

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Management a rozvoj zaměstnanosti  
v bankovníctví**

**Bc. Naděžda Vargová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Naděžda Vargová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Management a rozvoj zaměstnanosti v bankovníctví**

Název anglicky

**Management and employment development in the banking sector**

---

### Cíle 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.

### Metodika

Na základě analýzy bude proveden rozbor příčin fluktuace ve vybraných společnostech. Provede dotazníkové 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.

**Doporučený rozsah práce**

60

**Klíčová slova**

fluktuace, retence, zaměstnanec, řízení rozvoje zaměstnanosti.

**Doporučené zdroje informací**

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., 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

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

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2015

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Management a rozvoj zaměstnanosti v bankovníctví" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 24.03.2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Ing. Mgr. Danielu Tothovi za cenné rady a odbornou pomoc, kterou mi poskytl při vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janě Černé a Henrietě Überlackerové za rady a připomínky.

# Management a rozvoj zaměstnanosti v bankovníctví

---

## Management and employment development in the banking sector

### 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? Cílem práce je určení příčin fluktuace, identifikování problémové oblasti a navržení vhodných řešení pro oddělení lidských zdrojů, tak, aby se společnost dostala na přirozenou míru. Na výše uvedené otázky 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. Dále zjišťuje, jakým způsobem vše probíhá, co mají tyto společnosti společné a čím se naopak od sebe liší. Snaží se identifikovat potenciální riziko odchodu stávajících zaměstnanců ke konkurenci.

### Summary

This thesis researches the causes of employee turnover in the banking sector. The aim of this thesis is to determine the causes of employee turnover, identify problem areas and propose solutions to reach an optimal turnover rate. The questions the author asks are: what can be done in order to reduce employee turnover in the banking sector and to maintain optimal turnover rates, and what motivates employees to change employment? There is no simple answer to these questions. The author chose a pair of banking companies. The first step was using internal resources in order to determine the turnover rate, the survival rate and the stability index. The next stage was conducting a survey

among employees, specifically relating to job satisfaction and closely related to turnover rates. The third and final step was participation in job interviews in order to better understand how human resource management worked in the two banks chosen. The author looked at what both companies have in common, what the differences are and identified the potential risks of employees leaving the services of a company and being subsequently employed by rival companies.

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

**Keywords:** fluctuation, retention, employee, Management Development jobs.

## Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika .....	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika .....	11
3	Management.....	12
3.1	Management lidských zdrojů.....	12
4	Lidský kapitál .....	13
4.1	Měření lidského kapitálu .....	14
4.2	Intelektuální kapitál .....	15
4.3	Řízení lidského kapitálu.....	15
5	Personální řízení .....	17
5.1	Personální strategie .....	17
5.2	Personální činnosti.....	18
6	Získávání a výběr pracovníků.....	19
6.1	Definování požadavků .....	20
6.2	Zdroje uchazečů.....	20
6.2.1	Vnitropodnikové zdroje pracovních sil.....	21
6.2.2	Vnější zdroje pracovních sil .....	21
6.3	Přilákání uchazečů .....	22
6.4	Proces a metody získávání zaměstnanců .....	22
6.4.1	Proces získávání zaměstnanců .....	22
6.4.2	Metody získávání zaměstnanců .....	24
6.4.3	Metody výběru zaměstnanců .....	24
6.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	25
6.6	Adaptace nového zaměstnance .....	25
6.7	Hodnocení pracovníků.....	26
7	Fluktuace.....	28
7.1	Negativa plynoucí z fluktuace .....	28
7.2	Přínosy fluktuace .....	29
7.3	Příčiny fluktuace .....	30
7.4	Dělení fluktuace.....	30
7.5	Náklady spojené s fluktuací.....	31
7.6	Měření fluktuace .....	32
7.7	Retence.....	32
8	Motivace .....	33
9	Pracovní spokojenost .....	33
9.1	Péče o zaměstnance .....	34
10	Praktická část .....	36
11	Bankovní trh v ČR.....	37
11.1	Zaměstnanost ve finančním sektoru .....	38
11.2	Charakteristika Karlovarského kraje z pohledu zaměstnanosti .....	38
11.3	Charakteristika Karlovarského kraje z pohledu mezd .....	39
11.4	Stabilita bankovního sektoru .....	39



12	Sběr dat .....	39
12.1	Představení společnosti ABC.....	40
12.1.1	Organizační struktura.....	40
12.1.2	Předpokládáný vývoj společnosti .....	40
12.2	Nabízené benefity .....	41
12.2.1	Zvýhodněné produkty .....	41
12.2.2	Systém odměňování zaměstnanců .....	41
13	Struktura zaměstnanců ve společnosti ABC .....	41
13.1	Fluktuace zaměstnanců v letech 2009 -2013 .....	43
13.2	Zjištění intezity odchodů – míra fluktuace .....	44
13.3	Míra přežití .....	44
13.4	Index stability .....	45
14	Představení společnosti XYZ.....	45
14.1	Nabízené benefity .....	46
14.2	Struktura zaměstnanců společnosti XYZ.....	46
14.3	Fluktuace zaměstnanců v letech 2009 -2013 .....	48
14.4	Zjištění intezity odchodů – míra fluktuace .....	49
14.5	Míra přežití .....	49
14.6	Index stability .....	50
15	Dotazníkové šetření .....	50
15.1	Stanovení výzkumných hypotéz .....	51
15.2	Věkové složení respondentů .....	52
15.3	Výsledky dotazníkového průzkumu .....	53
16	Výsledek dotazníkového šetření .....	70
17	Zhodnocení výsledků a doporučení .....	72
17.1	Návrh č. 1 .....	73
17.2	Návrh č. 2.....	74
17.3	Návrh č. 3.....	75
17.4	Návrh č. 4.....	75
18	<b>Vyhodnocení hypotéz.....</b>	76
19	Mystery Shopping.....	77
19.1	Výběrové řízení do bankovní společnosti ABC .....	77
19.2	Zhodnocení výběrového řízení, doporučení .....	82
20	Výběrové řízení do společnosti XYZ .....	83
20.1	Zhodnocení výběrového řízení, doporučení .....	84
21	Závěr .....	85
22	Seznam použitých zdrojů.....	87
23	Seznam tabulek.....	89
24	Seznam grafů .....	90

# 1 Úvod

V dnešní době je neustále „omíláno“ slovo Management. Volným překladem znamená něco řídit, spravovat, umět si poradit a lze jej aplikovat na téměř všechny oblasti, které lze vůbec člověka napadnout, např. manažer lidských zdrojů, manažer obchodu, projektový manažer apod.

Aby firma, podnik nebo společnost byla prosperující, musí mít nejen důkladně promyšlenou „agresivní strategii“, aby uspěla na trhu s ne zrovna malou konkurencí, ale také kvalitní pracovní sílu. Cílem této diplomové práce je návrh řešení problem fluktuace a určení příčin. Cílem je také navrhnout optimalizační řešení a implementování v podmínkách zkoumaného odvětví, tak aby došlo k efektivnímu snížení fluktuace zaměstnanců.

