické části.

Celkovým přínosem práce bude shromáždit poznatky týkající se praktické činnosti bankovních poradců, poukázat na potíže, se kterými se při své práci setkávají již u přijímacích pohovorů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce a její efektivní uvádění do praxe představuje souhrn několika činností, které na sebe navazují a při správném uplatňování pomáhají managementu při řízení lidských zdrojů.

1.1 Definice pojmů

Na téma *personální práce* bylo v posledních desetiletích vytvořeno množství definic, které se ve své podstatě příliš nelišily. V souvislosti s tématem personální práce se používalo několik pojmů. Hovořilo se o klasické personální práci, personalistice, také se zmiňoval pojem personální řízení. V posledních letech se často hovoří o řízení lidských zdrojů. „*Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce*“ (Koubek, 2011, s. 14). Podobně definuje pojem Martin Šikýř Personalistiku vysvětluje ve dvou významech. V prvním, který se dotýká praxe, označuje personalistiku jako samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Druhý význam spojuje s využíváním zejména v teorii, přičemž rozlišuje odlišné etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí (Šikýř, 2014, s. 16).

K otázce rozdílů mezi *vedením* a *řízením*. Jedná se o pojmy, jejichž význam si mnoho lidí plete, spíše je považuje za synonyma. Mezi řízením a vedením je rozdíl, který je jednoznačný. „*Řízení se dotýká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, např. peněz, zařízení*“ (Váchal, Vochozka, 2013, s. 27). *Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize a kontrolování zdrojů*“. *Nestačí být dobrým manažerem zdrojů: musíte také být dobrým lídrem lidí*“. (Armstrong, Stephens, (2008, s. 17).

Podrobně se zabýval personální prací a jejími východisky Michael Armstrong (2007, s. 65 an.) přičemž se zaměřil na faktor, který nejnámenněji ovlivňuje personální práci, a to na činnost personálního útvaru. Připomněl, že činnost personálních útvarů není jednoduchá. Kromě vlastních činností, které jim přináležejí z jejich postavení, musí

neustále sledovat situaci na trhu práce, být v kontaktu s mnoha dalšími subjekty, které mají na základě legislativy povinnost se pravidelně situací na trhu práce zabývat. Za určitých podmínek může personální útvar hrát roli stabilizující síly. Musí proto znát důvody, proč se lidé změnám brání (Armstrong, 2007, s. 66-67).

1.2 Úkoly personální práce

Kvalita plnění úkolů vyplývajících z náplně a poslání personální práce je především závislá na kvalitě personálního managementu. K této problematice blíže podkapitola 2.1. Výčet úkolů personální práce je odvislý od toho, jakou úlohu mu přisuzují vlastníci a co od personalistů budou vyžadovat. V každém případě zůstává základ, který je pro personální práci charakteristický. Úkolem personální práce je vyhledat nejvhodnější spojení na člověka, o kterém je dostatek informací, že je schopen splnit úkoly požadované vlastníky organizace. V současné době získat kvalitní a všestranně připravené zaměstnance v oborech, které jsou úzkoprofilové, není snadné. Dalším úkolem personalistů je jedinci, který má být přijat do pracovního poměru, připravit takový popis pracovních činností, aby jako zaměstnanec byl pro organizaci skutečně přínosem. Úkolem personalistů je připravit pro potřeby organizace takové pracovní týmy, které budou schopny splnit nejnáročnější úkoly, udržovat uvnitř kolektivu zdravé mezilidské vztahy. Organizace očekává, že každý zaměstnanec bude bezesbytku plnit uložené úkoly. Zaměstnanec pro změnu očekává od organizace, že ve vzájemné spolupráci mu bude zajištěn sociální rozvoj. Personalisté musí společně s top manažery, středním managementem a liniovými manažery dbát na dodržování zákonů, které mají souvislost s vykonávanou prací zaměstnancem (Koubek, 2003, s. 16-17). Část veřejnosti často chápe personální práci pouze jako klasickou administrativní práci s množstvím dokumentů, telefonátů. Domnívá se, že práci může vykonávat i člověk, který o personální práci má jen minimální znalosti. Personální práce má svá pravidla a principy, které je nutné v zájmu organizace, ve které personální útvar vyvíjí činnost, dodržovat. Personální práce, pokud má být úspěšná, efektivní, musí být kreativní. Efektivní znamená, že musí vyvíjet takovou činnost, která bude měřitelná výsledky práce, kreativní, že umožní hledat operativně nová řešení, pokud se ukáže, že stávající jsou již nevyhovující.

V souvislosti s personální prací je vhodné připomenout jeden důležitý moment. Personální práce je podle situace více nebo méně spojena s psychologii. Odhadnout správně člověka není snadné. Je velmi důležité, aby se personalisté neobávali využít

nových poznatků psychologické diagnostiky, která se zaměřuje na „zjišťování duševních vlastností osobnosti, jejich psychických stavů a dalších osobnostních a sociálních charakteristik.“ (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 22).

Mnozí personalisté se přesvědčili o tom, že je to potřebná diagnostika, kterou je vhodné použít především v případech, kdy se jedná o přijímací rozhovory na pozice manažerů. Práce manažerů je velmi náročná, představuje velkou psychickou zátěž, která může vyústit až k syndromu vyhoření. Lidé si často pletou pojmy stres a vyhoření. Domnívají se, že je to jedno a totéž, což není. „Reakce na stresové podněty jsou velmi individuální a do značné míry závisí na našem posouzení dané situace. Pokud budeme některý ze stresorů vnímat jako ohrožení a budeme přesvědčeni, že ho buď nezvládneme vůbec, nebo jen s obtížemi, spustí se v nás zátěžová reakce“ (Stock, 2010, s. 15). Z tohoto důvodu je pochopitelné, že zejména velké společnosti vyžadují od personalistů, aby při přijímání nových manažerů brali do úvahy výsledky psychologických testů.

1.3 Personální strategie a politika

Tvorba personální strategie musí vždy vycházet z celkové strategie organizace. Strategie má určitou strukturu, kterou je nutné dodržovat. Podle Jana Urbana se jedná o pět základních bodů: a) „dlouhodobou personální vizi podniku, mající především motivační a komunikační význam, b) stanovení střednědobých personálních předpokladů nezbytných pro naplnění strategických cílů podniku, c) charakteristiku (zmapování) současného personálního stavu, jeho silných a slabých stránek, d) formulaci konkrétních personálních cílů podniku, stanovení opatření, na jejichž základě budou tyto cíle dosaženy včetně jejich případných variant a určení způsobů, kterým bude dosahování stanovených cílů hodnoceno, e) taktický plán, stanovující dílčí úkoly a odpovědnosti za jejich splnění.“ (Urban, 2008, online, cit. 2014-10-10). Lze si položit otázku, zda je nutné, aby organizace a jejich personální útvary vytvářely politiku lidských zdrojů, která bude zahrnovat opatření zabezpečující, že budou respektovány veškeré hodnoty organizace ve stanoveném rámci. Musí zaručit, že budou dodržovány specifické druhy politiky, např. politika stejných příležitostí pro muže a ženy, bude zakázána diskriminace na pracovištích, zaměstnanci budou mít možnost dalšího osobního rozvoje, budou správně fungovat zaměstnanecké vztahy, dodržovány zákony (Armstrong, 2007, s. 142-147). Kocianová definuje personální politiku jako „soubor relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti“.

(Kocianová, 2010, s. 14). Následně se široce rozepisuje, co tato politika znamená. Rozděluje ji do několika dílčích oblastí, např. na politiku týkající se vlastní činnosti zaměstnance, na politiku zaměstnanosti, vzdělávací politiku, informační politiku, politiku vedení, politiku odměňování a další. Politiky nejsou samostatné, jsou vzájemně propojeny a vzájemně na sebe působí. Odpovědnost za všechny politiky nemá pouze personální úsek, ale také vedení, top, střední a linioví manažeři. Svůj díl odpovědnosti musí převzít také všichni zaměstnanci, protože i oni přispívají k tvorbě zisku společnosti.

2 ÚLOHA A POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Personální management je součástí celého systému managementu jednotlivých organizací. Pokud lze hodnotit jeho postavení v celé hierarchii, je nutné uvést, že svým významem nezůstává pozadu oproti ostatním útvarům a jejich manažerskému řízení. Má velkou odpovědnost za kvalitu výběru nových zaměstnanců bez ohledu na to, o jakou pracovní pozici se ucházejí.

2.1 Úloha personálního řízení v organizaci

Lidské zdroje jsou jedním ze zdrojů strategie, které pomáhají zaměstnavatelům být konkurenceschopnými. Dobrá strategie předpokládá, že management organizace bude mít k dispozici správně stanovenou strategii řízení lidských zdrojů, bude umět nové pracovníky získávat, hodnotit jejich pracovní výkony, spravedlivě odměňovat. Řízení lidských zdrojů není samostatnou součástí činnosti, ale je naopak jeho nedílnou součástí. John Purcell (2001) se podrobně zabýval úlohou personálního útvaru při řízení a jeho změnách. Uvedl, že v personálním řízení jsou důležité změny ve strategii řízení lidských zdrojů, protože se to týká budoucnosti, zatím neznámé, což ale přispěje k tomu, že se věci budou moci dělat jinak a lépe. Personální práci nelze vytvářet a zajišťovat pouze krátkodobě. Práce s lidmi, výchova pro jejich nejen současnou, ale i možnou budoucí pracovní pozici, je záležitost dlouhodobá, zásadně naplánovaná dopředu se stanovením konkrétních termínů a konkrétní odpovědností. „*Zaměstnavatel nesmí na lidi pohlížet jen jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musíme umět přeměnit na kapitál finanční...*“ (Charvát, 2006, s. 97). Řízení lidských zdrojů nelze považovat za jednorázovou záležitost, kterou budou personalisté aktivovat pouze v případě, že bude nutné řešit přijímání nových zaměstnanců. Naopak, musí být provázána s dalšími činnostmi, které zajišťují bezproblémový chod v organizaci. Čtyři charakteristické a potřebné přístupy k úloze personálního útvaru charakterizovala Catherine Adams. Stanovila čtyři stupnice narůstající míry externalizace týkající se zabezpečování personálních činností. První je *interní agentura*, která je považována za samostatnou nákladovou jednotku. Druhým je *interní konzultační útvar*, který prodává své služby interním zákazníkům (např. liniovým manažerům). Třetí je *podnik uvnitř podniku*, což znamená, že zejména ve velkých podnicích je vytvořen konglomerát více těchto útvarů. Čtvrtá je *externí poradenská*

služba – organizační jednotky se obracejí o radu a pomoc na nezávislé firmy mimo podnik (Adams, 1991, s. 40-45). „Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladu ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací...“ (Kocianová, 2010, s. 9). Kocianová velmi přesně specifikovala cíl personálního řízení. Prosperující organizace musí mít k dispozici pracovní kolektiv, který bude jako celek pracovat efektivně, bude pomáhat plnit cíle, které si zaměstnavatel stanovil. Jedním z důležitých faktorů personálního řízení je také kvalitní komunikace mezi jednotlivými útvary v organizaci, mezi jeho zaměstnanci bez ohledu na zastávanou pracovní pozici.

Názor na problematiku personálního řízení sdělil Jiří Stýblo. Základní hodnocení vyznělo podobně jako u předcházejících autorů. V závěru svého příspěvku uvedl, že „se prosazuje stále více přístup k personálnímu řízení, který lze nazvat jako *zákaznický*. Jedná se o propojování procesů personálního řízení s principem podnikatelské efektivnosti. Spočívá v požadavku poskytovat (akcionářům) odpovídající profit, zákazníkovi kvalitní výrobky a služby a zaměstnancům plnou seberealizaci a nové šance.“ (Stýblo, 2005, online, cit. 2014-10-10). Při této příležitosti je nutné se zmínit o tom, že personální řízení je doménou větších a velkých firem, které mají větší počet zaměstnanců, organizační strukturu zahrnující jednotlivé úseky, např. obchodní, výrobní, technický, pak samozřejmě personalistů anebo celý personální úsek s více zaměstnanci. Pravdou také je, že i větší firmy v rámci úspor nákladů mají pouze jednoho personalistu. Případně další aktivity, které jsou nepravidelné, řeší tzv. outsourcingem. Podnikající fyzické osoby zaměstnávající kromě sebe další osoby by přesto měly mít znalosti týkající se personalistiky.

2.2 Odborné předpoklady pro personální řízení

Náročnost řídicí práce se nevyhýbá ani personálnímu managementu. V tvrdé konkurenci musí podnikatelské subjekty každý den vyvíjet efektivní činnost, aby se staly konkurenceschopnými na trhu, na který dodávají své výrobky a služby. Zároveň musí důrazně sledovat kvalitu odváděného pracovního výkonu každého zaměstnance. Hlavním úkolem personálního managementu je v případě potřeby přijetí nových zaměstnanců přijímat kvalitní, odborně vzdělané zaměstnance. Jinými slovy, musí pečlivě sledovat, jaký je průběžný vývoj na trhu práce.

Hana d'Ambrosová a Helena Čornejová podrobně popsaly náplně jednotlivých činností, které musí personální management splnit.

Musí zvládnout (d'Ambrosová, Čornejová, 2011, s. 30):

- *„předvídání a plánování potřeby pracovních sil,*
- *zajišťovat plány potřebné k pokrytí této potřeby,*
- *provádět analýzu a hodnocení pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace (popisy, profily pracovních míst atd.),*
- *rozmisťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity jejich schopnosti,*
- *vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace mezi zaměstnanci apod.“*

Každá lidská činnost, ať se jedná o soukromé aktivity anebo o aktivity mající souvislost s podnikáním, musí podléhat kontrole. Nejde o vyjádření nedůvěry (kromě některých případů), ale kontrola má vždy sloužit, ať skončí s kladnými nebo negativními výsledky, k nápravě. Jan Urban v této souvislosti připomíná nutnost provádění tzv. personálních auditů. Personální audit má tyto základní podoby:

- **Audit lidských zdrojů** – je vnějším, nezávislým hodnocením. Přistupuje se k němu v případě, že personální manažer nebo manažeři budou muset plnit nové úkoly a cíle. Jeho spuštění je podmíněno provedením kontroly plnění dřívějších úkolů.
- **Manažerský audit** – je orientován na posouzení úrovně a předpokladů manažerského týmu firmy.
- **Personální audit** – zaměřuje se na posouzení širšího okruhu podnikových zaměstnanců. (Urban 2005, online, cit. 2014-10-10).

Urban zároveň konstatuje, že každý audit je doplněn doporučeními, jejichž cílem je odstranění zjištěných závad a zejména doporučeními zaměřenými na zdokonalování řídicích schopností osob, které se personalistikou zabývají. Audit je vždy soustředěn na zavedení nových postupů, nástrojů, efektivitu personálního řízení s cílem pro úspěšné organizace zajistit přidělení certifikátů (Urban, 2005, online, cit. 2014-10-10). Urban ve svém jiném odborném článku prezentoval názor, že personální řízení se u nás v posledních letech velmi zprofesionalizovalo. Zdůraznil, že není možné se domnívat, že personální řízení je záležitostí pouze personálních manažerů a specialistů, nýbrž je důležitou součástí jakékoli vedoucí pozice. Podle jeho názoru mohou mít personalisté různé vzdělání, např. ekonomické, právní, psychologické. To je

pouze základ jejich schopností a znalostí. Důležité je, aby personalisté spojovali teoretické a praktické znalosti a dodržovali obecné manažerské a ekonomické principy se zásadami úspěšného řízení lidí. V závěru uvedl, že „*Personální řízení nelze provádět z kanceláře - je třeba být v kontaktu s lidmi, zjišťovat jejich názory, podněty, potřeby apod. a využívat je v zájmu firmy.*“ (Urban, 2011, online, cit. 2014-10-10).

