

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze k diplomové práci**

**Management a rozvoj zaměstnanosti  
v bankovníctví**

**Bc. Naděžda Vargová**

# 1 Cíl práce a metodika

## 1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je návrh řešení problému fluktuace zaměstnanců. Primárně půjde o určení příčin fluktuace ve vybraných bankovních společnostech. Cílem práce je také návrh optimalizačního řešení a implementace v podmínkách zkoumaného odvětví tak, aby došlo k efektivnímu snížení fluktuace zaměstnanců.

## 1.2 Metodika

Na základě analýzy bude proveden rozbor příčin fluktuace ve vybraných společnostech. Provedení dotazníkového šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců v současném zaměstnání. V empirické části bude vytvořen vlastní empirický pramen a pomocí syntézy budou vytvořeny základy pro formulaci vlastních řešení.

**Klíčová slova:** fluktuace, retence, zaměstnanec, řízení rozvoje zaměstnanosti.

### **Souhrn**

Tato diplomová práce se zabývá příčinami fluktuace zaměstnanců v bankovním sektoru. Na začátku psaní této práce si autorka položila otázku: co lze udělat proto, aby v bankách došlo ke snížení fluktuace zaměstnanců a dlouhodobě poté dosahovaly optimálních čísel, co vede zaměstnance ke změně svého zaměstnavatele?. Na výše uvedené otázku není lehká odpověď. Proto si autorka vybrala pro svůj výzkum dvě bankovní společnosti. Nejprve určila z interních zdrojů míru fluktuace, míru přežití a index stability. Dále autorka provedla dotazníkové šetření týkající se pracovní spokojenosti zaměstnanců, která úzce souvisí s fluktuací. Ve třetí výzkumné části autorka této práce vystupuje jako Mystery Shopper, jehož cílem je vyzkoušet si „na vlastní kůži“ proces výběru nových zaměstnanců v bankovních společnostech. Snaží se identifikovat potenciální riziko odchodu stávajících zaměstnanců ke konkurenci.

Z analýzy sekundárních dat, kde bylo zjištěno z výpočtu míry fluktuace za období 2009–2013, která se pohybovala u společnosti ABC v rozmezí 14%–17%. Míra přežití, která udává, jestli zaměstnanci po krátké době opouštějí pracovní místo je 59,10%. Index stability, který vycházel z dat z roku 2012 a 2013, hodnota 75,91% naznačuje, že

společnost má problém s odchody stávajících zaměstnanců, pracujících ve společnosti déle než 1 rok. U společnosti XYZ byla zjištěna míra fluktuace za období 2009–2013 v rozmezí od 13%-16,4%, takže podobně jako u společnosti ABC. Index stability je na 81,54% a míra přežití 74%.

Podíl zaměstnanců dle délky v zaměstnání je ve společnosti ABC zastoupen ze 46% délkou 1–5 let. Méně než 1 rok z 25%. V této společnosti odpověděli respondenti na otázku, jak jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Ano velmi 23%, ano 19%, ne vůbec 21%, ne 36%. Z toho vyplývá, že více než polovina je ve společnosti nespokojena. To může být zapříčiněno následujícími faktory. Otázka spokojenosti zaměstnanců s platovým ohodnocením. V této společnosti odpovědělo, že není rozhodně spokojeno 48% a není spokojeno 42%. To je 90% nespokojených respondentů.

#### Návrh č. 1

Společnost odměňuje zaměstnance tarifní mzdou, přesčasy v této společnosti nejsou hrazeny. Zaměstnanci dostávají čtvrtletní odměny na základě týmového splnění plánu. Pokud zaměstnanci týmově plán nesplní, dostávají pouze 10% z vlastní produktivity. To není pro zaměstnance motivující, protože jsou závislí na plnění oblasti, přestože jejich výkon může být nadprůměrný. Společnost by měla zvýšit fixní mzdu zaměstnancům, protože tím zvýší pracovní spokojenost ve firmě. Měla by nastavit nový spravedlivější systém čtvrtletního odměňování založeného na individuálním hodnocení. Jednotlivec by měl být odměňován za splněného vlastního plánu.

Na otázku máte možnost kariérního růstu, odpovědělo negativně 54% respondentů. Takové výsledky mohou být zapříčiněny malou možností postupu na vyšší pozice.

#### Návrh č. 2

Z výsledku průzkumu vyšlo najevo, že více jak polovina si myslí, že nemají možnost kariérně růstu. Je zde tedy riziko, že zaměstnanci odejdou za příležitostí, která jim růst a zlepšení své kariéry nabídne. Doporučuji společnosti ABC, aby se zaměřila na potřeby svých zaměstnanců, hovořila s nimi o problémech, zajímala se o ně jako o jednotlivce. Je dobré, aby si společnost uvědomila, že kariérní růst nemusí být vždy jen povýšení, ale jakékoliv obohacení pracovní náplně zaměstnance. Zvýšením rozmanitosti práce se sníží množství opakujících se úkolů, nedochází ke stereotypní práci.

S tím souvisí i další otázka ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení? Na tuto otázku odpovědělo ano 72% respondentů. Vynakládá společnost dostatečné úsilí, aby získala

přehled o názorech a postojích zaměstnance, na tuto otázku odpovědělo ne 29%, spíše ne 42,31%.