Je na manažerech lidských zdrojů (personalistech), aby vybrali kvalitní pracovníky. Samozřejmě to je nelehký úkol. Najít kvalitního pracovníka s praxí, který bude loajální, pečlivý a ochotný pracovat za nabízenou mzdu, je leckdy nadlidský výkon. V bankovním sektoru se průměrná hodnota fluktuace pohybuje kolem 15 %. Taková ta „zdravá“ hodnota je ovšem téměř o polovinu menší.

Co lze udělat proto, aby v bankách došlo ke snížení fluktuace zaměstnanců a dlouhodobě poté dosahovaly optimálních čísel? Co vede pracovníky k tomu, aby změnili svého zaměstnavatele? Proč se musí stále dokola investovat nemalé finanční prostředky do „nováčků“? Odpovědi na tyto otázky řeší snad každý HR útvar.

Samotný výběr nových zaměstnanců není zcela jednoduchý proces. Pokud daný uchazeč splňuje kritéria pro danou pozici, neznamená to, že je vhodný kandidát. Je potřeba zvážit i ostatní faktory, jako např. postoj uchazeče o pracovní pozici ke společnosti, jeho charakter apod. Pokud máme správného člověka na správném místě, mluví o společnosti pozitivně, spojuje svojí budoucnost se společností a vynakládá usilí navíc. Pokud vynakládá usilí nad rámec svých povinností, tak zvyšuje obchodní výsledky celé společnosti. Jak si takového člověka udržet? Co bývá nejčastějším důvodem jeho odchodu? Na to se zaměřím ve své praktické části této diplomové práce. Tato práce je zpracovaná v akciových společnostech, jejíž názvy nejsou uvedeny z důvodu citlivých informací, týkajících se zvolené společnosti. Další údaje, které by mohly být spojovány se společností, nejsou rovněž jmenovány. Jedná se o společnosti patřící do bankovního sektoru.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 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.

### 2.2 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.

## 3 Management

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Lidé se v minulosti slučovali a vytvářeli skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nebyli schopni dosáhnout jako jednotlivci. Řízení se stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Management a teorie řízení sleduje chování lidí – vedoucích podřízených – v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizace.<sup>1</sup>

### 3.1 Management lidských zdrojů

V managementu lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů (metod) označovaných jako tzv. best practices. Jde o personální praxi, kterou uplatnili nejúspěšnější podniky a osvědčila se jim. Při řízení a vedení lidí je důležité uvědomit si složitost a rozporuplnost současných sociálních a ekonomických procesů, neboť to má v personální práci zásadní význam. Management lidských zdrojů je součástí obecného managementu. Z toho vyplývá, že organizace a řízení personální práce aplikuje koncepce a zásady managementu. Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> Dvořáková Z. a kol., *Management lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012 ISBN: 978-80-7179-893-4

## 4 Lidský kapitál

Lidský kapitál je definován jako souhrn znalostí a dovedností člověka, které jsou vytvářeny školním vzděláním, dalším vzděláním v průběhu života a praxí užitečnou při produkci zboží a služeb. Čím větším rozsahem vědomostí jedinec (agregovaně společnost) disponuje, tím větší bude potenciál využitelný pro ekonomický růst způsobený technologickým pokrokem. Tvorba a akumulace lidského kapitálu jsou sice nutnou podmínkou ekonomického růstu, nikoliv však postačující. Pro žádoucí efekt lidského kapitálu je determinována především pružnou reakcí školství na měnící se potřeby ekonomiky. Pojem lidský kapitál zavedl do ekonomie Gary Becker. Je známý jako teoretik veřejné volby a teorie preferencí.<sup>3</sup> Lidský kapitál je klíčovou složkou tržní hodnoty organizace. Lidé v organizacích jsou zdrojem přidané hodnoty, vyčíslování a odhad této hodnoty je základem plánování lidských zdrojů.<sup>4</sup>

Úspěch firem stojí na strategickém přístupu k lidem, čím více budou mít vzdělaných, motivovaných a neustále se rozvíjejících lidí, tím větší šanci mají uspět v konkurenčním prostředí. Globalizace přináší změny v oblasti trhů, konkurence, informatizace, modernizace procesů orientovaných na přidanou hodnotu výrobků a služeb. Má-li společnost na trhu uspět, musí neustále modifikovat řídicí procesy, firemní kulturu a zabezpečit rozvoj lidského, zejména intelektuálního kapitálu.

Vše začíná již při získávání a výběru zaměstnance, je to jedna z nejdůležitějších personálních činností společnosti. Na kvalitně vybraném člověku závisí dlouhodobé požadavky společnosti.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí.

---

<sup>3</sup> TOTH, D.: *Management sociálního rozvoje a regionální politika zaměstnanosti - 2. Vydání.* Praha: Galileo, 2013 ISBN: 978-80-87192-21-0

<sup>4</sup> Kociánová R., *Personální řízení: východiska a vývoj 2., přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-3269-5

Je to záliba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.<sup>5</sup>

## 4.1 Měření lidského kapitálu

Pokud považujeme lidský kapitál za jeden z podnikových vstupů a zároveň za klíčovou součást tržní hodnoty podniku, je třeba klást důraz na měření hodnoty lidského kapitálu. Měření může poskytnout východisko pro tvorbu strategie rozvoje lidských zdrojů a následné monitorování a hodnocení efektivity personální práce.

Existuje mnoho přístupů k měření hodnoty lidského kapitálu, avšak až doposud nebyla v této oblasti přijata jednotná metodika. Východiskem při zavádění systému měření lidského kapitálu je vědomí, že lidé a jejich rozvoj nepředstavují pro podnik náklady, ale investice do budoucnosti. Bez měření lidského kapitálu si však podniky nemusejí dostatečně uvědomovat svůj potenciál ani fakt, zda do rozvoje svých zaměstnanců investovaly efektivně či nikoli. Problémem často bývá kvantifikace vědomostí, schopností, dovedností apod.

Měřit hodnotu lidského kapitálu je možné například prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, respektive jejich procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd, spokojenosti zaměstnanců, výdajům vzdělání, respektive jejich procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd, spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získání a zapracování nových zaměstnanců, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity, absence a úrazovosti.