2.3 Metody personálního řízení

Metody personálního řízení nevznikly ze dne na den. Aby bylo možné uvést, že byly uvedeny do praxe, musela uplynout ještě poměrně dlouhá doba. S rozvojem průmyslu v Evropě se začínají objevovat první výzkumy a první teorie o personálním řízení. Jejich zaměření bylo různé. Prvním dodnes jedním z nejznámějších autorů byl Frederic Taylor. Po nástupu do svého prvního zaměstnání postupně prošel mnoha pracovními procesy, vystřídal řadu pracovních míst a všude si pozorně všiml událostí, které se v práci vyskytovaly. Pozoroval jednotlivé pracovní úkony, které museli dělníci neustále provádět a přemýšlel jak jejich práci ulehčit. Věnoval se normování, ergonomii pracovních pohybů. Pečlivě sledoval jak je s dělníky zacházeno a hledal postupy jak jejich práci ulehčit. Výsledkem jeho práce bylo vypracování několika metod, které měly za cíl přesně specifikovat jaké činnosti vykonávají dělníci a jaké manažeři. Na základě zjištění následně formuloval své myšlenky o vědeckých principech managementu a jejich aplikace na podrobné rozplánování všech prací.

O několik let později se se svými náměty a návrhy hlásí Henri Fayol. Po letech zkoumání, pozorování a dalších způsobech hledání odpovědí na své otázky pochopil, že musí změnit přístup ke zkoumání. Nejprve se, tak jako Taylor, zaměřil na technické metody, ale zjistil, že tento způsob řešení je nedostatečný. Uvědomil si, že musí zkoumat člověka a ne techniku, že se musí soustředit na to jak tento člověk jedná s ostatními, jak je dokáže inspirovat apod. Že musí zkoumat, jak funguje celý lidský organismus v celém pracovním procesu (Fayol, 1931, s.78-79).

Přínos díla H. Fayola

Svým způsobem řešení byl Henri Fayol považován za zakladatele tzv. *správního řízení, všeobecné správy*. Jako první zároveň definoval práci manažera. Správní činnost v jeho pojetí byla zaměřena především na vedoucí řídicí pracovníky. Byla zdůrazněna úloha vedoucích pracovníků jako faktorů, který bude mít pod kontrolou podřízené pracovníky. Zároveň byla předpokládána vzájemná spolupráce a

informovanost o procesech, které v procesu výroby a řízení probíhaly. Aby mohl své představy o fungování jeho návrhů uvést do praxe, rozhodl se zavést již zmíněné vyučování „všeobecné správy“. Zároveň se zaměřil na vypracování pracovních popisů pro řídicí činnost ředitele a vedoucí na všech úrovních řídicího procesu.

Významným počinem bylo formulování úkolů, které měly přímou souvislost s řízením zaměstnanců:

- *„Mít hluboké znalosti o svém personálu.*
- *Propouštět neschopné.*
- *Být dobře obeznámen se stávajícími dohodami mezi podnikem a zaměstnancem.*
- *Být dobrým příkladem.*
- *Dělat pravidelné prohlídky podniku.*
- *Pořádat konzultace se svými řídicími pracovníky.*
- *Nezatěžovat svou pozornost malichernostmi.*
- *Vytvářet mezi zaměstnanci organizace atmosféru účinnosti, iniciativy a vědomí si povinností“ (Fayol, 1931, s. 25).*

Fayol byl ve svých představách velmi důsledný. Požadoval, aby se všichni, zejména vedoucí pracovníci, povinně vzdělávali, protože dostatečné vzdělávání je zárukou úspěšného vedení podniku. Postupně vypracoval sedm metod, které považoval za základ úspěšného řízení.

První metodou byla individuální odpovědnost každého pracovníka za splnění pracovních povinností. Konstatoval, že vedoucí pracovník musí dbát na to, aby tuto odpovědnost vzali za svou vlastní odpovědnost i dělníci.

Druhou metodou bylo přísné rozdělení sfér činnosti. Řídicí personál musí být zodpovědný za plánování, organizování práce ve výrobě i za kontrolu. Výrobní personál za přesné plnění pracovních povinností, dodržování výrobních norem, technologických režimů.

Třetí metodou byla priorita individuálních forem organizace a stimulování práce nad kolektivními formami. Zde se opět projevovala nutnost vlastní odpovědnosti každého zaměstnance za jemu svěřený úsek.

Čtvrtou metodou bylo projektování racionálních postupů a metod podle kritérií minimalizace času na jejich splnění.

Pátou metodou bylo normování práce. To bylo v době, kdy Fayol tuto metodu začal uplatňovat, naprostá novinka.

Šestou metodou bylo vyjádření převahy ekonomické motivace nad všemi jinými formami.

Sedmá metoda se týkala centralizace řízení personálních otázek převládající orientace na autoritativní styl řízení personálu (Fayol, 1931, s. 78-79).

Identifikace sedmi metod formulovaných v 30. letech 20. století dokladuje, že Henri Fayol měl všechno detailně promyšleno. Jeho metody zasahovaly do všech procesů, které v tehdejších podnicích, zejména ve výrobních, probíhaly. Jeho myšlenky a metody zůstaly zachovány až do dnešní doby, byly pouze dále různými autory rozpracovány a doplněny moderním ekonomickým slovníkem.

Pro efektivní rozvoj organizací a jejich konkurenceschopnost v současné době mají velký význam také další postupy, jejichž cílem je i nadále, v duchu odkazu Fayola působit na další vzdělávání zaměstnanců, postupovat podle moderních metod práce. V personální politice se využívá v posledních letech personální služby v outsourcingu. Zejména velké nadnárodní společnosti jsou zvyklé smluvně si zajišťovat tzv. balíčky služeb od jednoho stálého dodavatele – Human Capital Management.

V posledních letech si velké společnosti uvědomují, že je pro ně efektivnější, když získávání nových zaměstnanců na manažerské pozice zajišťují specializované agentury, které jsou certifikovány. Důvodem je skutečnost, že si uvědomují kvalitnější podmínky ze strany personálních agentur, které se cíleně personální práci, výběru uchazečů o konkrétní pracovní pozice zabývají (TZ Deloitte, 2007, online, cit. 2014-10-18). Agentury využívají před několika lety ještě neznámé metody, např. *koučing*, který je moderní metodou práce. Důraz je kladen na trénink a zlepšení dovedností, systematické poradenství, společenský a zároveň osobní rozvoj. Jana Rezlerová (2009) vyjmenovává např. metodu *investor solutions*, což je poradenská metoda pro investory, kteří se rozhodli podnikat v České republice. Na metodu navazuje *relocation package*, tj. zajišťování vstupních víz, pracovního povolení, ubytování, zdravotní péče, stěhování apod. Další metodou je *outplacement*, poradenství pro management podniku, který prochází např. reorganizací, fúzí, rušením jednotlivých pozic nebo provozů. Efektivní je také činnost *assessment center*, která v simulovaném prostředí zjišťují reakce a chování zaměstnanců pro vybrané pracovní pozice. *Development centra* prověřují zaměstnance, jejich rozvojové potřeby na daném pracovním místě, nebo také pro výběr talentů pro tzv. talent management. (TZ Deloitte, 2007, online, cit. 2014-10-18).

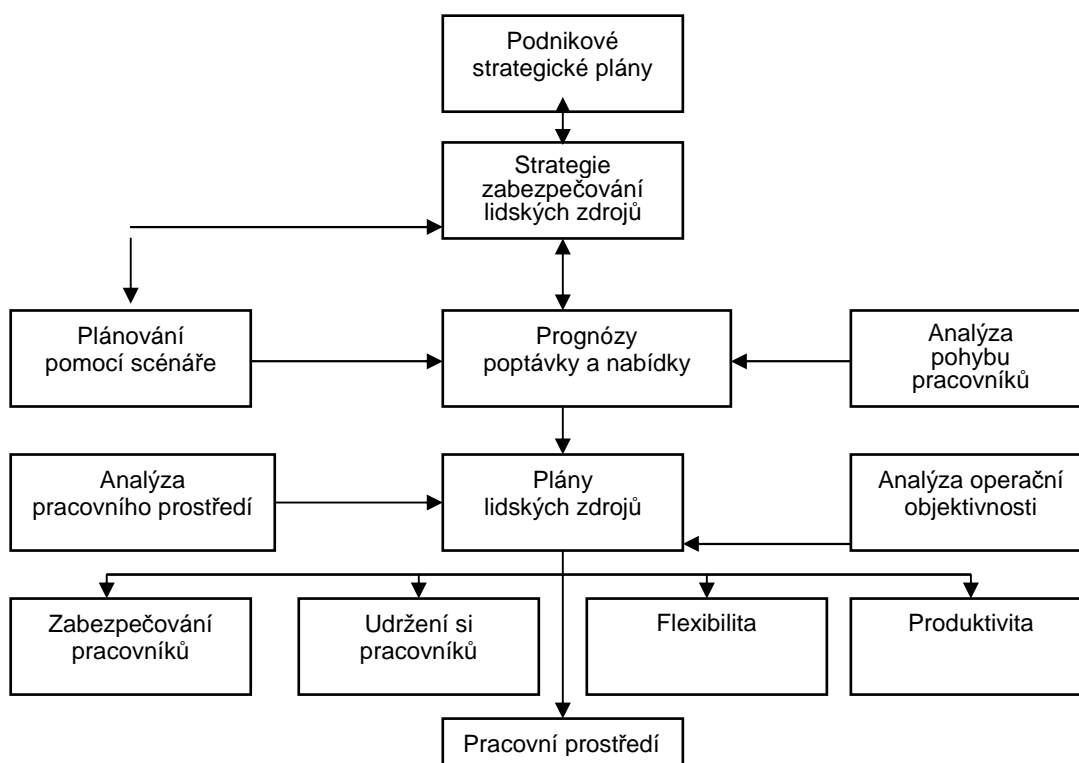
3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Analýza pracovních míst patří k nejdůležitějším strategiím a politikám každé organizace. To si velmi dobře vlastníci uvědomují a chápou zaměstnance jako aktivní faktor při vytváření jejich zisku.

3.1 Význam personálního plánování

Celý proces vychází z aktuální firemní strategie. Jak bude probíhat, záleží na přístupu firmy k nabídce a poptávce pracovních sil, která je pohyblivá, což sebou nese riziko mnohdy nepřesných odhadů.

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 310.

Na obrázku 1 je znázorněn proces plánování lidských zdrojů od podnikových strategických plánů až po pracovní prostředí. Proces plánování lidských zdrojů neprobíhá bez případných potíží. Práce s lidskými zdroji je velmi náročná. Realita se tak může v mnoha ohledech lišit od teorie. Faktorem, který výrazně ovlivňuje tento

proces, je situace na trhu práce, vztah nabídky a poptávky po pracovních silách, zejména po pracovních silách s vysokou kvalifikací. Odpovědné subjekty si stanovují náročné cíle. Zaměřují se na stabilitu pracovního kolektivu. V případě nutnosti vyhledávají pro doplnění pracovního kolektivu v první řadě pracovníky z vlastních zdrojů. Dbají důsledně na průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

3.2 Personální plány

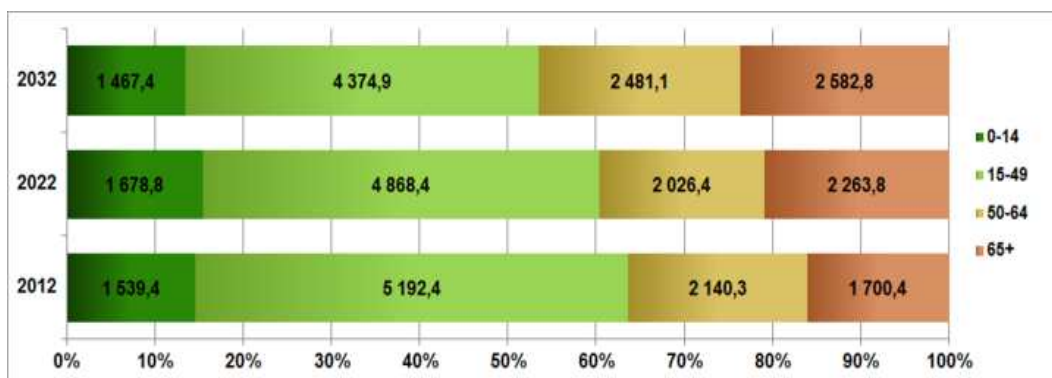
Plánování lidských zdrojů je záležitostí schopnosti firem vytvářet personální plány tak, aby byly v souladu s jejími potřebami. Bulla a Scott (1994) definují plánování lidských zdrojů jako „*proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb*“. Přípravu a uvádění personálních plánů do praxe nelze podceňovat. Je nutné si uvědomit, že zaměstnanci jsou pro zaměstnavatele významným kapitálem. Personální plány neznamenaají pouze stanovení co nejpřesnějšího počtu potřeb nových zaměstnanců. Do personálního plánu je nezbytné zahrnout výběr zaměstnanců, výši jejich odměny za odvedený pracovní výkon, apod.

Plánování zaměstnanců musí brát ohled na specifické potřeby organizace a musí být v souladu se strategickými cíli organizace. „*Musí brát ohled na prognózy vývoje nabídky a poptávky na domácích a světových trzích spojených s analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro zdárnou realizaci jejího produktu*“ (Koubek, 2007a, s. 63). Vytvářet efektivní plány personální práce vyžaduje mít především dlouhodobé zkušenosti a dostatek informací o vývoji požadavků pracovních sil na celostátním a regionálním trhu práce.

Koubek přesně identifikoval průběh plánovacího procesu vytváření nových pracovních míst. Především musí být stanoveny cíle činnosti firmy, následně rozmístění počtu pracovních sil do konkrétních útvarů, stanovení potřebného rozsahu počtu pracovních míst, stanovení standardních postupů při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky. Nesmí chybět stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka. Další konkrétní požadavky stanovuje personální úsek na základě sdělení výrobních útvarů. Aby bylo možné sestavit skutečnosti odpovídající personální plán na příští období alespoň na pět let, což může být v současné ekonomické situaci České republiky a podnikatelského sektoru velmi obtížné, je nezbytné provést analýzu pracovních míst. Při jejím provedení si musí personalisté odpovědět na řadu otázek

(Koubek, 2011, s. 42-43). „Analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, vazbách na jiná pracovní místa....“ (Koubek, 2011, s. 44). Je nutné si uvědomit, že trh práce v České republice bude ovlivněn několika trendy, z nichž nejvýznamnější bude demografický vývoj – obrázek 2. Český trh práce je součástí trhu Evropské unie. Populace České republiky stárne, což se nutně projeví na trhu práce. Logicky to sebou nese potíže pro stále větší okruh profesí. Již nyní se zaměstnanci musí potýkat s faktem, že není lehké získat práci ve věku nad 50 let. Na rozdíl od jiných evropských států je naprostá většina pracovníků nad 50 let při získávání pracovních míst diskriminována (mnohdy skrytě, což se těžko prokazuje).

Obrázek 2: Struktura obyvatelstva dle věkových skupin (demografická projekce ČSÚ)



Zdroj: Projekce obyvatelstva ČR. Střední varianta. ČSÚ, 2009.