#### Návrh č. 3

Tady by se společnost měla zamyslet, jak komunikovat se zaměstnanci, aby informace propadávaly rychleji a aby společnost věděla vše o svých lidech. Pokud se nebude společnost věnovat zaměstnancům, nebude jim nikdy rozumět. Nedokáže včas zabránit odchodu zaměstnance do jiné společnosti. Minimálně jednou měsíčně by na obchodní místo měl dojíždět zaměstnanec z oddělení lidských zdrojů a zjišťovat nespokojenost nebo případné nedostatky svých zaměstnanců.

Z celkových odpovědí respondentů společnosti ABC je viditelná nespokojenost s pracovním místem, která se týká finančního ohodnocení, stylu řízení, možnosti kariérního růstu, nikdo se nezajímá o názory a postoje jednotlivce. Výše průměrného platu je nižší než u společnosti XYZ.

Ve společnosti XYZ jsou z 67% respondenti celkově spokojeni. Z 80% si respondenti myslí, že mají možnost kariérního růstu. Na otázku, co má největší vliv na motivaci z 24% odpovědělo jistotu zaměstnání, finanční ohodnocení odpovědělo 39% a možnost kariérního růstu 14%. U této společnosti jsou zaměstnanci z 84 % spokojeni s finančním ohodnocením.

Z tohoto výzkumu vyplývá, že ve společnosti XYZ mají vyšší průměrný příjem, je zde menší fluktuace zaměstnanců. Respondenti jsou věrnější této společnosti. Pracují zde déle než 5 let. Malé procento uvažuje o změně zaměstnání. Tato společnost má vyšší průměrný věk zaměstnanců a také zde největší procento pracuje 6 a více let.

#### Návrh č. 4

Personalisté ze společnosti ABC, by si měli uvědomit, že i starší lidé jsou důležitým zdrojem inovativního a kreativního potenciálu, dle odborníků bývají zkušenější lidé úspěšnější, než mladší zaměstnanci. Pokud budou ve společnosti pracovat starší a mladší lidé mohou lépe sdílet své silné a slabé stránky. Když starší zaměstnanec opustí firmu může znalosti předat mladšímu kolegům a nebudou jeho odchodem ztraceny. Na výběrové řízení by měli vybírat i kandidáty starší 30 let.

Autorka by z tohoto výzkumu odborné literatury a praktické části doporučila každé bankovní společnosti, která nechce mít vysokou fluktuaci zaměstnanců, aby se měla především zaměřit na tyto faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců. A to na pravidelné

sledování míry fluktuace, zjišťování důvodů odchodů zaměstnanců, vedení kvalitního výběrového řízení, poskytnutí potřebných informací pro výkon pracovní pozice před nástupem do pracovního poměru, možnost kariérního růstu, vzdělání a osobního rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě vést spravedlivou mzdovou politiku.

## Seznam použitých zdrojů

Amstrong M., *Personální management 1. Vydání*. Praha Grada Publishing, a.s., 1999  
ISBN: 80-7169-614-5

Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-1407-3

Dědina J., Cejthamr V.: *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005 ISBN: 80-247-1300-4

Dvořáková Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012  
ISBN: 978-80-7179-893-4

Dvořáková Z. a kol., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck 2012 ISBN: 978-80-7400-347-9

Dytrt Z. a kol., *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006 ISBN 80-247-1589-9  
Kociánová R., *Personální řízení: východiska a vývoj 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-3269-5

Kociánová R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010 ISBN: 978-80-247-2497-3

Koubek J., *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde 2000 ISBN: 80-86131-25-4

Koubek J., *Personální práce v malých a středních firmách 4., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007 ISBN: 978-80-247-3823-9

Křížek F., Neufus J., *Moderní hotelový management 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007 ISBN: 978-80-247-4835-1

Nový I., Surynek A. a kolektiv *Sociologie pro ekonomy a manažery 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006 ISBN: 9788024717050

1 Srpová J., Řehoř V. a kolektiv, *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010 ISBN: 978-80-247-3339-5

Šikýř M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s 2007  
ISBN: 978-80-247-4151-2

TOTH, D.: *Management sociálního rozvoje a regionální politika zaměstnanosti - 2*.  
Vydání. Praha: Galileo, 2013 ISBN: 978-80-87192-21-0

Vajner I., *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007 ISBN: 978-80-  
247-1739-5

Vnoučková L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*, Praha: ADART, 2013 ISBN: 978-80-  
87829-06-6

Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a  
rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011 ISBN: 978-80-247-3651-8

#### Internetové zdroje

Personall.cz. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: [http://personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://personall.cz/Fluktuace_I.html)

Monster.cz. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>

Všem blog. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z:  
<http://simek.blog.vsem.cz/2011/04/19/retence-a-duvody-fluktuace>

Cnb. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z:

[https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB30.CAS\\_RADA\\_DRUHA\\_STAT4](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB30.CAS_RADA_DRUHA_STAT4)

Mfcr. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/monitoring/vyvoj-financniho-trhu/2013/zprava-o-vyvoji-financniho-trhu-v-roce-2-17959>

Český statistický úřad. [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost\\_v\\_kraji\\_k\\_31\\_12\\_2013](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_k_31_12_2013)

Kr-karlovarsky.cz. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: [http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P1\\_Analyza\\_PRKK\\_2x.pdf](http://www.kr-karlovarsky.cz/region/Documents/P1_Analyza_PRKK_2x.pdf)