Anderson vytvořil nástroj k hodnocení lidského kapitálu založený na třech klíčových faktorech, a to na souladu, nákladech a hodnotě. „Soulad“ ukáže, zda řízení lidských zdrojů je ve shodě s cíli podniku. „Náklady“ měří výdaje skutečně vynaložené na lidské zdroje a personální práci. Pomocí „hodnoty“ jsou odhadovány výsledky lidskými zdroji přinášené.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011 ISBN: 978-80-247-3651-8

<sup>6</sup> Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011 ISBN: 978-80-247-3651-8

## 4.2 Intelektuální kapitál

Pojetí lidského kapitálu je spojeno se zastřešujícím pojetím intelektuálního kapitálu, který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.<sup>7</sup>

Je-li podnikovému vedení jasné, v čem tkví intelektuální kapitál podniku, je naplněn základní předpoklad pro hodnocení jeho úrovně a lepší management, což následně přispěje ke zvýšení úrovně důvěry a motivace zaměstnanců v podniku, stejně jako ke zvýšení jistoty investorů a členů jednotlivých zájmových skupin ve vztahu k budoucnosti. Prvky intelektuálního kapitálu musejí být vhodně zvolené a smysluplně využitelné při řízení a vyhodnocování. Snažíme-li se o vyjádření intelektuálního kapitálu jako nehmotných aktiv, je možno velmi zjednodušeně říci, že jde o rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou podniku. Příspěvek nehmotných aktiv, resp. intelektuálního kapitálu k celkové výkonnosti podniku je tím vyšší, čím dříve a čím více dokáže generovat přidanou hodnotu, a tím i výnosy. Především však jeho příspěvek spočívá v tom, že podnik se za pomoci intelektuálního kapitálu dokáže pružně přizpůsobovat změnám probíhajícím v okolním prostředí, inovovat produkty a procesy a měnit svoje chování.<sup>8</sup>

## 4.3 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celooorganizační, tak na liniové úrovni. Charakteristickým rysem definice řízení lidského kapitálu je použitý nástroj měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které je považováno za bohatství, za aktiva organizace, a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto

---

<sup>7</sup> Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-1407-3

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

bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje.<sup>9</sup>

Mezi úkoly řízení lidských zdrojů především patří:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Problémy klasického personálního řízení mohou být řešeny pouze za předpokladu, že si manažeři na vrcholové úrovni vytvoří názor na to, jaké zaměstnance a jaký rozvoj těchto zaměstnanců podnik požaduje a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů by mohla k dosažení těchto cílů vést.

Bez ústřední filozofie nebo strategické vize, kterou mohou nabídnout pouze vrcholoví manažeři, zůstává řízení lidských souborem nezávislých činností, z nichž každá bude řízena vlastními tradičními přístupy.<sup>10</sup>

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, ale týká se také výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-1407-3

<sup>10</sup> Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011 ISBN: 978-80-247-3651-8

<sup>11</sup> 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



## 5 Personální řízení

Personální řízení je studijním oborem, který se orientuje na řídicí a odborné činnosti, tj. koncepční, metodické a poradenské. Jako studijní obor věnuje standardně pozornost personálnímu řízení organizace, v nemalé míře se věnuje personálním činnostem vedoucích pracovníků, zvláště však se zaměřuje na personální řízení jako oblast specifických činností zajišťovaných na úrovni personálního útvaru personálními odborníky. Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace. Systém práce s lidmi, který je významnou součástí řízení organizace a vychází z její strategie, musí zahrnovat všechny souvislosti s pracovní činností lidí.

Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace.<sup>12</sup>

Personální řízení, někdy blíže charakterizované slovy v širším smyslu, vychází z uznání aktivní role personální práce, která je založena na poznatku, že významnou funkci pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál. Úzká specializace personalistů na jednotlivé personální činnosti, např. hodnocení práce, tarifní systémy, na mzdové formy, kolektivní vyjednávání atd. vedoucí zaměstnanec v čele centralizovaného personálního útvaru má rozsáhlé pravomoci a stává se i členem užšího vedení. Personální řízení je však zaměřeno směrem dovnitř firmy, koncentruje se často na vnitřní zaměstnanecké problémy a využití vnitřní pracovní síly. Mívá povahu operativního řízení.<sup>13</sup>

### 5.1 Personální strategie

Strategie podniku představuje nástroj k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje, tvoří základ jednotlivých strategií a je rovněž základem pro řízení každodenních operací směřujících k dosažení nejvyšších cílů podniku.

---

<sup>12</sup> Kociánová R., *Personální řízení: východiska a vývoj 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-3269-5

<sup>13</sup> Dvořáková Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012 ISBN: 978-80-7179-893-4

Personální strategii můžeme vnímat jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie. Úlohou personální strategie je tedy stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a určení základních přístupů k jejich dosažení. Stejně tak musí zjistit změny, které je potřeba uskutečnit v oblasti lidských zdrojů a lidského kapitálu, aby se staly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod podniku.

Personální strategie poskytuje odpovědi na otázky po zásadních změnách, které si vyžádá zavedení strategie podniku, a potom, jaké specifické požadavky na lidské zdroje a systém personální práce v podniku si její zavedení vyžádá. Personální strategie vychází ze strategie podniku.

Personální strategie obsahuje vizi v oblasti lidských zdrojů, strategické cíle a základní přístupy a postupy k dosažení těchto cílů. Zabývá se především těmito oblastmi:

- tvorbou filozofie a přístupů k řízení a vedení lidí
- rozvojem podnikové kultury a hodnot
- získáváním a formováním zaměstnanců
- řízením zaměstnaneckých vztahů
- rozvojem potenciálu lidských zdrojů

Personální strategie rozpracováváme do personálních politik a ty jsou návodem k uskutečnění personální strategie za pomoci konkrétních činností. Vztah mezi personální strategií a strategií podniku musí být pružný a interaktivní. Z hlediska dosahování strategických cílů jsou tento vztah, vzájemná podpora a pochopení velmi důležité.<sup>14</sup>

## 5.2 Personální činnosti

Personální činnosti v podniku vykonává příslušné oddělení nebo útvar, který může mít různé názvy. Útvar lidských zdrojů, personální oddělení, HR department a další. Název však není podstatný, jako samy personální činnosti spadající pod zmiňované oddělení. Tyto činnosti představují výkonnou část personální práce a zahrnují široký a u větších organizací velmi propracovaný seznam úloh.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011 ISBN: 978-80-247-3651-8

<sup>15</sup> Koubek J., *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde 2000 ISBN: 80-86131-25-4

Personální práce je i přes těžko měřitelný přínos jedním z rozhodujících nástrojů podniku při zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti organizace. Vliv personálních prací má dopad i na hospodářský výsledek společnosti, vezmeme-li v potaz například tyto body <sup>16</sup>:

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Uzavírání pracovních poměrů
- Minimalizace fluktuace a náklady s ní související
- Odměňování jako nástroj stimulace a motivace zaměstnanců
- Podněcování pracovníků k seberealizaci a prezentaci vlastních nápadů a inovací

## 6 Získávání a výběr pracovníků

Cílem při získávání a výběru zaměstnanců je získat s vynaložením co nejmenších nákladů takové množství a takovou pracovní sílu, která je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Získávání zaměstnanců probíhá v několika krocích. Zajištění zaměstnanců pro společnost je klíčovou činností.

Efektivní získávání pracovníků není možné bez analýzy pracovních míst a jejich produktů (popis a specifikace pracovního místa). Musíme být také důkladně obeznámeni se situací ve firmě, především pak s profilem firemní pracovní síly a s mírou jejího využívání, i se situací na trhu práce. Při získávání pracovníků firma zahajuje akci tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit určité místo. Očekává přitom odezvu od potenciálních uchazečů o zaměstnání, mezi nimiž mohou být nejen volné pracovní zdroje na trhu práce či pracovníci jiných organizací, ale i současní pracovníci firmy.<sup>17</sup>

Výběr pracovníků má za úkol rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, týmu a firmy, je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu i ve firmě.