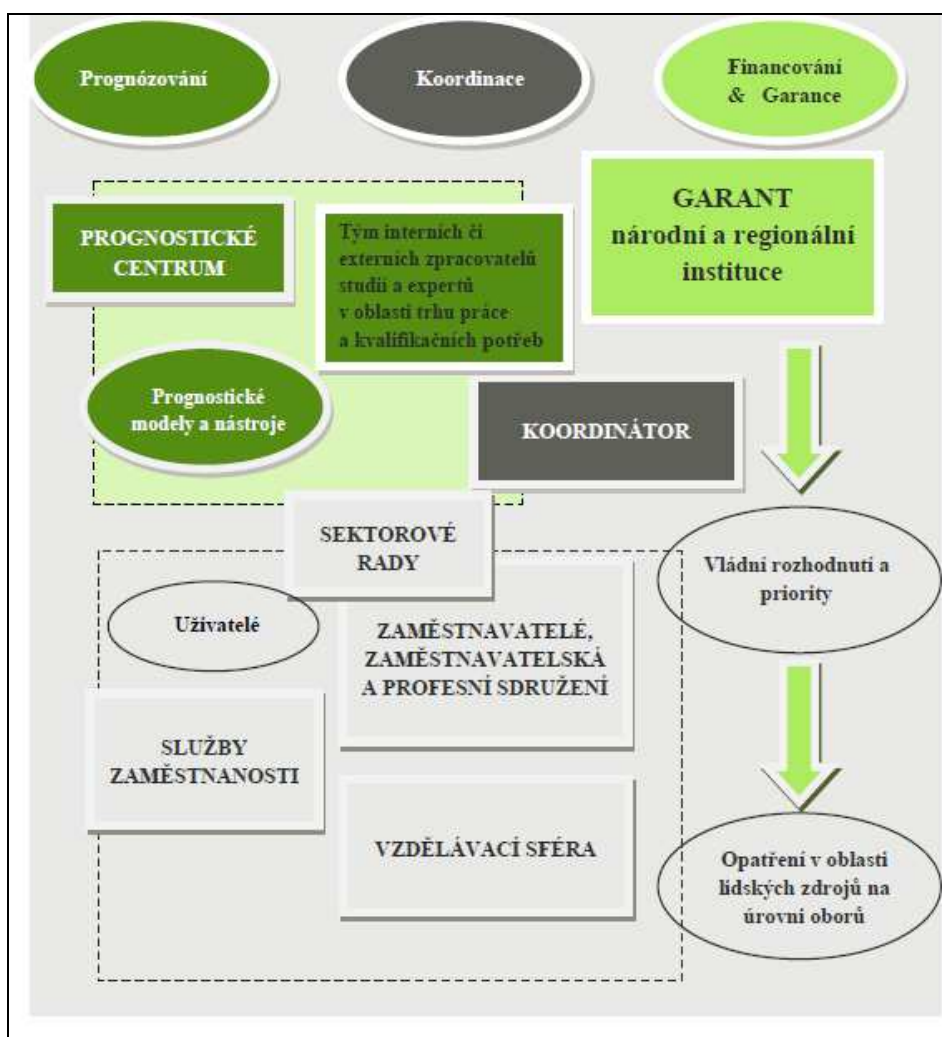
Aby bylo možné správně připravit personální plán, je nezbytné si položit otázku, kdo bude zdrojem informací potřebných pro analýzu pracovních míst. Situaci mají snadnější menší firmy, ve kterých zpravidla tento plán sestavuje sám majitel nebo jím pověřený vedoucí pracovník. Situace je složitější, když je ve firmě třeba i několik desítek zaměstnanců. V tomto případě je postup složitější, spíše náročnější, protože je potřebné získat větší množství informací z více zdrojů. Obrázek 2 prezentuje projekci obyvatelstva v České republice až do roku 2032. Obrázek potvrzuje, že s přibývajícími desetiletími budou generace stále rychleji stárnout.

3.3 Metody analýzy pracovních míst

Volba metod závisí na tom, z jakých zdrojů bude personální úsek pracovníky získávat, zda z vnějších nebo vnitřních, jaké jsou požadavky na zaměstnance na jeho

vzdělání, délku praxe, flexibilitu apod. Jiná situace bude na celostátním trhu, jiná na regionálním trhu. Běžně se používá asi deset metod získávání nových zaměstnanců. Jejich výběr záleží na velikosti firmy. Personální úsek stanovuje požadavek na volbu dokumentů, zabývá se formulací a uveřejněním nabídky zaměstnání, jednání s uchazeči, řeší následně jejich předvýběr. Používá různé formy reklamy pro veřejnost, inzerci v médiích, vývěsky, letáky do domácností, internet, spolupracuje se vzdělávacími institucemi (Koubek, 2011, s. 79).

Obrázek 3: Klíčové role v předvídání kvalifikačních potřeb



Zdroj: ROSICKÁ, Hana et al. *Předvídání kvalifikačních potřeb trhu práce*. Praha: Národní observatoř zaměstnání a vzdělávání, 2009, s. 18.

Obrázek 3 znázorňuje jednotlivé role v předvídání kvalifikačních potřeb. Je patrné, že jednotlivé procesy na sebe úzce navazují a jsou vzájemně propojeny, protože výchova kvalifikovaných zaměstnanců není záležitostí jen několika málo subjektů, ale

celého uzavřeného kompletu subjektů. Předvídání potřeb pracovníků pro zajištění efektivního chodu firmy vyžaduje dobré prognostické zkušenosti. Ideální je situace ve firmě, kde management průběžně sleduje podnikové plány v oblasti výroby, marketingu, lidských zdrojů, skladbu rozpočtu a jeho průběžné čerpání. Manažeři mohou využít několik prognostických metod. Výběr záleží na tom, jaké mají k dispozici ekonomické údaje, které poskytnou vše potřebné pro analýzu, vyhodnocení zjištěných údajů, aby manažeři mohli navrhnout opatření. Celý proces vychází z aktuální firemní strategie. Jak bude probíhat, záleží na přístupu firmy k nabídce a poptávce pracovních sil, která je pohyblivá, což sebou nese riziko mnohdy nepřesných odhadů. Poptávka po pracovních silách na trhu práce je rozhodující, následně určuje mzdové a platové relace jednotlivých profesí. Používané metody většinou vycházejí z dlouhodobých zkušeností firem. Jiné mají velké firmy, jiné malé s malým počtem zaměstnanců. V malých firmách každá změna v odchodu zaměstnance znamená velké procentuální úbytky. „Proto se v malých a menších firmách nepoužívají kvantitativní metody, ale spíše metody intuitivní, založené na zkušenostech majitele či vedení firmy...“ (Koubek, 2011, s. 56). V této situaci je podmínkou, že bude i přesto k dispozici dostatek informací o všech faktorech, které ovlivňují potřeby zaměstnanců ve firmě.

O které prognostické metody se jedná?

- **Expertní metoda** - metoda nejtypičtější, předvídání potřeb pracovníků je spojeno s plánováním pomocí scénářů.
- **Analýza vývojového trendu** – je založena na zkoumání vývoje mezi počtem všech kategorií pracovníků s přihlédnutím k možným změnám v organizaci.
- **Metoda založená na časových studiích** – výpočet trvání výrobních operací a kolik budou vyžadovat pracovníků.
- **Prognózování potřeby dovedností a schopností** – úsudek manažerů.

Odhadnout počet pracovníků, které firma potřebuje k pokrytí svých cílů, není snadné. Vyžaduje to zkušenosti, protože se tvůrce prognózy musí soustředit na tři možnosti, a to na předpokládaný dostatek zaměstnanců nebo pravděpodobnostní jejich nedostatek anebo na nadbytek zaměstnanců. Nejedná se pouze o počty zaměstnanců, ale také o jejich strukturální složení. Zároveň je nezbytné vyřešit otázku, na jak dlouho bude personální úsek plán sestavovat a jaké metody skutečně použije. Základním předpokladem je sestavení plánu na pět let, ale v současné době se počet zaměstnanců jen velmi těžko odhaduje.

4 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Patří k velmi důležitým aktivitám každé firmy. Pokud je situace na trhu práce standardní, protože ekonomika státu funguje bez problémů, její tempo roste, poptávka převažuje nad nabídkou pracovních sil.

4.1 Vnitřní zdroje organizace

Personální úseky musely během let s rozvojem ekonomiky a se změnami na trhu práce měnit pravidla přijímání zaměstnanců. Větší odpovědnost byla přenesena na manažery, kteří museli a musí nést osobní odpovědnost za rozhodnutí o přijetí nového uchazeče o zaměstnání, za jeho včasné a efektivní získávání, formování podnikové pracovní síly (staffing) nové úrovně celopodnikového významu (Walker, 2003, s. 42). Kvalita pracovních sil ovlivňuje kvalitu firmy a dosažených ekonomických výsledků. Zaměstnavatelé, na základě zkušeností potvrdí, že získání nového zaměstnance, jeho zapracování, popř. doplnění kvalifikace, je značně náročným finančním procesem. Oprávněně požadují, aby jejich personalisté věnovali získávání a výběru nových zaměstnanců velkou pozornost. Výběr a získávání zaměstnanců úzce navazuje na personální plánování. Kvalitní plánování znamená především hledat nové zdroje mezi zaměstnanci firmy. Vhodné je využít personální audit. V případě prokázání rezerv, je vhodné provést organizační změny ve firmě. Pokud je ve firmě dlouhodobě neobsazené místo s konkrétními požadavky na kvalifikaci, je možné vyhledat stávajícího zaměstnance firmy a po dohodě s ním mu nabídnout tuto pracovní pozici.

Koubek (2007a, s. 129) uvádí čtyři vnitřní zdroje:

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku,
- zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn,
- zaměstnanci připraveni vykonávat náročnější práci,
- zaměstnanci vykonávající jinou práci.

Další variantou je přesun zaměstnance na vyšší pracovní pozici, pokud si zvýšil studiem svou kvalifikaci. Možné pracovní síly je možné ve firmě ušetřit také na základě provedených technologických změn a zavedením výsledku výzkumu nebo vývoje.

František Bělohlávek připomíná názor Druckera (1993) na téma schopnosti zaměstnance být flexibilním: „*Dalším znakem nové doby je překonávání specializace. Člověk, který chce úspěšně obstát v úspěšné firmě, potřebuje především rozhled – to znamená alespoň minimální znalosti různých oblastí (výroba, technologie, ekonomika), aby mohl překlenout rozpory mezi jednotlivými obory. Znalosti, dovednosti a zkušenosti přestávají být vázány na jediné místo a vytvářejí potenciál organizace – prolínají se skrz vnitřní strukturu.*“ (Bělohlávek, 1996, s. 100-101). Zejména velké firmy vedou své zaměstnance k tomu, aby si průběžně zvyšovali kvalifikaci. K jeho zajištění slouží celoživotní vzdělávání.

Výhody obsazování pracovišť interními pracovníky (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 227):

- nabízí pracovníkům postup a přispívá ke zvyšování motivace. Vede pracovníky k nutnému výkonu,
- naděje na postup omezuje vnější fluktuaci,
- pokud se berou přednostně vnější žadatelé, vede to u stávajících zaměstnanců k frustraci,
- obsazování zaměstnanců zevnitř je spojeno s menším rizikem. Pracovník si může udělat lepší představu o pracovišti. Podnik má detailnější informace o stávajícím pracovníkovi.

Výhodou tohoto postupu je, že zaměstnavatel a zaměstnanci se navzájem znají, zaměstnanci znají vnitřní prostředí firmy, znají, co mohou od zaměstnavatele očekávat nevýhodou je určitá ztráta potenciálu, pokud se zaměstnavatel rozhodne přeložit je na jiné pracovní místo.

4.2 Vnější zdroje organizace

Zaměstnavatelé si uvědomují, že získávat zaměstnance z vnějších zdrojů je v konečném výsledku bude stát velké náklady, přitom nemají záruku, že bude vybrán skutečně kvalitní zaměstnanec. Podle průběžných statistik Českého statistického úřadu se stále nedaří eliminovat tzv. šedou ekonomiku, ve které pracuje stále velký počet osob (tzv. práce na černo). Díky situaci na trhu práce zaměstnavatelé mají výhodu, protože si nejen mohou vybírat kvalitní zaměstnance, ale také mohou určovat výši jeho mzdy nebo platu. Mnozí z nich tak využívají situace na trhu práce. Skutečností je, že

na druhou stranu reference pro nového zaměstnance také mají malý význam, protože nejlepší ověření je kvalitní práce v novém působišti.

Nejvýznamnější vnější zdroje zaměstnanců (Koubek, 2007a, s. 129-131):

- volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce,
- zaměstnanci jiných organizací,
- absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí,
- žena v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

Výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je pestrá nabídka práce a zajímavý potenciál schopných a motivovaných lidí mimo organizaci. Nevýhodou je nedostatek relevantních informací o aktuální situaci na vnějším trhu práce a také informací o potenciálních uchazečích o zaměstnání.

4.3 Personální marketing

Personální marketing je všechno, co firma dělá ve vztahu k zaměstnancům, ať již budoucím, současným nebo bývalým. Týká se např. personální inzerce v tisku nebo na internetu, kariérní mikrostránka, den otevřených dveří, přijímací řízení, uvedení do zaměstnání, způsob vedení a odměňování, styl interní komunikace, firemní akce, výstupní pohovory, outplacement. Jsou to konkrétní marketingové nástroje, kterými se systematicky nebo nahodile komunikuje. Proč je nutný personální marketing vysvětluje následující statistika. Český trh práce prochází v posledních letech těžkou zkouškou. Stále se nedaří snížit vysokou nezaměstnanost, přestože se počet nezaměstnaných nepatrně snížil. Vladimír Kulhánek ve své ekonomické analýze poukázal na skutečnost, že „Ke dni 31. srpna 2014 evidoval Úřad práce ČR 535 225 uchazečů o zaměstnání. To je o 6 139 méně než v červenci a o 16 506 méně než v srpnu 2013. Z celkového počtu lidí bez práce bylo 521 108 dosažitelných uchazečů (jsou schopni okamžitě nastoupit do zaměstnání). Podíl nezaměstnaných zůstal na 7,4 % (červenec 2014 – 7,4 %, srpen 2013 – 7,5 %).“ (Kulhánek, 2014, online, cit. 2014-10-10). Problémem českého trhu práce je, že se jedná o pracovní místa, na které případní uchazeči o zaměstnání nemají potřebnou kvalifikaci. Firmy přitom dávají pochopitelně přednost lidem s kvalifikací, s delší praxí.

Dělit personální marketing na externí a interní nemá smysl, tvrdí Tomáš Menšík. Podle jeho názoru trh práce je jen jeden. Autor konstatuje, že je nutné si uvědomit, že

existuje pouze jeden pracovní trh, na kterém je každý kandidát, současným i bývalým zaměstnancem. Každá podnikající společnost má svou značku, která je v okamžiku uveřejnění inzerátu prezentována. Značka vyjadřuje image, to je to, jak společnost vidí budoucí zaměstnanec a dále identitu, jak vidí společnost sama sebe. „S budováním značky zaměstnavatele úzce souvisí její propozice (*Employer Brand Proposition*); je to vlastně definice toho, jak chce být společnost jako zaměstnavatel vnímána a v čem je výrazně odlišná od konkurence. Z pohledu zaměstnance hovoříme o hodnotové propozici zaměstnance (*Employee Value Proposition*); vyjadřuje poměr mezi tím, jako zaměstnanec získám za práci, kterou pro firmu odvádím, tedy co „dostanu“ za to, co „dávám.“ (Menšík, 2013, online, cit. 2014-10-10).