---

<sup>16</sup> Armstrong M., *Personální management 1. Vydání*. Praha Grada Publishing, a.s., 1999 ISBN: 80-7169-614-5

<sup>17</sup> 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

Výběr musí tedy brát v úvahu nejen odborné, ale i osobní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu, tj. mít na zřeteli budoucí potřeby organizace.<sup>18</sup>

Vybrat člověka do pracovního týmu je těžká a zodpovědná činnost. Předem nikdy nevíme, zda nový uchazeč zvládne nároky, které na něj firma bude klást. Jak bude kandidát zapadat do týmu, jak bude vycházet se spolupracovníky a s konečnými zákazníky. Proto bychom se na nového kandidáta měli dobře připravit.

## 6.1 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu (profilu role) a specifikace pracovního místa (role). Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátu, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.

Specifikace požadavků na pracovní místo může být sestavena podle následujících bodů: odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky, možnost splnit očekávání uchazeče.<sup>19</sup>

## 6.2 Zdroje uchazečů

Organizace může při obsazování volné pozice využít vnitropodnikové zdroje nebo mimopodnikové zdroje. V současné době se většinou nejdříve hledá kandidát mezi svými zaměstnanci a pak z vnějších zdrojů.

---

<sup>18</sup> 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

<sup>19</sup> Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-1407-3

### 6.2.1 Vnitropodnikové zdroje pracovních sil

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Jejich získávání je výhodné protože:

- zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a může činit spolehlivější rozhodnutí o vnitřní mobilitě zaměstnanců
  - zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců
  - zlepšuje pracovní morálku, klima organizace, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají nabídky učit se a příležitosti růst
  - pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, když jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu
  - manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu
- Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele.<sup>20</sup>

### 6.2.2 Vnější zdroje pracovních sil

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči na úřadech práce)
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo které nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být například ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí aj.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Dvořáková Z.a kol., *Řízení lidských zdrojů. 1 .vydání* . Praha: C.H.Beck 2012 ISBN:978-80-7400-347-9

<sup>21</sup> Křížek F., Neufus J., *Moderní hotelový management 2.aktualizované a rozšířené vydání*. Praha :Grada Publishing , a.s. 2007 ISBN: 978-80-247-4835-1

## 6.3 Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to, co nabízejí organizace. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujících, pak organizace, která se snaží „prodat“ sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout. Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace (dobrou značku zaměstnavatele) pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. Nebo může existovat poněkud konstruktivnější cíl ukázat organizaci potřebu zlepšení její zaměstnavatelské pověsti za účelem přilákání většího množství či lepších uchazečů a za účelem udržení si těch, kteří byli vybráni. Zkoumání lze založit na průzkumu postojů a názorů současných pracovníků.<sup>22</sup>

## 6.4 Proces a metody získávání zaměstnanců

V současnosti existuje mnoho způsobů, které si společnost může vybrat jako nejvhodnější metodu získávání pracovníků. Záleží především na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které může použít na získání, a také na analýzách procesů získávání zaměstnanců na základě předchozích zkušeností.<sup>23</sup>

Získávání pracovníků má dnes již poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který je výhodné dodržovat.

### 6.4.1 Proces získávání zaměstnanců

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst a schopnost předvídat uvolňování či vytváření nových pracovních míst. Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získání pracovníků (zjištění toho, která pracovní místa bude nutné v nejbližší době obsadit).

---

<sup>22</sup> Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-1407-3

<sup>23</sup> Dvořáková Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012 ISBN: 978-80-7179-893-4

2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa (jaká je povaha práce na těchto pracovních místech a jaké schopnosti pracovníků si vyžadují).
3. Zvážení alternativ k obsazování pracovního místa (zrušení, rozdělení práce na jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, částečným úvazkem, dočasným pracovním poměrem, dodavatelskou smlouvou či leasingem pracovníků).
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků (rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě: je přitom vhodné stanovit, které požadavky jsou nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové).
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (zjištění toho, zda jsou vhodní uchazeči ve firmě, nebo zda bude nutné oslovovat zdroje pracovníků existující mimo firmu).
6. Volba metod získávání pracovníků (musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst ve firmě a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli).
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů (nejčastěji jsou to doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník firmy a životopis).
8. Formulace nabídky zaměstnání (krok, který může výrazně ovlivnit efektivnost získávání, proto je třeba formulovat tak, aby poskytovala potenciálnímu uchazeči všechny potřebné informace, vhodné uchazeče aby pozbuzovala a nevhodné odrazovala, ale nebyl v ní ani náznak nějaké diskriminace).
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání (volba vhodného media, umístění nabídky v něm, její načasování).
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací (roztřídění uchazečů na velmi vhodné, vhodné, nevhodné).<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> 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

## 6.4.2 Metody získávání zaměstnanců

V praxi se používají zhruba následující metody: uchazeči se nabízejí sami, doporučení současného pracovníka firmy, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce firmy se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využívání jejich informačních systémů, spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelů, používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků.<sup>25</sup>

## 6.4.3 Metody výběru zaměstnanců

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníka. Jde vlastně o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Pohovorové panely skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovkový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Assessment centre je komplexnější přístup k výběru pracovníků (termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“). Tvoří jej řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy: největší pozornost se soustřeďuje na chování, používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování. Jako dodatek se ke skupinovým úkolům používají pohovory a testy. Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci. Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnost, vzájemné působení) mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participovanější. Za účelem zvýšení objektivitě hodnocení se používá několik hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do

---

<sup>25</sup> 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



akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musí být pečlivě vyškoleni.<sup>26</sup>

## 6.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem, v němž hrají stále větší roli zaměstnavatelé a jimi organizované vzdělávací aktivity. Základním předpokladem úspěšnosti v podnikání je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se formování pracovních schopností pracovníků firmy stává zřejmě nejdůležitějším úkolem současného řízení lidí.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků ve firmě je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus s následující podobou identifikace potřeby, plánování, vlastní realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělání při výkonu práce na pracovišti patří instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Mezi metody používané ke vzdělání mimo pracoviště patří přednáška, přednáška spojená s diskusí, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, simulace a vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).<sup>27</sup>

## 6.6 Adaptace nového zaměstnance

Přijetím zaměstnance proces náboru a výběru nekončí. Následuje totiž zkouška kandidáta v reálných podmínkách, to je v pracovním procesu. Je to období, kdy je potřeba zaměstnanci pomoci, aby rozvinul svůj potenciál, který jsme jen odhadovali. Je možné ověřit kvality zaměstnance a jeho přijetí potvrdit, či se s ním rozloučit.

---

<sup>26</sup> Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-1407-3

<sup>27</sup> 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

Zařazení pracovníka a jeho adaptace je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí.

Po nástupu zaměstnance by měl následovat komplexní integrační program. Součástí je nejen příprava prostorová (vlastní stůl, počítač, telefon, popř. automobil), ale i příprava sociálního prostředí. Nový zaměstnanec by se měl seznámit s lidmi z oddělení a postupně i se všemi, se kterými bude spolupracovat či které bude potkávat.<sup>28</sup>

Různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace. U manažerských pozic a pozic specialistů bývá proces adaptace plánován i na období delší než půl roku. Efektivním nástrojem je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. Tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptovaného pracovníka i další pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí, i pro samotného pracovníka. Informovanost pracovníka o průběhu jeho adaptace je velmi důležitá. Plán adaptace nového pracovníka by měl obsahovat základní akce směřující k adaptaci na úrovni organizace, které se budou vztahovat ke všem pracovním místům v organizaci, a individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro určitého pracovníka na konkrétním pracovním místě. Plán adaptace by měl respektovat aspekty pracovní a sociální adaptace. Odpovědnost za průběh adaptace nesou pracovník, jeho nadřízený, personalisté, mentor či patron, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníků týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit.<sup>29</sup>

Důležitost adaptace spočívá zejména v nutnosti vyvolat v novém zaměstnanci zájem o pracovní místo v dané organizaci. Je častým jevem, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s organizací a nedojde u nich k identifikaci s organizačními hodnotami.

## 6.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení můžeme definovat jako popis silných stránek a slabin zaměstnance. Je to poskytování zpětné vazby k jeho výkonu. Každý zaměstnanec by měl pravidelně dostávat

---

<sup>28</sup> Vajner I., *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007 ISBN: 978-80-247-1739-5

<sup>29</sup> Kociánová R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2010 ISBN: 978-80-247-2497-3

hodnocení za svůj výkon a to formou systematického hodnocení. Nadřízený by se měl dobře na hodnoceného připravit, aby hodnotící rozhovor měl motivační účinek. Hodnocení pomáhá nadřízenému podporovat uspokojujivé výsledky. Hodnocení zaměstnanců pomáhá při zvyšování mzdy. Řada společností zvyšuje platy na základě odvedeného výkonu zaměstnance. Povýšení, přeřazování i přeložení na podřadnější místo je také založeno na výsledcích. Cílem hodnocení je spravedlivě a objektivně zhodnotit pracovní výkon zaměstnance.

Hodnocení pracovníků se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku, dále sdělováním výsledků zajišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a konečně hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, které tomu mají pomoci. V poslední době se stále více hodnotí nejen výsledky, ale i chování pracovníka i to, jaké jsou jeho schopnosti a jaký má rozvojový potenciál. Hodnocení pracovníků je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků a za významný podklad jeho hodnocení.

Klíčovou roli u všech hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka, ale v poslední době přichází do módy i hodnocení více hodnotiteli.<sup>30</sup>

Přímý nadřízený je většinou nejkompetentnější osobou, která může hodnocení poskytovat, osobu totiž bezprostředně zná a dokáže hodnotit odvedenou práci hodnoceného pracovníka. Pokud je přítomný též nadřízený přímého nadřízeného jako schvalovatel poskytnutého hodnocení, tento má větší autoritu než přímý nadřízený.

Sebehodnocení se také někdy používá jako forma hodnocení pracovního výkonu. Zaměstnanec má například za úkol zhodnotit sám sebe do formuláře, který pak vyhodnotí ještě nadřízený. Na hodnocení výkonu by nělo navazovat i odměňování zaměstnanců na základě odvedené práce. Hodnocení může být formální nebo neformální. Neformálně je pracovník hodnocen většinou příležitostně. Formální hodnocení se provádí většinou ročně a dochází nejen k hodnocení, ale také k vytyčování cílů a stanovení plánu rozvoje na další období.

---

<sup>30</sup>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

Pokud má být hodnocení pro zaměstnance efektivní, musí být prováděno systematicky, organizace musí mít vypracovaný hodnotící systém, který by měl být neustále inovován. Hodnocení zaměstnanců bývá podkladem pro odměňování, zlepšování pracovního výkonu, rozmisťování, vzdělávání a motivování pracovníků.

## 7 Fluktuace

Co si představit pod pojmem fluktuace? V odborných knihách je tento pojem vysvětlen jako odchod pracovníků ze společnosti ze subjektivních příčin. Je to jeden z problémů, s kterým se setkává každá organizace.

Amstrong ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ pojem fluktuace nevysvětluje pouze odchody pracovníků, ale znamená i jejich příčiny. Fluktuace zahrnuje tedy jak pohyb do organizace, tak pohyb z organizace.<sup>31</sup>

Slovo fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat se sem tam“. Tento pojem je primárně užíván v přírodních vědách, byl převzat také do managementu lidských zdrojů.<sup>32</sup>

U jiných autorů se pod pojmem fluktuace rozumí pouze odchody zaměstnanců.

Co to vlastně znamená? Znamená to, že ve sledovaném období (obvykle 1 rok) opustí firmu 5-7 (resp.15) osob na každých 100 zaměstnanců této firmy.<sup>33</sup>

Bývá chápána jako negativní faktor, protože odcházející zaměstnanci nepracují na plný výkon, odnášejí důležité znalosti a nahrazení stojí firmu čas a peníze.

### 7.1 Negativa plynoucí z fluktuace

Obecně je možné negativa rostoucí fluktuace shrnout následovně (Ertl, 2005 ; Zahorsky, 2010 ; Branham, 2009 ; Somaya, Williamson, 2008 ; Armstrong, 2002):

- ztráta zaškolených zaměstnanců,
- možný únik citlivých informací a obchodního tajemství,

---

<sup>31</sup> Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-1407-3

<sup>32</sup> Vnoučková L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*, Praha: ADART, 2013 ISBN: 978-80-87829-06-6

<sup>33</sup> Personall.cz. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: [http://personall.cz/Fluktuace\\_1.html](http://personall.cz/Fluktuace_1.html)

- ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam),
- minimální přechodné zhoršení péče o zákazníky,
- možnost ztráty kreditů a důvěryhodnosti také u dodavatelů,
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (včetně nutnosti vyššího stavu servisního personálu – například na personálním oddělení),
- pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců),
- snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

## 7.2 Přínosy fluktuace

Naopak přínosem řízené fluktuace jsou následující položky (Ertl, 2005 ; Zahorsky, 2010 ; Branham, 2009 ; Somaya, Williamson, 2008 ; Armstrong, 2002):

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé organizaci a jejich jednotlivých částech,
- udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je momentem pro podpůrné zaměstnance,
- podněcuje příliv nových lidí a nápadů do organizace,
- ředění stereotypů a provozní slepoty
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví
- stabilizuje produktivní personál.

Přínosy fluktuace jsou důležitou součástí rozvoje organizací. Bez personální obměny by nebylo možné získat a udržet nejvhodnější zaměstnance, navíc by docházelo k „firemní slepotě“, inovace a nové impulzy by byly významně omezeny.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Vnoučková L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*, Praha: ADART, 2013 ISBN: 978-80-87829-06-6

V bankovním sektoru se průměrná hodnota fluktuace pohybuje kolem 15%. Taková ta „zdravá“ hodnota je ovšem téměř o polovinu menší.

Co lze udělat proto, aby v bankách došlo k snížení fluktuace zaměstnanců a dlouhodobě poté dosahovaly optimálních čísel? Co vede pracovníky k tomu, aby změnili svého zaměstnavatele? Proč se musí stále dokola investovat nemalé finanční prostředky do „nováčků“? Odpovědi na tyto otázky řeší snad každý HR útvar.