Jaroslava Kubátová konstatovala, že personální marketing řeší problém organizací kde a jak najít na trhu práce kvalifikovanou pracovní sílu, jak nejvhodnější uchazeče přimět, aby přijali nabízené místo a jak je následně udržet v organizaci. Podle ní jeho podstatou je systematická aplikace marketingových nástrojů, přičemž zaměstnanec je v roli klienta. Nástrojem personálního marketingu je personální výzkum, spočívající ve shromažďování a analýze informací a jejich využití v personální strategii. Personální výzkum je pro společnost významným pomocníkem, který při průběžném průzkumu trhu práce ulehčuje personalistům orientaci na něm.

Kubátová člení personální marketing na tři součásti:

- **„Interní marketing** - zjišťuje a ovlivňuje, které hodnoty jsou pro zaměstnance důležité, jaké jsou motivační faktory zaměstnanců, co je naopak demotivující apod.
- **Externí marketing** - zahrnuje analýzu trhu práce, zjišťuje potřeby a očekávání potenciálních zaměstnanců apod.
- **Interaktivní marketing** - má souvislost se zaměstnavatelskou pověstí, sleduje a ovlivňuje, co říkají zaměstnanci o organizaci lidem a institucím vně podniku (rodinám, známým, ale i médiím apod.). Zaměstnavatelská pověst je významným faktorem získávání a udržení kvalitních pracovníků.“ (Kubátová, 2006, s. 40).

S pověstí zaměstnavatele souvisí kvalita pracovních vztahů na pracovišti, kterou vytváří firemní kultura a styl vedení zaměstnanců. Lukášová poznamenala, že firemní kultura je konkrétní hodnota zaměřená na hodnotový systém zaměstnance a jeho rozvoj. Dodává, že „s oficiálními firemními hodnotami deklarovanými managementem se lidé ve skutečnosti neztotožňují“. (Lukášová, 2010, s. 21).

5 PROCES VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Základní podmínkou pro získání nových kvalitních zaměstnanců je efektivní práce personálního úseku při celém procesu jejich výběru. Aby bylo možné tuto podmínku splnit, musí mít organizace k dispozici manuál (název dokumentu může být různý), ve kterém je pevně stanovený popis postupu.

5.1 Kritéria výběru

S výběrem pracovníků jsou úzce spojeny požadavky na jejich kvalifikaci, odborné schopnosti a další pracovní vlastnosti, které obsazované pracovní místo z hlediska náplně práce vyžaduje. V první řadě se jedná o zjištění odborných schopností, které jsou k obsazovanému místu nutné. Bere se ohled na praxi a pracovní zkušenosti, protože zkušený pracovník je pro firmu velkou výhodou. Posuzuje se, zda je pracovník flexibilní, ochoten cestovat, přizpůsobit se například nestandardní pracovní době apod. Při definování požadavků na stávající pracovní síly, a také na pracovní síly nově přijímané, jsou podmínkou precizně formulovány požadavky na chování a postoje zaměstnanců. V současné personální práci je to zásadní otázka. Postoje a chování vyjadřují určitý vztah k firmě, která má svou firemní kulturu. Renomované společnosti uplatňují důsledně firemní etické kodexy, které sice nejsou vytvářeny na základě legislativy, nemají právní platnost, zaměstnanci je přijímají dobrovolně. Společnosti usilují o to, aby je spotřebitelé chápali jako podnikatelský subjekt, kterému záleží na jeho dobrém jméně a značce. Tento postup se vyplácí, protože při hledání nového pracovního místa mají uchazeči o zaměstnání zájem, pokud mají dostatečné nebo nadstandardní vzdělání, získat zaměstnání v takovýchto ověřených subjektech.

Požadavky na chování pracovníků (Palmer, Weaver, 2000, s. 79-132):

- vytvářet, udržovat dobré vztahy na pracovišti,
- být schopen pracovat v týmu,
- zvládat nečekaně vzniklé vypjaté pracovní situace,
- včas rozpoznávat a řešit vzniklé problémy, naučit se také improvizovat a přijímat nečekanou zodpovědnost,
- umět dobře komunikovat uvnitř i vně firmy, reagovat na konflikty a umět je řešit,
- základní je zřetelnost projevu, stručnost, správnost, úplnost a zdvořilost.

Třídění uchazečů

Třídění uchazečů o zaměstnání probíhá standardním postupem, který je zažitý ve většině firem. Personalisté nejdříve zařadí uchazeče do seznamu, který následně roztřídí podle potřeb firmy, tj. zpravidla podle toho, zda se podle jejich názoru jedná o uchazeče, který nejlépe splňuje podmínky výběru. Následují kandidáti, jejichž schopnosti ještě budou posuzovány, protože je nutné ověřit jimi uvedené údaje. Seznam končí kandidáty, u kterých je zřejmé, že o ně firma nemá zájem. Personalisté při analýze přihlášek musí zajistit a zjistit, zda údaje obsažené v životopisu obsahují pravdivé údaje. Po zkušenostech si firmy údaje ověřují, často spíše požadují písemné reference z posledního zaměstnání, které si také ověřují. Prověřují, které uvedené vědomosti jsou u uchazeče o zaměstnání klíčové a zda odpovídají uvedené informaci. Zpravidla chtějí znát důvody, proč se uchazeč rozhodl změnit zaměstnání. V neposlední řadě zjišťují, jaké klíčové znalosti uchazeč má, aby je mohl efektivně využívat v případě přijetí do zaměstnání u nového zaměstnavatele atd. Pro personalisty je důležité, aby uměli zacházet se získanými informacemi, analyzovat je. Různé průzkumy prokazují, že personalisté jsou při žádostech o zaměstnání zavaleni velkým množstvím dotazníků, které není ani z časových důvodů možné kvalitně prostudovat. Vyhledávají proto dotazníky, ze kterých je na první pohled patrné, zda jde o perspektivního zaměstnance.

5.2 Metody výběru

Individuální pohovory - jsou nejběžnějším způsobem kontaktu zaměstnavatele a uchazeče o získání pracovního místa. Z pověření zaměstnance pohovor zajišťuje pověřený personalista, často to bývá vedoucí provozu apod., záleží na velikosti organizace. Vlastníci firmy, kterými jsou osoby samostatně výdělečně činné, si zajišťují přijímací pohovor sami. Nevýhodou je, že pohovor probíhá pouze s jedním zaměstnancem, takže průvodce pohovorem nemá možnost srovnat kvalitu uchazečů s jiným (Armstrong, 2007, s. 361).

Pohovorové panely - pohovoru se účastní skupina dvou nebo více lidí, kteří hovoří s jedním uchazečem o určitou pracovní pozici. Skupinu většinou tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je sdílení informací, snížení výskytu překrývajících se otázek. Tazatelé přítomní pohovoru následně mohou mezi sebou vše potřebné prodiskutovat (Armstrong, 2007, s. 361).

Výběrová komise - je oficiálním a větším pohovorovým panelem. Komisi svolává pověřený podnikový subjekt z důvodů, že se jedná o pohovory s uchazeči, kteří se ucházejí o vyšší pracovní pozice, zpravidla manažerské. Tento způsob má pouze jedinou výhodu. Umožňuje všem hodnotícím účastníkům po skončení pohovoru sjednotit své názory na vyhodnocení uchazeče o nové pracovní místo. Nevýhodou je snaha některých členů komise pokládat neplánované otázky a stanoviska, se kterými nemusí ostatní členové komise souhlasit (Armstrong, 2007, s. 391).

Assessment centre - přijímání nových zaměstnanců znamená pro společnosti vynaložený mnohdy vysokých finančních nákladů. Zejména větší společnosti využívají služeb assessment centra, které zajišťuje skupinovou metodu výběru. Na základě obdržených životopisů vybere nejvhodnější kandidáty pro určenou pozici. Pro potřeby pohovoru je vytvořena skupina uchazečů, jejíž počet se zpravidla pohybuje od pěti do dvanácti zájemců. Přijímací proces v assessment centre představuje komplexní přístup k výběru zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice. Největší pozornost se zaměřuje na způsoby chování, používají se různé modelové herní situace pro jednotlivce i v týmu, jako dodatek se používají různé testy a pohovory, několik účastníků se hodnotí najednou, aby byla umožněna interakce. Do akce jsou většinou zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci (Armstrong, 2007, s. 361-362).

Výběrové pohovory - povaha výběrového pohovoru je často definována jako účelová konverzace. Uchazeči o zaměstnání mají v podstatě možnost diskutovat s protistranou o sobě, svých pracovních zkušenostech. Zájemce o novou pracovní pozici musí být připraven na to, že mu budou kladeny otázky, které budou mnohdy tzv. na tělo z jednoho důvodu. Komise posuzuje, jak uchazeč o zaměstnání dokáže rychle reagovat na nečekané situace a jaká je jeho úroveň komunikace s protistranou. Konverzace musí ale být plánovaná, konverzace musí mít smysl. Jejím cílem je vytvoření si obrazu o možnosti působení potenciálního uchazeče v novém zaměstnání. Organizace pohovoru závisí na použitém postupu. *„Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit informace o uchazeči. Výběrový pohovor umožní účastníkům, zástupcům organizace, u které se zájemce o konkrétní místo uchází, validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon a porovnat je s představami týkajícími se jiných uchazečů“* (Armstrong, 2007, s. 369). Komisi zajímají nejen odborné schopnosti uchazeče o zaměstnání, ale také jeho pohotovost a správné reakce na vzniklé situace.

6 KVALITATIVNÍ PRŮZKUM METODOU FOCUS GROUP ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI BANKOVNÍHO PORADCE

Úvod

Kvalitní zaměstnanci s požadovaným vzděláním a navíc ještě s praxí jsou pro každého zaměstnavatele velkým přínosem. Velmi dobře si uvědomují, že tito lidé jsou zárukou úspěchu. Mnozí zaměstnavatelé mají zkušenosti, že odpovídající vzdělávání stávajících zaměstnanců zejména na pracovní pozice, které jsou po všech pracovních stránkách odborně i psychicky náročné, je nezbytné nadstandardně finančně ohodnotit, přičemž u některých z nich není zárukou, že investice nebudou znehodnoceny nečekanou výpovědí ze strany zaměstnance. Zejména v oborech, které jsou velmi náročné na odbornou přípravu, kterou často nemůže z praktické stránky poskytnout sama střední nebo vysoká škola, se zaměstnavatelé snaží mnoha způsoby získat nové zaměstnance do pracovního týmu. Předkládaná praktická část práce se bude zabývat problematikou získávání zaměstnanců na pozici bankovního poradce v akciové společnosti Česká spořitelna, která je součástí silné středoevropské rakouské banky Erste Group od roku 2000.

Tabulka 1 prezentuje výsledky základních ukazatelů obchodní činnosti České spořitelny od roku 2010 včetně roku 2013. Z uvedených údajů vyplývá, že až na výjimky, jsou uvedené údaje v některých ukazatelích nepatrně rozdílné, pokud je budeme hodnotit z hlediska počtu klientů a jim poskytovaných služeb.

Tabulka 1: Základní ukazatele obchodní činnosti

Počet	2013	2012	2011	2010
pracovníků (průměrný stav)	10 561	10 760	10 566	10 744
poboček České spořitelny	653	658	654	667
klientů	5 258 892	5 297 398	5 202 572	5 265 097
sporožirových účtů	3 078 221	3 033 563	2 784 286	2 800 822
z toho				
osobních účtů	2 379 625	2 294 577	2 264 722	2 101 646
aktivních karet	3 233 725	3 178 184	3 174 161	3 229 866
z toho kreditních karet	319 271	347 834	392 205	441 989
aktivních uživatelů SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 591 355	1 475 517	1 409 933	1 318 537
bankomatů a platbomatů	1 530	1 466	1 413	1 312

Zdroj: Česká spořitelna. Výroční zpráva za rok 2013.

Česká spořitelna, která patří v České republice k největším bankám z hlediska počtu klientů, nabízí pracovní pozice bankovních poradců zkušeným manažerům, ale také mladým absolventům škol s odpovídajícím vzděláním. Každý uchazeč o práci bankovního poradce musí absolvovat výběrové řízení. Česká spořitelna má jedenáct dceřiných společností, takže o činnost bankovních poradců je z její strany zájem. Jedná se o náročnou práci z hlediska odborného i psychologického. Práce s lidmi, zejména přesvědčování s cílem zaujmout a získat patří k náročným pracovním činnostem. Pozice bankovního poradce je náročná, což se projevuje v poměrně vysoké fluktuaci zaměstnanců a v rozsáhlé nabídce na pozice bankovního poradce zejména na internetu.

Česká spořitelna vydala podrobný kompetenční popis pro zaměstnance, kteří se nabídkou finančních služeb pro stávající i potenciální klienty zabývají. Jde o pozice: hypoteční specialista, Investiční specialista/poradce, Poradce, Privátní poradce + bankéř/Osobní bankéř, Poradce specialista, Poradce pro svobodná povolání, Pokladník, Pokladník/Recepční, Premier bankéř. Zaměstnanci ve všech pracovních pozicích mají na starosti konkrétní oblasti, ve kterých jsou stanoveny kompetence, k nim je uveden podrobný popis chování a úkolů zaměstnance v několika základních oblastech. Z obsáhlého dokumentu jsou vybrány z popisu chování některé povinnosti.

Příklady

Oblast můj klient - kompetence

Návrh řešení klientovi na míru – bankovní poradce zná parametry, principy a výhody svěřeného portfolia produktů finanční skupiny České spořitelny, umí je klientovi vysvětlit tak, že nabízenému produktu rozumí a je mu jasné, k čemu a jak jej může využít i kolik za něj zaplatí. Na vše, co dělá, se dívá očima klientů. Aktivně zjišťuje očekávání klienta a ověřuje, zda je spokojen.

Oblast moje práce – kompetence spolehlivost a odpovědnost

Přijímá zodpovědnost za svou práci a výsledky. Uzná svou chybu a neviní z ní ostatní, nehledá výmluvy. Zaměřuje se na kvalitní práci vedoucí k dlouhodobým výsledkům i na kvalitu řešení. Je spolehlivý - domluvené dodává včas, v požadované kvalitě.

Oblast moje práce – kompetence sebereflexe a vlastního rozvoje

Aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality, iniciuje návrhy pro svůj osobní rozvoj. Je schopen pojmenovat své silné stránky a rezervy. Dovede definovat, co by příště udělal jinak a proč. Vyhledává a přijímá zpětnou vazbu. Učí se z předchozí zkušenosti.

Oblast moje práce - kompetence orientace na výsledky

Nastavuje si přiměřeně náročné cíle směrem k zlepšování sebe i naší konkurenceschopnosti. Rozumí svým cílům, přijímá za ně zodpovědnost a je důsledný v jejich plnění. Dosahuje jich požadovaným způsobem (chování dle kompetenčního profilu). Hledá způsoby, jak překonat překážky při dosahování cílů a dotahuje řešení do konce v souladu s očekáváním klienta/vedení.