### 7.3 Příčiny fluktuace

Příčin, proč se zaměstnanec rozhodne opustit svoje dosavadní pracovní místo, může být mnoho. Většinou bývá přetažen jiným zaměstnavatelem nebo pracovní místo nesplňuje pracovníkovo očekávání, cítí se nedoceněný, nemá dostatek příležitostí k profesnímu růstu. Příčiny, které způsobují pracovní mobilitu, rozdělujeme do tří skupin a to na faktory dané osobními charakteristikami, faktory podnikové povahy, faktory mimopodnikové.

Mezi faktory dané osobními charakteristikami pracovníků patří pohlaví, věk, vzdělání, profese, rodinný stav, počet dětí v rodině a praxe v podniku.

Podnikové faktory podnik vytváří a může sledovat a usměrňovat. Těchto faktorů je velké množství a dále se dělí. Na fluktuaci působí obvykle v kombinacích po dvou, třech či více faktorech najednou. Do této skupiny můžeme umístit nízký plat, nevyhovující pracovní podmínky, nevyhovující pracovní režim, nevyhovující organizace práce, jednání nadřízeného, jednání spolupracovníků, nevyužití kvalifikace, nedostatek perspektiv.

Mimopodnikové faktory nemůže podnik nijak ovlivnit a řídit. Náleží k nim vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu pracovních sil, atraktivnost jednotlivých povolání, společenská prestiž, umístění podniku.<sup>35</sup>

### 7.4 Dělení fluktuace

Fluktuaci můžeme rozdělit na fluktuaci sezónní, fluktuaci za odpovědností a hromadný odchod.

Sezónní fluktuace – místa s pravidelně odcházejícími zaměstnanci v určitém období roku jako například po rušném období prodeje.

---

<sup>35</sup> Nový I., Surynek A. a kolektiv *Sociologie pro ekonomy a manažery 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2006 ISBN: 9788024717050

Často se týká zaměstnanců, kteří jsou zpravidla odměňováni úkolově, protože stále hledají prostředí a trhy, na kterých mohou získat šanci k vydělání peněz.

Fluktuace za odpovědností – někdy se můžete dostat do zaměstnaneckého cyklu, kdy se zaměstnanci po určité době na daném místě rozhodnou, že je čas pokračovat dále, jelikož v organizaci již nemají kam postupovat.

Hromadný odchod – nejhorší scénář pro odchod, kdy se velký počet zaměstnanců rozhodne podat současně výpověď. To může být zapříčiněno novým manažerem, se kterým tým nevychází, mzdovým sporem s vedením nebo historkami v mediích o potencionálních finančních problémech ve vašem odvětví.<sup>36</sup>

Dále můžeme fluktuaci dělit na:

Dobrovolnou – zaměstnanec se sám rozhodne odejít z firmy a právě dobrovolná je pro firmy problém.

Nedobrovolnou – do této kategorie patří např. reorganizace, odchod ze zdravotních důvodů, odchod do důchodu nebo propuštění z důvodu slabého pracovního výkonu či porušení kázně.<sup>37</sup>

## 7.5 Náklady spojené s fluktuací

Fluktuace přináší zaměstnavateli vysoké nároky na finanční prostředky, které souvisí s jak odcházejícími, tak s nově přicházejícími pracovníky. Odcházející pracovník přináší svému zaměstnavateli náklady spojené se snižováním výkonnosti, protože vkládá energii k hledání zaměstnání, mzdové náklady na pracovníka, náklady spojené s administrativou, náklady spojené s nalezením vhodného náhradníka.<sup>38</sup>

Dle dalších odborníků jako je Armstrong náklady na přijímání nového zaměstnance mohou obsahovat náklady na inzerování, pohovory, testování, čas personalisty potřebný k získání a výběru náhradníků, vstupní kurzy.

---

<sup>36</sup> Monster.cz. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-snizit-fluktuaci-zamestnancu.aspx>

<sup>37</sup> Dvořáková Z. a kol., *Řízení lidských zdrojů. 1. vydání*. Praha: C.H.Beck 2012 ISBN:978-80-7400-347-9

<sup>38</sup> Dyrtr Z. a kol., *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006 ISBN 80-247-1589-9

## 7.6 Měření fluktuace

Měření patří mezi významné mapovací činnosti personálního oddělení. V literatuře najdeme mnoho metod, díky kterým může organizace získat strukturované výsledky pro různé druhy analýz. Míra odchodů patří mezi základní vzorce.

*Míra fluktuace = celkový počet rozvázaných pracovních poměrů (vč. obchodních partnerů) v daném období (roce) \* 100 / průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce).*

Míra fluktuace se může měřit za různá období, střediska a podobně, i když je doporučována míra fluktuace 5 – 10%, je mnoho případů, kdy se lze setkat s podnikem, který má vyšší míru fluktuace než je doporučena.

Další metoda je míra přežití, která uvádí, kolik procent z nově získaných zaměstnanců, vydrží určitou dobu v organizaci.

*Míra přežití = počet pracovníků, kteří zůstali po určitém počtu měsíců nebo let \* 100 / počet pracovníků, kteří byli získáni na začátku období.*

Index stability vyjadřuje procentuální sklon dlouhodobých zaměstnanců zůstat v podniku.

*Index stability = počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let \* 100 / počet pracovníků zjištěných před rokem.<sup>39</sup>*

## 7.7 Retence

Retence – stále častěji skloňované slovo v personální praxi. O čem to je? Lidské zdroje jsou spojeny s náklady a očekává se od nich návratnost. Proto stále častěji přemýšlíme o tom, jak jednotlivce i skupiny udržet ve firmě, efektivně je využít a dosáhnout návratnosti. Udržení dnes již tak nákladné pracovní síly má svůj význam. Do personálu firmy se investují vysoké částky, rostou nejen pořizovací náklady ale i náklady na ukončení

---

<sup>39</sup> Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. Vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2012 ISBN: 978-80-247-1407-3



pracovního poměru. To vše se musí zaplatit. Proto se firmy zabývají důvody odchodů těch nejdražších klíčových zaměstnanců.<sup>40</sup>

Strategie retence vychází ze zjištění faktorů ovlivňující důvody odchod

## 8 Motivace

Motivace ovlivňuje pracovní chování člověka. Je nutné vypracovat takový systém práce s lidmi, který bude podporovat pracovníka ke kvalitnímu a vyššímu výkonu.

Prostřednictvím práce uspokojuje člověk mnohé své potřeby (projevy nedostatku), a to potřeby existenční i sociální. V pracovním životě mají lidé různé preference, usilují o uspokojení potřeby vysokého výdělku, potřeby upevnění své pozice, potřeby optimálních vztahů s kolegy, a s nadřízeným, potřeby úspěchu v pracovní činnosti a ocenění tohoto výkonu, potřeby rozvoje a pracovního postupu ad.

Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.<sup>41</sup>

Při rozhodování zaměstnance, zda zůstane ve své dosavadní práci, hraje roli vždy více faktorů. Abychom mohli zaměstnance motivovat, musí se ve své práci cítit spokojeně.

Výkonnost člověka neboli schopnost plnit určitý pracovní výkon může být různá, velkou roli zde hrají únava, nemoc, zácvik. Na kvalitním výkonu se nepodílí pouze vědomosti, ale významnou roli hraje motivace a pracovní postoje. Pozitivní motivace posiluje úspěch zaměstnance, který podporuje sebedůvěru.

## 9 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Přesto, že je význam práce pro život různých jedinců rozdílný, pro mnoho lidí je práce velmi důležitým aspektem jejich života. Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobním i v pracovním životě. Ovlivňují jí naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní. Pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace.

---

<sup>40</sup> Všem blog. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://simek.blog.vsem.cz/2011/04/19/retence-a-duvody-fluktuace>

<sup>41</sup> Kociánová R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2010 ISBN: 978-80-247-2497-3

Odborná literatura věnuje pozornost pracovní spokojenosti v souvislosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, v souvislosti s jejich pracovní stabilizací, organizačními změnami atd. Pracovní spokojenost je vymezována v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků či v souvislosti s postoji k práci, a to také jako jev blízký nebo shodný. Pojem pracovní spokojenost se začal používat až v nedávné době. V literatuře k managementu byl až 50. let užíván pojem pracovní morálka, pravděpodobně vlivem vojenské tradice, z nichž vycházely rané koncepce managementu.

Mezi faktory posilující pracovní spokojenost patří průhledná organizační a personální politika, jasné a přiměřené určené cíle vlastní práce, různorodá práce, možnost vlastní kontroly nad svou prací, tzn. větší autonomie, příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci, ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině, finanční ohodnocení, optimální spolupráce a mezilidské vztahy, bezpečnost vykonávané práce.

Naopak pracovní spokojenost zeslabují zejména převaha nepředvídatelných vlivů na práci, časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným, nedostatek času na osobní a rodinný život.<sup>42</sup>

## 9.1 Péče o zaměstnance

Péče o pracovníky patří v poslední době mezi nejčastěji diskutované problémy personální práce a je pochopitelné, že ani menší firmy nemohou zůstat stranou. Jednak je úroveň péče o pracovníky jedním z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů a tím i ovlivňování výkonu ve firmě, jednak soustavně vzrůstá tlak dobře řízeného státu, odborů i mezinárodních organizací (v našem případě Evropská unie) na rozšíření a zkvalitnění péče o pracovníky.

Povinná pracovní péče vyplývá z platných zákonů a z kolektivních smluv, uzavřených mezi odbory a sdruženími zaměstnavatelů, ať už za účasti vlády nebo bez její účasti.

Dobrovolná je výrazem personální politiky majitele nebo vedení firmy a sleduje zejména zabezpečení potřebných pracovníků (získávání, stabilizace), rozvoj jejich pracovních

---

<sup>42</sup> Kociánová R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2010 ISBN: 978-80-247-2497-3

schopností, jejich motivování a vytváření jejich dobrého vztahu k firmě, v neposlední řadě pak vytváření dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele.<sup>43</sup>

Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonanou prací a realizovanými cíli zaměstnavatele. Současně zvyšují atraktivnost práce a zlepšují pověst zaměstnavatele. V oblasti odborného rozvoje zaměstnavatel zajišťuje zaškolení a zaučení zaměstnanců, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace zaměstnanců a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> 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

<sup>44</sup> Šikýř M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s 2007 ISBN: 978-80-247-4151-2

## 10 Praktická část

Cílem této 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. Autorka jako první krok určí, jak vysoká fluktuace je ve vybraných bankovních společnostech. V druhém kroku provede dotazníkové šetření v obou vybraných společnostech na pracovní spokojenost zaměstnanců. Jako třetí a poslední krok autorka provede mystery shopping, jehož cílem je identifikovat riziko odchodů zaměstnanců. Autorka se bude zabývat personálním řízením a v této souvislosti také příčinami fluktuace zaměstnanců, celým procesem od nábory až po to, které potřeby nejsou v organizaci naplňovány, případně které procesy vyvolaly nespokojenost zaměstnance až do takové míry, že ukončil pracovní poměr. Vše začíná u získávání zaměstnanců, protože pro každou společnost je to velice důležitý proces. Kvalitní kandidát na správné pracovní pozici přispívá k dobrému jménu společnosti a vysoké konkurenceschopnosti. Z praktického hlediska je pro oddělení lidských zdrojů nejpřínosnější vlastní výzkum, který probíhal formou mystery shoppingu ve dvou společnostech, které se zabývají poskytováním bankovních služeb a produktů. Z důvodu ochrany osobních údajů jsou názvy těchto společností změněny tak, aby nebyla možná jejich identifikace na trhu práce. Autorka této práce zde vystupuje jako Mystery Shopper, jehož cílem je vyzkoušet si „na vlastní kůži“ proces výběru nových zaměstnanců ve společnosti ABC a XYZ a zjistit, jakým způsobem vše probíhá, co mají tyto společnosti společné a čím se naopak od sebe liší, či identifikovat potenciální riziko odchodu stávajících zaměstnanců ke konkurenci. Mystery Shopper se standardně přihlásil přes webové stránky jako uchazeč o zaměstnání a poté vyčkával, kdy bude kontaktován personalistkou dané společnosti ohledně osobního pohovoru. Poté bylo porovnáváno, zda personalistka uchazeče pouze pozvala na výběrové řízení, či již během telefonického hovoru pokládala otázky, které ji měly napovědět, zda se jedná o kvalitního člověka. Mystery Shopper se účastnil v každé společnosti jednoho pohovoru formou AC, kde detailně sledoval průběh a identifikoval skryté nedostatky.

Tato diplomová práce je zpracována v akciových společnostech, které působí v bankovním sektoru v ČR. Proto na začátku charakterizuje autorka bankovní trh v ČR, hodnotí zaměstnanost v tomto sektoru a charakterizuje Karlovarský kraj, protože od tud autorka pochází. Vybrala si na výzkum pobočky působící v Karlovarském kraji. Na základě zjištění míry fluktuace, dotazníkového šetření a výsledku výzkumu z mystry shoppingu navrhne autorka řešení problému fluktuace.

## 11 Bankovní trh v ČR

V současné době se k 28.02.2015 na našem území nachází 46 bank a poboček zahraničních bank.<sup>45</sup>

Tabulka 1 – Počet bank a poboček zahraničních bank

Celkový přehled počtu subjektů v časové řadě					
Stav k 02.03.2015, bez hierarchií:					
Skupina	28.02.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Banky a pobočky zahraničních bank	46	45	44	43	44

Zdroj: ČNB – celkový přehled počtu subjektů v časové řadě

Finanční trh ČR nevykázal ve sledovaném období z institucionálního hlediska žádné výrazné změny, mj. z toho důvodu, že struktura trhu je ustálená o prostor pro penetraci novými subjekty zejména v hlavních sektorech, je proto poměrně omezený. Změny probíhají formou fúzí a akvizic v rámci stávajících struktur, neboť vstup a budování kredibilní pozice nové instituce na finančním trhu je proces dlouhodobý, spojený se značnými náklady a často nejistým výsledkem. Řada příkladů z minulosti ukazuje, že výsledky nového subjektu v praxi nemusí dosahovat původně zamýšlených předpokladů a vlastníci finanční instituce se po určité době rozhodně finanční trh v ČR opustit.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> 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)