Průzkum a etika

Každý výzkum, průzkum, šetření jsou vždy spojeny s otázkou etiky. Zásadním problémem je, že se oslovené osoby často zdráhají zapojit se do těchto aktivit. Obávají se, že bude prozrazena jejich identita, jejich názory nebudou pochopeny a následně mohou mít případné potíže v zaměstnání apod. Jan Průcha (2011, s. 25-26) v souvislosti s průzkumem podotýká, že musí být především spojen s dodržováním etiky. Zásadním problémem je dodržování anonymity. Ta musí být zaručena ještě předtím, než dají respondenti definitivní souhlas se spoluúčastí na průzkumu. Musí mít jistotu, že se jejich identita neprozradí. *„Toto zaručení anonymity respondentům je zvláště důležité v „choulostivých případech“, kdy se výzkumník domnívá, že respondenti by mohli informace v dotaznících či rozhovorech zkreslit, či dokonce podat nepravdivě“.* Pro organizátory výzkumů je důležité obdržet dopředu tzv. informovaný souhlas. Znamená to, že zkoumaný objekt souhlasí s tím, že bude začleněn do výzkumu na základě skutečnosti, že ho organizátor výzkumu dopředu seznámí s tím, jak je celý výzkum organizován a jaké jsou jeho cíle.

Je nutné si uvědomit, že některé výzkumy jsou skutečně o tom, že potenciální respondenti v případě souhlasu odpovídají například na otázky, které se týkají jejich zdravotního stavu nebo na jednání a chování svých zaměstnavatelů apod., takže oprávněně požadují, že budou chráněni proti případnému prozrazení sdělených údajů. *„Důvěrnost znamená, že nebudou zveřejněny žádné informace, které by umožnily čtenáři identifikovat účastníky výzkumu. Důvěrnost se tedy váže především ke kvalitativně orientovaným studiím, kdy je zajištěno diskrétní zacházení s těmito*

informacemi. Jde především o ochranu osobnosti zkoumaného jedince, stejně jako o ochranu výzkumníka“ (Průcha, Švaříček, 2009, s. 99). Respondentům, kteří se průzkumu pro potřeby bakalářské práce zúčastnili, byla tato anonymita zaručena. Není snadné získat důvěru osob, které byli osloveni, protože s ohledem na skutečnost, že se jedná o bakalářskou práci, projevovali přece jen určitou obavu.

6.1 Předmět a objekt průzkumu

6.1.1 Předmět průzkumu

Předmětem průzkumu jsou názory bankovních poradců pracujících v České spořitelně na průběh výběrových řízení, zda jeho náročnost odpovídala současným podmínkám, ve kterých pracují.

6.1.2 Objekt průzkumu

Objektem průzkumu je skupina bankovních poradců ve stáří od 25 let do 55 let a výše, specifikovaná podle pohlaví, věku a nejvyššího dokončeného vzdělání.

6.2 Formulace výzkumné otázky a výzkumného cíle

Pracovní pozice bankovního poradce ze samotného názvu pracovní pozice vytváří zejména v laické veřejnosti názor, že se jedná o značně náročnou pracovní pozici. Náplň práce bankovního poradce charakterizuje Česká spořitelna v pěti základních bodech. Jedná se o poskytování profesionální poradenské služby, o prodej produktů finanční skupiny České spořitelny, vytváření a rozvíjení obchodních vztahů s klienty, analýzu a návrh optimálního řešení klientovi na míru a odpovědnost za plnění individuálních cílů. Je nutné si uvědomit, že pracovní pozice bankovního poradce je vlastní každému finančnímu subjektu, např. bankám. K 31. březnu 2014 fungovalo na českém bankovním trhu 44 bank (ČNB, 2014, online, cit. 2014-20-10). Z uvedeného čísla je patrné, že konkurence na malém českém trhu je velmi tvrdá.

Česká spořitelna se svým počtem více než pěti milionů klientů si již několik let uvědomovala, že se jedná o velký závazek. Na 2. mezinárodní konferenci týkající se činnosti různých subjektů působících v České republice v roce 2005, konstatovala Renata Rosendorfská, tehdejší vedoucí marketingových výzkumů v České spořitelně, že v roce 2000 nastal velký zlom v přístupu České spořitelny ke svým klientům. Ten se do této doby nedal označit jako stoprocentně vstřícný. Podle jejich slov „*Od tohoto roku*

až do roku 2005 udělala za posledních pět, až šest let Česká spořitelna velký kus práce a udělala ho na základě toho, že používá při svém rozhodování nejen svoje vlastní interní znalosti o tom, že ví, jací její klienti jsou, ale i výzkumu“ (Rosendorfská, online, 2006, s. 9). Od té doby uplynulo téměř deset let a Česká spořitelna výrazně zkvalitnila svou činnost. Rozšířila portofilio služeb, nabídku produktů. Konkurence na trhu bankovních služeb je tvrdá, každý bankovní subjekt musí pečlivě promýšlet své další obchodní a finanční aktivity, které posléze nabízí cílovým skupinám svých klientů.

Základní výzkumná otázka a cíle

Základní výzkumnou otázkou bylo: Jaká je spokojenost vedení poboček České spořitelny s přijímáním nových bankovních poradců?

Výzkumné cíle:

1. Zjistit, zda průběh přijímacích pohovorů je dostatečně náročný, aby byli vybráni zájemci, kteří jsou již na práci bankovního poradce připraveni.
2. Zjistit, zda jsou představy uchazečů o práci bankovního poradce natolik reálné, aby v průběhu pohovoru obstáli.

6.3 Metodika

Zadavatelé výzkumů, průzkumů a dalších šetření se musí ještě před zahájením akce rozhodnout, kterou metodu použijí, zda kvantitativní anebo kvalitativní. V historii analýz využití těchto metod se lze seznámit s mnoha autory a jejich názory, přičemž někteří z nich preferují kvantitativní a jiní kvalitativní výzkum. Mezi nejznámější propagátory kvantitativních výzkumů patřil Miroslav Disman, autor několik knih na toto téma. Mezi jeho první knihy patří dílo z roku 1993 Jak se vyrábí sociologická znalost, ve které uvedl, že zatímco kvantitativní výzkum popisuje jedince a jeho činnost, kvalitativní výzkum popisuje problém a jeho relevantní dimenze (Disman, 1993, s. 304).

Kvalitativní výzkum podporuje také Jan Hendl (2006, s. 5). Podle jeho názoru plánování tohoto výzkumu je pružné, reaguje tak na dosavadní výsledky. Mezi další zastánce kvalitativního průzkumu patří Helena Kubátová, která na základě svých zkušeností tvrdí, že tento výzkum je jednodušší, protože není standardizován, ale výsledky bývají mnohdy nejisté (Kubátová, 2010, s. 183). Věra Majerová a Emerich Majer uvedli, že není rozhodující velikost vzorku, ale teoretická saturace problému (Majerová, Majer, 2007, s. 4). Z novějších autorů lze připomenout Janu Kutnohorskou, která je názoru, že oba výzkumy jsou často stavěny do protikladu, což je zbytečné, protože rozdílné názory, které se z autorských dílen objevují, jsou do velké míry umělé

(Kutnohorská, 2009, s. 20). Po zvážení, ke které metodě se přiklonit, zvítězil kvalitativní průzkum s metodou focus group. Významnou úlohu při tvorbě metody sehráli David Morgan a Margarete Spanish, kteří definovali základní rámec pro design focus group (1984, s. 253-270). Při využití této metody docházelo po poměrně dlouhé době k velkým diskusím týkajícím se role moderátora. Vycházelo se z předpokladu, že moderátor musí být odborně vzdělaný, mít přehled, musí to být osobnost, která dokáže stmelit kolektiv (Morgan, 2001, s. 13-14). Naproti tomu další autoři, např. Richard Kreuger a Mary Anne Caseová (2009) nekladou požadavek na vzdělání výzkumníka, který realizuje focus group. Jako rozhodující uvádí především zkušenost s focus group, kterou lze získat např. v roli pomocného moderátora. Petr Sak a Kateřina Saková prezentovali názor, že metoda focus group je výhodná v tom, že uvádí názory účastníků diskuse, dívá se na problematiku z různých úhlů pohledu, což umožňuje vytvořit si skupinový názor. Podle jejich názoru je také důležité, že jedinci, kteří diskutují, se při hodnocení situace ohlížejí zpět do minulosti a srovnávají. Největší výhody vidí ve faktu, že lze získat množství informací od respondentů přímo, v diskusi se projevuje názorová pluralita respondentů, otevřenost názorů apod. Metoda focus group má také určité nevýhody. Patří sem malý počet respondentů, vyšší finanční náklady. Nelze názory zevšeobecnit na všechny účastníky diskuse (Sak, Saková, 2008, s. 4).

Příprava na průzkum – metodou focus group

Po konečném rozhodnutí o volbě metody bylo nutné přikročit k tvorbě harmonogramu postupu průzkumu. Zpracovaný harmonogram v tabulce 2 umožnil provádět průběžnou kontrolu plnění úkolů ve stanovených časových úsecích. Nejdelší časové úseky byly věnovány vlastnímu průzkumu, tj. setkání s respondenty a zpracování informací.

Tabulka 2: Harmonogram postupu

Úkol	2014								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Měsíc v roce									
Vyhledávání zdrojů									
Stanovení výzkumného problému, výzkumných otázek,									
Zpracovávání přípravy rozhovoru									
Vlastní průzkum									
Zpracování záznamů									
Interpretace výsledků									
Závěrečná zpráva									

Zdroj: autorka, vlastní průzkum, 2014

Výsledky vyhledávání profese bankovního poradce např. na internetu dokazují, že v této profesi se projevuje velmi vysoká fluktuace, která se nevyhýbá ani České spořitelně. Svědčí o tom stovky inzerátů nabízející pozici bankovního poradce. Problém je v tom, že se jedná o profesi, která je sice deklarována jako bankovní poradce, ale v praktické rovině je často zúžena na pozici nabídky stávajících i nových produktů bankovních institucí stávajícím i potenciálním zákazníkům. Z tohoto pohledu se jedná o velmi náročnou práci s velkým stresem. Obchodní nabídky a tlaky na klienty jsou velkou částí klientů a dalších osob přijímány s nelibostí, zvláště když klient přistoupí na novou nabídku, která je dle vyjádření bankovního poradce výjimečná a vhodnější než původní nabídka a klient později zjistí, že tomu tak není. Z diskusí na internetu vyplývá, že zaměstnanci bankovních institucí, Českou spořitelnu nevyjímaje, mají stanoveny požadavky vyjádřené v bodech, kolik klientů, které služby a za kolik bodů musí měsíčně získat, aby dosáhli potřebného finančního ohodnocení. Systém bodového a následně mzdového ohodnocení zaměstnanců České spořitelny není veřejně publikovaný. Česká spořitelna ho považuje výhradně za interní záležitost.

Pro získání respondentů byla využita tzv. metoda nabalování sněhové koule (*Snowball Sampling*). Jedná se o metodu výběru zkoumaných osob do vzorku s využitím řetězení kontaktů. Praktický postup spočívá v oslovení např. dvou osob, které dají souhlas k účasti v průzkumu a na základě svých dalších kontaktů přesvědčí k účasti své známé, o kterých ví, že pracují ve stejné profesi, v tomto případě v pozici bankovního poradce. Tato metoda získávání respondentů neumožňuje stanovit přesná kritéria např., co se týče věku, pohlaví, vzdělání. Z tohoto důvodu nelze tento průzkum uskutečněný prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů jako reprezentativní, nelze ho zevšeobecnit. Zjištěné výsledky mají platnost pouze v kontextu s vybraným vzorkem respondentek a respondentů.

7 PODNĚTY Z HLOUBKOVÝCH ROZHovorŮ

Hlubkové rozhovory probíhají zpravidla jako rozhovory polostrukturované a strukturované. V tomto případě budou použity polostrukturované rozhovory. Volba jejich využití je jednoznačná. Dotazníkové šetření formou vyplňování zaslaných dotazníků nutí respondenta vybrat si pouze mezi několika možnými nabídkami u jedné otázky. Protože se může stát, že klientovi ani jedna z nabídek nevyhovuje, vyplní zpravidla „jiné“ nebo „nevím“, čímž dochází k určité ztrátě názorů jednoho z respondentů. Takových názorů může být více, takže dotazník tím ztrácí hodnotu. U polostrukturovaných rozhovorů, přestože jsou vedeny moderátorem nebo moderátorkou, je situace oproti dotazníkům výhodnější a má větší vypovídací hodnotu. Přestože je diskuse řízená, respondent může vyjádřit podrobně slovně svůj názor, čímž docílí předání většího množství podrobnějších informací. Proto je v posledních letech stále více tato metoda ceněna. Má větší přínos.

Tabulka 3: Seznam účastníků

Věk	Jméno	Doba zaměstnání	Vzdělání
25-34 let	Pavel	6 let	vysokoškolské Bc.
	Jarmila	6 let	vysokoškolské Mgr.
	Jan	7 let	vysokoškolské Ing.
35-44 let	Jiří	7 let	vysokoškolské Ing.
	Veronika	8 let	vysokoškolské Ing.
45-54 let	Kamila	8 let	vysokoškolské Mgr.
	Miroslava	12let	středoškolské
54 let a výše	Karolína	15 let	středoškolské

Zdroj: autorka, vlastní průzkum, 2014.

Dobou zaměstnání je myšlena doba, po kterou respondenti pracují jako bankovní poradci. Průměrná doba zaměstnání všech respondentů v pozici bankovní poradce je 6 let. Z osmi bankovních poradců je 6 (75 %) vysokoškoláků. Z celkového počtu 8 respondentů je 5 žen (62,5 %). Při praktickém využití tzv. sněhové koule se podařilo respondentkám, které již daly souhlas k účasti v průzkumu získat také muže, což lze v tomto případě považovat za úspěch, protože v pracovní pozici bankovního poradce je všeobecně značná převaha žen.

Při natáčení rozhovoru byli respondenti a respondentky znovu ubezpečeni, že zvukové záznamy kromě autorky průzkumu nikdo neobdrží. Ozvaly se dokonce dvě respondentky s tím, že mají natolik charakteristický hlas, že by je určitě spolupracovníci a nadřízení poznali. Vše bylo vyřešeno k jejich plné spokojenosti. Zvukové záznamy

byly poté přepsány do písemné podoby. Z ní byly vybrány nejdůležitější informace, které jsou použity v této části práce, ostatní byly definitivně odstraněny.

Záznam z rozhovorů

Základní výzkumnou otázkou bylo: Jaká je spokojenost vedení poboček České spořitelny s přijímáním nových bankovních poradců? Prvním výzkumným cílem bylo zjistit, zda průběh pohovorů je dostatečně náročný, aby byli vybráni zájemci, kteří jsou již na práci bankovního poradce připraveni.

Před prezentací názorů respondentů je nutné si připomenout jaké požadavky klade Česká spořitelna na bankovní poradce (Česká spořitelna)

Tabulka 4: Náplň práce bankovního poradce v České spořitelně

nabízí a prodává produkty finanční skupiny České spořitelny
zajišťuje poradenské služby v oblasti bezhotovostních a hotovostních operací drobného a komerčního bankovníctví
zabezpečuje uzavírání smluv s klienty v rámci stanovených limitů a standardů
velmi intenzivně komunikuje s klienty při poskytování informací o produktech, vyřizuje jejich požadavky, hledá a nabízí řešení k plné spokojenosti klienta
udrzuje si znalosti a dovednosti v rámci své profesní působnosti a iniciuje návrhy pro svůj další osobní rozvoj

Zdroj: Česká spořitelna, 2014

Tabulka 5: Požadavky na kvalifikaci

SŠ vzdělání s maturitou
předchozí praxe ve stejné či podobné oblasti výhodou (obchod, zákaznický servis, oslovování klientů)
komunikační schopnosti, prodejní dovednosti
schopnost budovat dlouhodobé vztahy s klienty
schopnost vyhledávat obchodní příležitosti
samostatnost, iniciativa, vstřícný přístup a příjemné vystupování
schopnost týmové spolupráce
pozitivní přístup
odolnost vůči stresu
dobrá znalost práce s PC (MS Office, Google)

Zdroj: Česká spořitelna, 2014

„Osobně jsem se vícekrát setkal s tím, že si zájemci o pozici bankovního poradce mysleli, že budou pracovat pro Českou spořitelnu jako fyzické osoby, tedy osoby samostatně výdělečně činné a tomu také odpovídaly jejich znalosti. Ani se neobtěžovali pořádně si přečíst inzerát, ve kterém bylo napsáno, že práce bankovního poradce je v pobočce té a té. Pravdou je, že se většinou jednalo o zájemce, kteří byli čerstvými absolventy vysokých škol. Na druhou stranu se k přijímacímu pohovoru hlásilo několik starších zaměstnanců, kterým bylo více než padesát let. Tedy zaměstnanců z tzv. 50+. Přestože v bankovníctví nikdy nepracovali, bylo evidentně patrné, že se na přijímací pohovor co nejlépe připravili a že se snažili uspět. Mimo jednoho jsme do svých dvou poboček všechny přijali, pracují v nich již několik let, s jejich pracovním výkonem jsme spokojeni. Jen tak mimochodem, až na jednoho byli všichni středoškoláci. V každém případě přijímací pohovor na pozici bankovního poradce je oprávněně náročný“ (Pavel).

Doplňující otázka moderátorky: Co nejvíce v souvislosti s jejich pracovním výkonem hodnotíte?

„Jejich pocit odpovědnosti za jejich práci a někdy až obavu, aby všechno bylo kvalitně zpracováno. Navíc pak i jejich věkovou angažovanost. Zní to trochu divně, ale je to tak. Představte si na jedné straně mladé pracovnice kolem 25-30 let a pak ženy nad 50 let. Kupodivu to funguje, generační rozdíl není na překážku. Když některá mladá pracovnice musí zůstat doma s nemocnými dětmi, starší v rámci přesčasových hodin s prací vypomohou. U nás v obou pobočkách to tak je, takže jsme velmi rádi“.

„Účastním se přijímacích pohovorů na místa bankovních poradců tři roky. Byla jsem pro tuto funkci vybrána na základě pracovních výsledků právě na funkci bankovního poradce. Musím říci, že v mnoha případech jsem spokojená, že se setkávám s uchazeči, kteří mají vážný zájem o práci bankovního poradce a jsou ochotni se dále vzdělávat. Na druhou stranu se setkávám s lidmi, kteří si myslí, že při přijímacím pohovoru čímkoli ohromí – oblečením, afektovaným vystupováním, dáváním najevo, že práci prostě zvládnou jednou rukou, že mají navíc než pouze na bankovního poradce, tak na co nějaké přijímací pohovory. Položila jsem několikrát otázku, proč se na práci bankovního poradce hlásí. Odpovědi byly různé. Někteří proto, že skutečně hledají zaměstnání ve finančních službách a jsou přesvědčeni, že je práce bude bavit a budou pro zaměstnavatele přínosem, jiní proto, že si myslí, že k práci u přepážky není

nutné nijak extra vzdělání, protože od toho jsou v počítačích různé programy, k čemuž stačí jen zadat data a vše se dotvoří samo. Udělala jsem si malý průzkum dva roky dozadu. Celkem jsem absolvovala pohovory s jedenácti lidmi, do této doby zůstali tři. Fluktuace je tedy velká. Bohužel, zaměstnavatel nezjišťoval, proč odešli. K otázce, zda jsou nároky na uchazeče o práci bankovního poradce náročné, říkám, že pro připravené uchazeče nejsou“ (Jarmila).

„Setkal jsem se při přijímacích pohovorech s otázkou, proč na funkci bankovního poradce Česká spořitelna dává přednost vysokoškolákům, když se přece jedná o činnost, která spočívá v papírování, zakládání papírů, sem tam komunikace s klientem, který má dotazy. Kromě toho prodej bankovních produktů je prý něco jako prodej masa v řeznictví. Naprosto zkreslené informace. Konkrétně – tento dotaz měl čerstvý absolvent jedné vysoké školy se zaměřením na bankovníctví. Zeptal jsem se ho, proč se tedy na pozici bankovního poradce hlásí. Odpověděl, že tu práci nechce dělat věčně, ale pro začátek to stačí. Prý ve zkušební době aspoň bude mít čas rozhlédnout se po jiném, psychicky méně namáhavém zaměstnání. Uchazeči muselo být naprosto jasné, že nemůže u pohovoru se mnou uspět. Jsem přesvědčen, že je nutné, aby si Česká spořitelna vybírala pro práci bankovního poradce osoby, které mají opravdový zájem pracovat v oboru. Pro ně pak není přijímací pohovor obtížný“ (Jan).

Doplňující otázka moderátorky: Myslíte si, že toto vystupování bylo jednotlivým výstupem anebo je to důsledek působení některých vysokých škol, které se snaží ve studentech vypěstovat pocit, že jejich škola je, na rozdíl od jiných, excelentní?

„Chápu, že většina vysokých škol se snaží vypěstovat ve studentech hrdost, že vystudovali právě v jejich škole. Ale do studentů nikdo nevidí. Mladí všeobecně mají pocit, že tzv. tato doba patří jim. Jenže – bankovní poradce se takto chovat nemůže. Musí mít úctu a respekt ke klientovi, pomáhat mu v orientaci na pro něj vhodné produkty. Ne nadarmo se říkávalo, a platí to dodnes, že náš zákazník je náš pán“.

„Když jsem začínal pracovat jako personalista a měl v náplni práce přijímání nových zaměstnanců na různé pracovní pozice včetně pozice bankovních poradců, vždy jsem důsledně dodržoval to, aby přijímací pohovory na tuto pozici byly náročné. Jedná se o různorodé finanční služby a nabídky klientům, kteří musí dostat kvalitní a zejména pravdivé informace. Neumím si představit, že by někdo informace zkresloval.

Bankovní poradce musí být připraven po všech stránkách. Nelze si představit poradenskou činnost jako prodej na veřejném tržišti. V tomto ohledu si myslím, že nároky na tuto pracovní pozici musí být vysoké a lidé, kteří se účastníci přijímacích pohovorů si to musí uvědomovat“ (Jiří).

„Jako bankovní poradce pracuji sedm let, z toho se tři roky účastním při přijímacích pohovorech na pozice bankovního poradce. Někdy si říkám, že už tuto práci dělat nebudu. Hodně mě nervuje. Neumím si sama představit, že bych hledala pro sebe zaměstnání a na přijímací pohovor přišla nepřipravená. Pochopím, že uchazeč, který hledá nové zaměstnání je nervózní, někdy i vystresovaný. Jenže – přece se uchází o pracovní místo, kde společně se znalostmi je požadavek na kvalitní komunikaci s klientem. Přitom na otázky někteří uchazeči odpovídají ano nebo ne! To je naprostá tragédie, ale abych nebyla nespravedlivá, někteří jsou připraveni výborně, je na nich vidět, že chtějí pracovní místo získat“ (Veronika).

Doplňující otázka moderátorky: Proč si myslíte, že jsou tak velké rozdíly mezi připraveností uchazečů o zaměstnání? A Váš názor na úroveň požadavků na kvalitu uchazeče?

„Není úkolem středních nebo vysokých škol připravit uchazeče na průběh přijímacího pohovoru. Ale jedná se o středoškoláky a vysokoškoláky, takže se logicky předpokládá, že budou natolik zodpovědní, že se na přijímací pohovor připraví. Navíc, když se podíváte na různé internetové diskuse, ve kterých si diskutující (většinou ženy) vyměňují zkušenosti a názory na práci bankovního poradce, tak člověk někdy neví, zda to píší středoškolačky a vysokoškolačky anebo žákyně základní školy. Úroveň vyjadřování, byť se jedná o diskusi, je otřesná. Nemíním nyní prezentaci negativních zkušeností, ale všeobecně. Zrovna tak to je při přijímacích pohovorech. Právě proto jsem důsledně pro to, aby nároky na uchazeče o zaměstnání na pozici bankovního poradce byly skutečně vysoké. Vždyť bankovní poradce prakticky hospodaří, v přeneseném slova smyslu, s penězi klientů spořitelny“ (Veronika).

„O odpovědné práci bankovních poradců má velká část veřejnosti mnohdy zkreslené představy. Často ji chápou jako klasickou kancelářskou činnost a nepřipouští si realitu, například, že bankovní poradci mají velkou hmotnou odpovědnost apod. Faktem je, že je nutné rozlišovat, zda se jedná o top management, střední

management anebo liniové manažery, kteří jsou, tak říkajíc, v první linii, přicházejí nejčastěji do pracovního kontaktu s klienty České spořitelny. Podstata práce spočívá ve faktu, že tak zhruba deset procent je správa portofilia, ostatní je nabídka a prodej produktů České spořitelny. Již jsem se několikrát setkala s názorem, že na práci bankovního poradce musí mít člověk tzv. žaludek. Že se vnucují produkty, které lidi nechťejí, jsou ubezpečováni, že se jedná o kvalitní nový produkt, který je výhodný apod. V prodejnách, když chce prodavač, abyste si výrobek v prodejně zakoupili, se také snaží prodat, protože je zainteresován částí mzdy na tržbách. To stejné je v České spořitelně. Jestliže chci být úspěšný prodejce, bankovní poradce, musím být připraven a prodat. To je zákon trhu. Z tohoto důvodu trvám na tom, že přijímací pohovory na pracovní pozici bankovního poradce musí být přísné“ (Kamila).

Doplňující otázka moderátorky: Když jste tady téměř všichni diskutující tvrdili, že přijímací pohovory na pozici bankovního poradce jsou náročné, musí být náročné nadále, jak je tedy možné, že existuje tak vysoká fluktuace mezi nimi? Stačí se podívat na internet. Nemluvím nyní o aktuálnosti nebo neaktuálnosti inzerátů, protože ty zpravidla i po skončení platnosti zůstávají na internetu.

„Sebenáročnější přijímací pohovor nemůže zaručit, že na pracovní pozici bankovního poradce, která není špatně honorovaná (samozřejmě výše finančního ocenění závisí na aktivitě poradce), nemůže docházet k fluktuaci. Byly roky, ve kterých Česká spořitelna měla opravdu problémy s vysokou fluktuací zejména bankovních poradců. Naštěstí to už je doba minulá. Otevřeně je nutné říci, že práce bankovního poradce je opravdu psychicky hodně náročná a ne každý ten stres vydrží. Reakce klientů na nabídku služeb jsou různé“ (Kamila).

„Před týdnem jsem byla jako vedoucí skupiny bankovních poradců přítomna skupinovým pohovorům s uchazeči o pracovní pozici bankovní poradce. Postupně jsme hovořili se šesti uchazeči, zamlouval se nám pouze jeden mladík, který byl skutečně dobře připraven a dokázal na naše otázky kvalitně odpovídat. Přiznal se nám, že již zkoušel několik podobných pracovních pozic, ale, dle jeho vyjádření nebylo to ono. Domluvili jsme se, že nastoupí. Druhý den bylo vše jinak. Volal a uvedl, že si to rozmyslel, že hovořil telefonicky s dvěma bývalými bankovními poradkyněmi, které mu doporučil známý. Ty mu vyprávěly, jaké „horory“ zažily v České spořitelně – prostě prodat za každou cenu, třeba i zalhat klientovi jen aby se produkt prodal, neustálé

honění za počty uzavřených nových smluv. Neustálé tzv. „buzerování“ ze strany nadřízených. Uvedl celou řadu negativních poznatků. Konstatoval, že končí, protože si neumí představit, že by se denně, týden za týdnem, měsíc za měsícem musel vyrovnávat s tím, že musí prodat a získat body apod. Co na to říci. Nedalo mi to, snažila jsem se pročíst co nejvíce diskusních příspěvků. Mnohé z nich opravdu byly hodně negativní. Proto si myslím, že by bylo nutné, aby Česká spořitelna více „odkryla karty“ a veřejně popsala, vše, co se práce bankovních poradců týká. Včetně toho, jaké jsou požadavky na práci, co se od uchazečů o zaměstnání očekává, jaké požadavky jsou kladeny na úspěšný průběh přijímacích pohovorů apod. Ty v každém případě musí zůstat na kvalitativně vysoké úrovni“ (Miroslava).

„Když jsem se jako zástupkyně naší pobočky České spořitelny účastnila poprvé přijímacích pohovorů s uchazeči o pozici bankovních poradců, neměla jsem ještě tolik zkušeností jako nyní. Představovala jsem si tehdy, že lidé, kteří mají zájem u nás v této pracovní pozici pracovat, mají dostatek informací o práci, kterou budou muset v případě, že budou přijati, vykonávat. V každém případě jsem si myslela, že přijdou uchazeči, kteří mají o svém případném budoucím zaměstnání dostatek zkušeností z podobné práce v jiných bankovních společnostech. Byly to spíše výjimky. Nyní, s odstupem času vidím, že jsem se mýlila. Někteří jsou připraveni, někteří jdou na přijímací pohovor stylem, jako kdyby šli se známými do kavárny si popovídat. Docela mě to mrzí, protože moje reálná představa je, a na tom trvám, že se jedná o bankovní a finanční služby pro miliony klientů České spořitelny, takže není tady o čem diskutovat. Přijímací pohovory musí být náročné a uchazeči o zaměstnání musí dokázat, že jsou schopni práci bankovního poradce vykonávat“ (Karolína).

Doplňující otázka moderátorky: Myslíte si, že tak jak dosud přijímací pohovory probíhají, jsou dostatečné? Nebylo by vhodnější využít některé z nových metod?

„Záleží na tom, zda se jedná o pozici bankovního poradce tzv. v první linii anebo o pozici manažerské. V každém případě si myslím, že by bylo vhodnější místo zdoluhavých přijímacích pohovorů více využít různé testy apod. s tím, že pohovor by byl jen dílčí součástí. V mnoha případech, alespoň podle mých zkušeností, je průběh přijímacích pohovorů jako zkoušení žáků ve škole. To prostě není potřeba. Samozřejmě, uchazeči o vyšší pracovní pozice musí například projít assessment centrem, ale nelze to u každého uchazeče o zaměstnání. Je to poměrně finančně

nákladná metoda. Jsme toho názoru, že pokud uchazeče přijmeme, musí mu být zvýšená pozornost věnována ve zkušební době, ve které by měl být vystaven zátěžovým situacím. To je více než vlastní přijímací pohovor“ (Karolína).

Druhým výzkumným cílem bylo zjistit, zda jsou představy uchazečů o práci bankovního poradce natolik reálné, aby v průběhu pohovoru obstáli.

„Osobně si myslím, že než budou zahájeny přijímací pohovory s konkrétními uchazeči o zaměstnání bankovního poradce, bylo by vhodné, kdyby mohli absolvovat například prostřednictvím našich webových stránek předběžné testy znalostí o této práci. Nezaměstnaných je v České republice přes půl milionů osob, samozřejmě data jsou bez udání profesí a vzdělání osob. Je logické, že se hlásí zájemci se středním vzděláním, často vysokoškoláci. Upřímně, někdy si říkám, když slyším v průběhu přijímacího pohovoru zájemce hovořit, jak takový člověk mohl vůbec jím dokladované vzdělání získat. Nezáleží na tom, zda středoškolské nebo vysokoškolské“ (Pavel).

Doplňující otázka moderátorky: V čem si myslíte, že je příčina nezodpovědné přípravy některých uchazečů o zaměstnání bankovního poradce?

„Možná mám zkreslený názor, ale osobně mi to připadá, že většina z nich to bere jako sportovní disciplínu nebo sázku do loterie – buď to vyjde, nebo ne. Je jim jedno, o jakou práci se jedná, dělají vše pro to, aby se někde tzv. uchytili a měli práci. Osobně je chápu, ale já jsem tady od toho, abych obhajoval zájmy České spořitelny. Můj závěr: představy o práci bankovního poradce jsou u velké části uchazečů zcela zkreslené“.

„Pamatuji si, že když jsem nastupovala na pozici bankovního poradce před šesti lety, prostě jsem se přišla do pobočky zeptat, že jsem četla jejich inzerát v místním tisku a jestli ještě platí. Po potvrzení, že ano, jsme se dohodli a za týden už jsem pracovala. Dnešní problém je v tom, že pod pojmem bankovní poradce si mnozí představují, že ten se zabývá pouze radami, protože je to poradce. Vůbec si neuvědomují, že tomu tak není. Bankovní poradce má velmi přesně stanoveny pracovní povinnosti, a věřte, není jich málo. Musí zvládnout také administrativu, ale především musí při své práci umět vhodnou formou nabídnout některé z produktů, které Česká spořitelna nabízí. Něco jiného je představa o této práci a něco jiného praxe. Tam se bankovní poradci často setkávají s tvrdou realitou, protože značná část

klientů (a to se netýká jen spořitelny) je na jakékoli nabídky mnohdy velmi alergická, protože vždy tuší, že je tam nějaké „ale“. Právě takto přemýšlejí uchazeči o práci. Mají velmi málo informací o této profesi, takže moc nevědí, na co se mají při přijímacím pohovoru připravit. Podle mého názoru mají jen všeobecné informace, realitu si umí představit jen částečně“ (Jarmila).

„Vystudoval jsem vysokou školu obor bankovníctví a finančnictví, takže zde byl předpoklad, že když se budu hlásit do svého prvního zaměstnání, budu mít dostatek informací a nemusím se bát, že při přijímacím rozhovoru budu vypadat, no zkrátka jako blbec. Víím, že to zrovna není vhodné slovo v průzkumu, ale mám právo sdělit svůj pocit. Při přijímacím pohovoru jsem dopadl dobře, předpokládám, že svou roli sehrál také vystudovaný obor. Mezitím jsem získal několik let zkušeností a nyní se podle potřeby vedení účastním přijímacích pohovorů s novými uchazeči o zaměstnání. Po pravdě musím říci, že je nutné vybírat uvážlivě. Představy uchazečů o tuto práci jsou velmi rozdílné. Část se odpovědně připraví, je to vidět z jejich vystupování, další část to bere s nadhledem a snaží se, zbývající část to prostě jen zkouší, zda to vyjde nebo ne. Pokud mám shrnout, reálné představy větší části uchazečů jsou nereálné. Co je u nich reálné, to je jejich představa o výši nástupního platu. Stručně řečeno, jako kdyby se ucházeli o pozici středního manažera s dlouholetou praxí“ (Jan).

„Z mých zkušeností mohu uvést, že pokud jsem v průběhu přijímacího pohovoru vedl všeobecně diskusi o práci v bankovníctví jako takovém, tak většina uchazečů byla schopna na toto téma diskutovat. To ale pouze do doby, než jsem přešel k otázkám typu, proč chtějí pracovat právě v České spořitelně na pozici bankovního poradce, jaké mají představy o tom, co tato pracovní pozice obnáší, bylo to mnohem horší. Dostávalo se mi pouze stručných všeobecných odpovědí a naučených frází. Byl jsem dost zklamaný, protože podle mého názoru, když se budu ucházet o jakékoli pracovní místo a chci získat práci, tak udělám pro to maximum, abych si vyhledal potřebné informace. Nechci říkat, že toto je všeobecná situace, ale mé představy o uchazečích pro Českou spořitelnu jsou jiné. Bohužel, představy velké části uchazečů jsou nereálné, jsou pouze povrchní“ (Jiří).

„Sama za sebe mohu říci, že jsem asi hodně náročná k sobě, takže také k ostatním. Když něco dělám, na něco se připravuji, musí to být sto procentní. Někdy mám ze své pozice vedoucí problémy, abych se při komunikaci s podřízenými mírnila,

neřekla vše naplno tak, jak si to myslím, protože by mi všechny pracovnice utekly. To jsem trochu odbočila, proč to říkám. Mám utkvělou představu a z té neslevím, že když jdu někam žádat o práci, zejména v bankovním sektoru, tak musím být na přijímací pohovor důkladně připravena. Jinak nemá smysl, abych tam chodila a okrádala ostatní o jejich drahocenný čas. To platí i pro uchazeče o zaměstnání na pozici bankovního poradce. Naprostá většina z nich vůbec nemá reálnou představu o jejich případné další práci. Myslí si, že občas někomu něco poradí, jak vyplývá z pojmu „poradce“ a tím to končí. Omyl, jedná se o velmi odpovědnou práci. Proto také osobně jsem při přijímacích pohovorech náročná a velmi pečlivě vybírám, koho vyberu. Závěrem: lidé chodí z naprosté většiny s nereálnými představami o své budoucí práci“ (Veronika).

„Zbytečně přijímací pohovor s uchazečem o pozici bankovního poradce ve spořitelně neprodlužuji. Základní data o zájemci mám dopředu k dispozici, takže se ptám rovnou na to, co chci vědět. Dávám konkrétní otázky a vyžaduji konkrétní odpovědi. Pokud vidím, že účastní, s prominutím, plácá nesmysly, okamžitě pohovor ukončím. Mé zkušenosti: více než polovina účastníků má naprosto nereálné představy o práci bankovního poradce“ (Kamila).

„Pracuji jako bankovní poradkyně dvanáct let. Pracovala jsem i v jiných bankách, v posledních pěti letech v České spořitelně. Troufnu si říci, že jsem za tu dobu nasbírala dostatek zkušeností. Jsem schopna ohodnotit spravedlivě i přístup k práci ostatních zaměstnanců, uchazečů o zaměstnání bankovního poradce nevyjímaje. Co se týče přijímacích pohovorů. Chápu, že je většina lidí nervózních a ve stresu. Také jsem kdysi byla. To je běžné. Spíše nechápu, že má někdo odvalu přijít na přijímací pohovor špatně nebo vůbec nepřipravený. Setkávám se s tím poměrně často. Chápu to jako určitou neúctu ke společnosti, ve které se ucházím o práci. Mé zkušenosti jsou, že takových 60 % osob přijde, lidově řečeno, jen tak zkusmo, což je velmi špatné. Práce bankovního poradce je odpovědná, odpovědné také musí být jednání s lidmi. Už jsem se setkala s názorem, že když jsem v pohovorové komisi, že je přijato jen málo uchazečů. Závěrem: lidé nemají reálné představy“ (Miroslava).

V pozici bankovního poradce jsem prošla za patnáct let všemi stupni v této hierarchii, takže si myslím, že jsem oprávněna hovořit a určovat, kdo bude do svého nového zaměstnání přijat a kdo ne. Setkala jsem se s lidmi, které jsem přijímala, a byli výborně připraveni. Celkový závěr: většina neměla reálné představy“ (Karolína).

8 DISKUSE

Z prezentovaných vybraných částí polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že pozice bankovního poradce v České spořitelně je považována za velmi důležitou a nedílnou součást pracovního týmu. Lze všeobecně konstatovat, že nejdůležitější částí jeho pracovní náplně je nabídka produktů a služeb stávajícím i potenciálním klientům České spořitelny. Věty jsou svým obsahem sice lapidární, ale obsahově uvádí, že bez aktivní práce bankovních poradců nemůže Česká spořitelna dosahovat kladných obchodních výsledků. V rozhovorech jednotliví respondenti uváděli své zkušenosti z práce bankovních poradců. Jedná se o osoby, které postupně prošly několika pracovními stupni práce bankovních poradců a mají z této práce velké zkušenosti. O to větší vypovídající hodnotu měla jejich vystoupení v rámci průzkumu. Nebylo jednoduché tyto respondenty přesvědčit o přijetí účasti v tomto studentském průzkumu. Jejich obavy o případné prozrazení a následné velké potíže v zaměstnání byla poměrně velkou brzdou při jejich rozhodování. Po velkém váhání svolili ti, kteří jsou uváděni pod jiným jménem, přičemž délka praxe a nejvyšší dosažené vzdělání jsou pravdivými údaji. Výsledkem jsou jejich názory na prezentovanou činnost.

Vedení České spořitelny po několik let, prakticky až do roku 2000 doslova zápasilo s velkou fluktuací zaměstnanců (viz komentář Renaty Rosendorfské). Značným úsilím se postupně dařilo tento problém odstraňovat. Luboš Tejkl, ředitel úseku lidské zdroje České spořitelny v souvislosti s tím, že se Česká spořitelna umístila v roce 2013 na čtvrtém místě jako Nejlepší zaměstnavatel roku 2013, uvedl: *„Ve spořitelně nepracují hvězdy, nýbrž pracovití lidé, které jejich práce baví. Sázíme hodně na malé i větší inovace, osobní přístup odpovídající různým segmentům zákazníků, jimž poskytujeme služby, a klasickou pracovitost a poctivost. Ceníme si toho, že velké množství našich zaměstnanců nejen pracuje tak, aby od nás odcházel spokojený zákazník, ale často přidávají i něco navíc“*.

Problémem České spořitelny a dalších společností je, že se veřejně žádná z nich nepřizná, jak vysoká je každoroční fluktuace zaměstnanců. Z pohledu veřejnosti je takováto společnost ihned oznámkována jako nespolehlivá, zneužívající zaměstnance k pracovním úkolům, které nemají v popisu práce. Společnost ztrácí své dobré jméno a je problém získat nové kvalitní zaměstnance. Například společnost TREXIMA provádí každoročně průzkum fluktuace ve firmách, které mají více než sto zaměstnanců. Ve svém projektu HK Monitor prezentuje bez přístupových hesel pro společnosti, které se průzkumu zúčastnily, pouze průměrné společné výsledky v procentuálním vyjádření.

TREXIMA uvedla, že zdravá fluktuace se v České republice pohybuje v rozmezí 5-7 %, v roce 2012 to bylo 11,5 % (Trexima, 2013, online, cit. 2014-10-18). Snad žádná profese z různých sektorů české ekonomiky se na českém internetu neseťká s tolika pracovními inzeráty na pozici bankovních poradců (nejen České spořitelna) a nejsou vedeny tak časté a rozsáhlé diskuse na téma hledání lidí, kteří mají kladné i záporné zkušenosti z práce bankovního poradce v České spořitelně, popřípadě v bankách. V záznamu z rozhovorů tohoto průzkumu několikrát zaznělo, že část uchazečů o zaměstnání bankovního poradce přichází nepřipravena, podceňuje své znalosti, a protože neví, jak bude přijímací pohovor probíhat, vyhledává na internetu informace o osobních zkušenostech osob, které jako bankovní poradci pracovali. Výsledkem je, že něco málo informací sdělí, většinou ale velmi kriticky odsuzují způsoby, jakým je vedení nutí prodávat produkty České spořitelny.

Autorka se pokusila tento bod zařadit do průzkumu, ale respondenti se odmítli k této otázce vyjadřovat. Pouze potvrdili, že existuje určitý počet bodů, které musí zaměstnanec měsíčně splnit, aby mohl dostat konkrétní finanční odměnu. Na otázku, jak se řeší, že stanovený počet bodů není plněn, odmítli odpovídat. Tři respondenti pouze uvedli, že mají osobní názor, že příčinou značné fluktuace je právě velmi tvrdé vymáhání plnění stanoveného počtu prodejů produktů a služeb spořitelny, které jsou skutečně vysoké. Ne každý má schopnost přesvědčit klienta, aby si nový produkt zvolil. Skutečností je, že Česká spořitelna, přestože má více než pět milionů klientů, se potýká s faktem, že jejich velká část jsou lidé staršího věku – senioři a lidé v předdůchodovém věku, lidé ze sociálně slabších skupin, kterým stačí pouze běžný účet. Mnozí z nich nemají ani platební karty, obávají se, že obsluhu bankomatů nezvládnou. Tito lidé nemají potřebu přibíjet si další služby. Bankovní poradci, přestože pět milionů osob je dostatečný finanční trh, mají omezené možnosti cílení. Pro splnění prvního cíle je možné konstatovat, že byl splněn.

Druhým výzkumným cílem bylo zjistit, zda jsou představy uchazečů o práci bankovního poradce natolik reálné, aby v průběhu pohovoru obstáli. Obstát při přijímacím pohovoru a získat zaměstnání na pracovní pozici bankovního poradce je jeden krok pro nové zaměstnání. Druhou je realita všedního pracovního dne. Česká spořitelna je rozsahem svých obchodních činností velký konglomerát. Tomu odpovídá rozsah pracovních povinností. Prakticky teprve až v pracovním poměru se nový bankovní poradce dozví (pracovní smlouva), jaký je rozsah jeho práce. Účastníci diskuse se shodli, že pro mnohé nové zaměstnance je to překvapením a po prvních neúspěších odcházejí.

9 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část byla věnována problematice činnosti bankovních poradců, zaměstnanců České spořitelny, a. s. Jejimi klienty je více než pět milionů občanů České republiky. Činnost bankovních poradců je neoddělitelnou součástí obchodních aktivit spořitelny. Na jejich prodejní aktivitě záleží, jakých hospodářských výsledků bude dosaženo. V České republice působí 44 bank a další finanční instituce. Z hlediska počtu obyvatel patří Česká republika k méně početným zemím v rámci Evropské unie, přesto bankovní sektor tvoří nezanedbatelnou část české ekonomiky. K tomu, aby tomu tak bylo, potřebuje mít kvalitní odborníky a zaměstnance v tomto sektoru.

Praktická část se zabývala zjišťováním názorů a podnětů ze strany bankovních poradců, kteří v této pracovní pozici pracují několik let. Začínali jako bankovní poradci s nejmenšími kompetencemi, tak jak to ukládají interní předpisy České spořitelny. Svou další práci prokázali, že jsou schopni plnit náročnější úkoly, takže postupně stoupali v kariérním řádu. Mimo jiné se stali členy komisí, které zajišťují průběhy přijímacích pohovorů s novými uchazeči o pracovní pozici bankovního poradce. Využívají přitom praktických zkušeností, které sami získali v zaměstnání u České spořitelny.

Praktická část měla za cíl splnit dva cíle. Zjistit, zda průběh přijímacích pohovorů je dostatečně náročný, aby byli vybráni zájemci, kteří jsou již na práci bankovního poradce připraveni a zjistit, zda jsou představy uchazečů o práci bankovního poradce natolik reálné, aby v průběhu pohovoru obstáli. Odpovědi na tyto otázky byly hledány v záznamech polostrukturovaných rozhovorů. Při sledování a následném vyhodnocování prvního cíle bylo zjištěno, že bankovní poradci, kteří se v zastoupení České spořitelny účastní pohovoru, bez výhrad souhlasí s tím, že je nutné, aby nároky na uchazeče o pracovní pozici bankovního poradce zůstaly i nadále náročné a aby se promýšlely výhledově další metody přijímání nových zaměstnanců. Také druhý cíl byl splněn. Ukázalo se, že část uchazečů o zaměstnání přichází na přijímací pohovor nepřipravena, podceňují ho. Proto je nutné důsledněji provádět analýzu uchazečů ještě před příchodem na přijímací pohovor.

V praktické části sami respondenti upozorňovali na skutečnost, že v této pozici je stále značná fluktuace a odkazovali na různé inzeráty a diskuse, kterou vedli samotní bývalí i stávající zaměstnanci České spořitelny a také ostatních bankovních institucí. Shodli se v názoru, že zásadním nedostatkem je nedostatek informací o práci

bankovního poradce, který je stále chápán spíše jako prodejce kteréhokoli jiného zboží a služeb na trhu.

ZÁVĚR

Práce v bankovníctví a finančnictví všeobecně část veřejnosti považuje za sektor, který se v mnoha aspektech odlišuje od ostatních sektorů. Často je chápán jako nadstavba, která rozhoduje o tom, jak kdo musí s finančními prostředky hospodařit, aby neměl potíže, aby se naučil s financemi pracovat, respektovat rozhodnutí bankovních institucí apod. V některých momentech dokonce převažuje názor, že zájem pracovat v bankovníctví je malý, o čemž svědčí inzerce na internetových stránkách, ve které se nabízejí stovky volných bankovních míst a které prezentují pracovní portály. Česká spořitelna byla několik let ve veřejnosti známa jako společnost, která má díky vysokým pracovním nárokům na zaměstnance, jednu z nejvyšších fluktuací v bankovníctví. Teprve v posledních letech se situace začala výrazně měnit, díky mnoha operativním opatřením. V celostátní soutěži Zaměstnavatel roku 2013 se Česká spořitelna umístila na čtvrtém místě.

Hlavním cílem práce bylo zhodnotit způsoby získávání zkušeností na pozici bankovního poradce ve společnosti Česká spořitelna a v návaznosti na zjištěné skutečnosti navrhnout optimální způsob nábory. Teoretickým východiskem bylo studium odborné literatury a provedení její rešerše. Je v zájmu každé společnosti, aby si za své zaměstnance vybírala takové, o kterých je přesvědčena, že jejich pracovní výkon bude pro ni velkým přínosem. Toto konstatování platí zejména v případě bankovních poradců. Jimi poskytované služby představují poměrně široký rozsah, záleží na tom, jak je mají specifikovány v pracovní smlouvě. Respondenti, kteří se zúčastnili průzkumu metodou focus group pracují v pracovních pozicích, na kterých mají v pracovní náplni přijímání nových zaměstnanců na pozice bankovních poradců a po jejich přijetí také následné zaškolování, které je dlouhodobějšího charakteru. Průzkum ve vztahu k přijímání nových zaměstnanců na pracovní pozice bankovních poradců není jednoduchou záležitostí. Lidé s vyšším vzděláním, kteří se o získání pracovního místa pokoušejí, mají v mnoha případech zkreslené představy o jejich budoucí práci, které by se daly shrnout stručně v tom smyslu, že budou lidem radit při výběru produktů, které Česká spořitelna nabízí, ale neuvědomují, že „radit“, neznamená radit, když se klient na cokoli zeptá, ale že to znamená umění efektivně nabízet produkty České spořitelny a samozřejmě k nabídce podat kvalitní výklad, aby klient byl přesvědčen o tom, že nabízený produkt bude kvalitní a lepší než ten, který má dosud k dispozici. V tomto smyslu byl cíl práce splněn. Cílem teoretické části bylo provedení literární rešerše odborné literatury a dalších zdrojů, které se zabývají

personalistikou. Byl vyhledán a zpracován velký počet zdrojů, jejich rozpis je uveden v závěrečné administrativní části práce.

Proč bylo autorkou vybráno ke zpracování prezentované téma? Autorka sama je dlouholetou zaměstnankyní České spořitelny v jedné z poboček v Praze. Má tak možnost sledovat práci bankovních poradců přímo v reálu, konkrétně v kancelářských prostorách České spořitelny. To je jeden z důvodů, proč získala dostatek zkušeností z tohoto oboru a mohla je nyní využít v bakalářské práci. V praktické části byl zvolen kvalitativní průzkum, metoda focus group. Metoda byla zejména pro získání poznatků z výběru nových bankovních poradců vhodná. Vzhledem ke skutečnosti, že Česká spořitelna a ani jiné bankovní a finanční společnosti veřejně neprezentují jakákoli interní data týkající se vnitřních záležitostí ekonomiky a personální práce, bylo nutné se v průběhu diskuse spolehnout na vyjádření prezentovaná respondentů. V žádném případě uvedené názory nerepresentují názory České spořitelny jako celku.

Autorka bakalářské práce se snažila podchytit všechny nejdůležitější názory a poznatky, které respondenti prezentovali a následně z nich učinit konkrétní výstupy. Předkládaná bakalářská práce se zařazuje k mnoha dalším, které jsou studenty vysokých škol prezentovány. Její zvýšená hodnota spočívá v tom, že poznatky jsou reálné z její vlastní mnohaleté praxe v České spořitelně a také kolektivu lidí, kteří v této společnosti pracují mnoho let a mohou své získané poznatky prezentovat.

Se kterými faktory se musela autorka práce vypořádat? Zejména se to týkalo praktické části v jejím úvodu. Problémem je, že zejména v české literatuře je věnováno málo prostoru tématům výzkumů, průzkumů, metodám, zkušenostem. Čeští autoři se příliš často odvolávají na autory zahraniční a jejich díla z 90. let 20. století a výše. Prakticky není snad jednoho českého autora, aby tento způsob využíval. Potřeba je také říci, že teprve v posledních letech se situace v české odborné literatuře lepší. Ale jména průkopníků prvních českých výzkumů jsou natolik renomovaná, že se opět a opět objevují v nových autorských dílech. Autoři tímto způsobem oceňují jejich průkopnickou snahu. V tomto ohledu jsou díla těchto českých autorů připomenuta také v bakalářské práci. Druhým problémem byl striktní požadavek na anonymitu respondentů, které se snadno podařilo vyřešit. Využití bakalářské práce záleží na samotné zpracovatelce. Lze ji využít jako konkrétní příspěvek do odborného tisku anebo poznatky využít v případě, že autorka bude pokračovat ve studiu na vysoké škole v závěrečné diplomové práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership. Nejnovější přístupy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubicco, 1996.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

D'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, LEŠTINSKÁ, Vlasta et al. *Abeceda personalisty*. 4. vydání. Praha: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7184-141-2.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0139-7.

EVANGELU, Ester Jaroslava, NEUBAUER, Jiří. *Testy pro personální práci. Jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5056-9.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum v pedagogice. Současné metodologické přístupy a strategie pedagogického výzkumu. *Sborník 14. konference České asociace pedagogického výzkumu, 5.-7. září 2006*.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KREUGER, Richard A., CASEY, Mary Anne. *Focus groups: a practical guide for applied research* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009. ISBN 978-14129694-7.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-2470-602-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2456-0.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava. Řízení lidského kapitálu. In Kolektiv autorů. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-244-1365-5.
- KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2713-4.
- MAJEROVÁ, Věra, MAJER, Emerich. *Kvalitativní výzkum v sociologii venkova a zemědělství*. Skripta PEF ČZU, Praha 2002, díl I., ISBN 80-213-1002-2.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- MORGAN, David L. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Boskovice: Albert, 2001. ISBN 80-85834-77-4 20.
- MORGAN, David L., & SPANISH, Margaret. Focus groups: A new tool for qualitative research. *Qualitative Sociology*, 1984, č. 3, s. 253–270.
- PRŮCHA, Jan, ŠVAŘÍČEK, R. Etický kodex české pedagogické vědy a výzkumu. *Pedagogická orientace*, 2009. Roč. 19, č. 2, s. 89–105. ISSN 1211-4669.
- PRŮCHA, Jan. Etické principy v pedagogickém výzkumu. In SKUTIL, Martin at al. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-788-8.
- PURCELL, J., KINNIE, K., HUTCHINSON, S. and et.: *People and Performance How People management impacts on organizational performance*. London: CIPD, 2003.
- ROSENDORFSKÁ, Renata. Úloha výzkumu v profitabilních společnostech. In CES VŠEM. *Znalostní ekonomika*. Sborník 2. ročníku mezinárodní konference, 2005. Bulletin CES VŠEM, 2006, č. 12. ISSN 1801-1578.

ROSICKÁ, Hana et al. *Předvídání kvalifikačních potřeb trhu práce*. Praha: Národní observatoř zaměstnání a vzdělávání, 2009. ISBN 978-80-8613184-9.

SAK, Petr, KOLESÁRIVÁ-SAKOVÁ, Kateřina, 2008. *Reflexe postavení seniorů ve společnosti. Projekt Proměna sociálního obsahu kategorie generace seniorů. Příspěvek k sociologii třetího věku*. Praha, 2008.

STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TEJKL, Luboš. Zaměstnavatel roku 2013. *Mladá fronta iDnes*. Komerční příloha. 21. 6. 2013.

URBAN, Jan. Jak propojit personální strategii s celkovou strategií podniku. *Práce a mzda*, 2008. Roč. 55, č. 5. ISSN 1214-8679.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek et. al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ADAMS, Katerine. Externalisation vs. Specialisation: What is Happening to Personnel? *Human Resource Management Journal*, June 1991, vol. 1, Issue 4, p. 40-44. ISSN 1748-8583.

BULLA, D. N., SCOTT, P. M. Manpower requirements forecasting: a case example, v: WARD, D., BECHET, T. P., TRIPP, R.. (ed): *Human Ressource Forecasting and Modelling*, New York, Human Ressource Planning Society. 1994.

FAYOL, Henri. *Zásady správy všeobecné a správy podniků*. Praha: Orbis, 1931.

PALMER, Sally, WEAVER, Margaret. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-940-3.

PURCELL, John. The meaning of strategy in human resource management, v: Storey, J.(ed.): *Human Resource Management: A Critical text*: London, Thompson Learning, 2001.

PURCELL, J., KINNIE, K., HUTCHINSON, S. and et.: *People and Performance How People management impacts on organizational performance*. London: CIPD, 2003.

SILVERMAN, David. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. Bratislava: Pegas, 2005. ISBN 80-5510-904-4.

WALKER, Alfréd J. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

ČNB. *Tabulka č. 1 Počet bank podle vlastnictví*. [online]. 10. 4. 2014. [citace 2014-10-10]. Dostupné z

https://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/banky/bs_ukazatele_tab01.html

KULHÁNEK, Vladimír. *ČR – Nezaměstnanost v srpnu stagnovala na 5,8 % (Eurostat) počet volných míst roste*. [online]. 8. 9. 2014. [citace 2014-10-10]. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/zpravy/370909-cr-nezamestnanost-v-srpnu-stagnovala-na-5-8-yeurostat-pocet-volnych-mist-roste/>

MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing v praxi*. [online]. 18. 2. 2013. [citace 2014-10-18]. Dostupné z <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

REZLEROVÁ, Jana. *Moderní trendy v manažerském poradenství*. [online]. 19. 2. 2009. [citace 2014-10-18]. Dostupné z http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10018440-34566790-600000_d-moderni-trendy-v-manazerskem-poradenstvi

STÝBLO, Jiří. *Smysl a strategie personálního řízení*. [online]. 20. 12. 2005. [citace 2014-10-10]. Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d435v411-poslani-obsah-a-informacni-zabezpeceni-personalniho-rizeni/>

TREXIMA. *Míra fluktuace zaměstnanců 2012*. [online]. 17. 4. 2013. [citace 2014-10-18]. Dostupné z <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

TZ DELOITTE. *Trendem je transformace HR oddělení*. [online]. 13. 7. 2007. [citace 2014-10-18]. Dostupné z http://mam.ihned.cz/c4-10000515-21582030-103000_d-trendem-je-transformace-hr-oddeleni

URBAN, Jan. *Personální audit podniku, jeho význam*. [online]. 5. 4. 2006. [citace 2014-10-10]. Dostupné z <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d869v845-personalni-audit-podniku-jeho-cile-a-vyznam/>

URBAN, Jan. *Jak propojit personální strategii s celkovou strategií podniku*. [online]. 7. 5. 2008. [citace 2014-10-10]. Dostupné z http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3622v4949-jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku/?search_query=%24index%3D522

URBAN, Jan. *Špatné řízení lidí je špatné. Platí i pro ministry*. [online]. 29. 3. 2011. [citace 2014-10-10]. Dostupné z <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/Jan-Urban-Spatne-rizeni-lidi-je-drahe-Plati-i-pro-ministry-192724>

Seznam ostatních zdrojů

ČSÚ: Projekce obyvatelstva ČR. Střední varianta. ČSÚ, 2009.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů	20
Obrázek 2: Struktura obyvatelstva dle věkových skupin	22
Obrázek 3: Klíčové role v předvídání kvalifikačních potřeb	23

Seznam grafů

Graf 1: Projekce obyvatelstva ČR. Střední varianta. ČSÚ, 2009.....	21
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní ukazatele obchodní činnosti	32
Tabulka 2: Harmonogram postupu	37
Tabulka 3: Seznam účastníků	39
Tabulka 4: Náplň práce bankovního poradce v České spořitelně.....	40
Tabulka 5: Požadavky na kvalifikaci	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Kompetenční profil poradce	I
---	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Kompetenční profil poradce

ERSTE Kompetenční model

Posiluji růst	Jednám odpovědně	Jsem důvěryhodný	Skvěle dodávám	Pracuji týmově
Aktivně vyhledávám a využívám příležitosti pro růst klientů, zaměstnanců a celé firmy.	Dělám správné věci správně.	Stojím si za svým přesvědčením a rozhodnutím, dovedu je obhájit a jsem připraven/a nést důsledky.	Práci mám hotovou včas a v perfektní kvalitě.	Spolupracuji s ostatními, lépe tak dosáhneme společných cílů.
<ul style="list-style-type: none"> • Buduji dlouhodobý vztah se zákazníkem, založený na vzájemné důvěře, spolehlivosti a respektu. • Chápu a aktivně řeším potřeby klientů v jejich situaci a prostředí. • Chovám se k firmě, jako by byla moje. • Zkousím nové věci, jsem zvědavý, odvážný a podporuji v tom i druhé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se svými kolegy a klienty jednám vždy eticky, otevřeně a férově. • Hraji podle pravidel. • Ve všech rozhodnutích myslím na přínosy a dopady na klienta, zaměstnance a banku. • Zvažuji ve svém jednání možná rizika. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otevřeně mluvím o svých rozhodnutích, činech a jejich důvodech. • Chyby přiznávám, beru si z nich ponaučení a sdílím je s ostatními. • Mám odvalu dělat rozhodnutí a přijímat za ně zodpovědnost. • Dělám to, co říkám, jsem předvídatelný. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracuji a vystupuji tak, aby byl klient spokojený, doporučoval nás a obracel se na nás. • Hledám a poskytuji klientovi optimální řešení jeho potřeb. • Zajistím, že se vždy stane to, na čem jsme se dohodli. • Soustavně přemýšlím, jak by se práce dala dělat lépe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respektuji kolegy, jejich různé názory a zkušenosti, stavím na nich. • Otevřeně sdílím své názory a pozorně naslouchám ostatním. • Podílím se na řešení společných cílů. • Vyžaduji a dávám konstruktivní zpětnou vazbu. • Rozvíjím spolupráci, buduji vztahy napříč firmou.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Helena Szeteiová

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Získávání zaměstnanců na pozici bankovního poradce ve společnosti Česká spořitelna

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 35

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 10

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Leona Hozová, Ph.D.