<sup>46</sup> 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>

## 11.1 Zaměstnanost ve finančním sektoru

Celková zaměstnanost ve finančním sektoru stagnuje. Pokud se podíváme dle tabulky níže na vývoj v konkrétních sektorech, jsou patrné dílčí rozdíly. V bankách a pojišťovnách jakožto rozhodujících sektorech došlo k mírnému poklesu zaměstnanosti z důvodu pokračujících úsporných opatření a zřejmě i obavy z dosud nepotvrzeného ekonomického zotavení. Rovněž snížený zájem podnikové sféry o leasing vedl k poklesu počtu zaměstnanců v tomto sektoru. Vzhledem k značnému zpoždění vazby zaměstnanosti na hospodářský růst, poměrně nízké pružnosti pracovního trhu, ale i k rychlému rozvoji substitučních technologií nahrazující pracovní sílu nebude zřejmě reálné v krátkodobém horizontu očekávat výraznější nárůst zaměstnanosti na finančním trhu ČR.<sup>47</sup>

Tabulka 2 – Průměrný počet zaměstnanců finančních institucí

Průměrný počet zaměstnanců finančních institucí	2013	2012	2011	2010	2009	Meziroční změna (%)
Bankovní peněžní instituce	39396	39804	39124	38189	38263	-1,3

Zdroj: český statistický úřad, vlastní zpracování

## 11.2 Charakteristika Karlovarského kraje z pohledu zaměstnanosti

Karlovarský kraj je součástí regionu NUTS 2 Severozápad. Patří k nejmenším krajům České republiky s nejméně obyvateli a je také krajem s nejmenším počtem obcí. Karlovarský kraj je nejvíce zaostávajícím krajem z pohledu dosažené hospodářské úrovně. Nezaměstnanost v Karlovarském kraji k 31.12.2013 dosáhla třetího nejvyššího podílu nezaměstnaných v České republice. Podíl činil 9,33 %. Počet uchazečů na jedno pracovní místo činil 15,4.<sup>48</sup>

Kraj má ve své ekonomické struktuře výrazně nižší zastoupení tzv. komerečních služeb (zejména peněžnictví a pojišťovnictví, informační, komunikační, vědecké a technické činnosti), které vykazují obecně vyšší tvorbu přidané hodnoty.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> 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>

<sup>48</sup> 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)

<sup>49</sup> 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)

### 11.3 Charakteristika Karlovarského kraje z pohledu mezd

Vysoká nezaměstnanost v kraji je doprovázena nejnižší úrovní mezd, protože hlavní skupinou mezi uchazeči o zaměstnání tvoří především nezaměstnané osoby s nízkým vzděláním. Průměrná hrubá mzda se v Karlovarském kraji pohybuje dlouhodobě pod průměrem ČR a kraj se řadí na absolutně poslední místo v mezikrajském srovnání. V prvním pololetí roku 2011 byla v Karlovarském kraji výše průměrné hrubé mzdy na fyzické osoby 19 676 Kč (rozdíl od celorepublikového průměru byl 3 105 Kč).<sup>50</sup>

### 11.4 Stabilita bankovního sektoru

Bankovní sektor v ČR vykazoval stabilní vývoj. Dlouhodobě působící faktory, které přispívaly ke stabilitě sektoru v období světové finanční krize po roce 2008 a v době, kdy na jiné země působily problémy v eurozóně, totiž působí příznivě i nadále. Jde zejména o vysokou míru kapitálové přiměřenosti, dlouhodobě nízkou závislost na zdrojích financování z mezibankovního trhu, značný podíl detailových úvěrů zajištěných zástavním právem k nemovitostem a jen relativně nízký podíl úvěrů v cizích měnách. Ke stabilitě zdrojů financování a celkové likviditě sektoru obecně také přispívá relativně nižší závislost na financování z mezibankovního trhu. Banky v ČR jsou totiž dlouhodobě v dominantní míře financovány prostřednictvím vkladů od klientů.<sup>51</sup>

## 12 Sběr dat

Aby si autorka udělala bližší informace o problematice, začala se sběrem sekundárních dat. Mezi sekundární data, která autorka použila, patří:

Interní data – data týkající se fluktuace zaměstnanců, počet ukončených pracovních poměrů, počet nově vzniklých pracovních poměrů, průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých letech, celkový počet zaměstnanců, věková struktura, počet žen a mužů, nejvyšší dosažené vzdělání.

Externí data – odborné knihy, články na internetu, náborové materiály.

---

<sup>50</sup> 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)

<sup>51</sup> 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>

## 12.1 Představení společnosti ABC

Práce byla zpracovaná v akciové společnosti působící v bankovním sektoru. Mezi její zákazníky patří lidé po celé ČR, má širokou síť bankomatů a poboček.

Poskytuje produkty občanům, drobným podnikatelům, malým a středním podnikům. K 31.12.2014 měla společnost 3265 zaměstnanců. V roce 2013 dosáhla téměř 4 mld. Kč čistého zisku. Má likviditu na úrovni 29 mld Kč a kapitálovou přiměřenost 23%, což představuje trojnásobek regulačního limitu, je to jedna z nejvyšších hodnot na českém trhu. Společnost rychle reaguje na požadavky trhu, neustále zjednodušuje své produktové procesy, aby byla pro klienty vstřícnější společností. Investuje spoustu energie do retailového bankovníctví, které se snaží snížit zátěž rodinných rozpočtů.

V Karlovarském kraji má společnost pobočku v Aši, Chebu, Mariánských Lázních, Sokolově, Ostrově a v Karlových Varech má celkem 2 pobočky. Celkový počet na Karlovarský kraj je tedy 7 poboček a celkem 60 zaměstnanců. Zaměstnanci se skládají z osobních bankéřů, manažerů obchodních míst a oblastního vedoucího. Celkově se společnost potýká s vysokou fluktuací svých zaměstnanců.

### 12.1.1 Organizační struktura

Jedná se o maticovou organizační strukturu, která je rozdělena do divizí. Dále je rozdělena podle funkcí jednotlivých oddělení, jako je prodej, lidské zdroje, marketing, právní oddělení, řízení rizik, finance, informační technologie a provoz.

Nově je pobočková síť rozdělena do jednotlivých oblastí a týmů. V týmu jsou většinou zařazeny 2 velké pobočky a jedna malá. Týmy jsou řízeny manažerem obchodní. Vedoucí obchodního místa není zodpovědný za řízení lidí.

### 12.1.2 Předpokládáný vývoj společnosti

V dalších letech se společnost chce soustředit na úspěšném rozvíjení vztahů s klienty, aby produkty, které nabízí, byly relevantní k potřebě klientů. Chce být důvěryhodným, stabilním obchodním partnerem jak pro stávající, tak pro nové klienty. Chce zavádět nové, inovativnější produkty a služby. Prioritou je být nadále odpovědnou úvěrovou institucí. Hlavními čtyřmi tématy jsou: Rozmanitě pro zaměstnance, Finanční vzdělávání, Ženy v byznysu a podpora komunit.



## 12.2 Nabízené benefity

Společnost pravidelně přispívá svým zaměstnancům na stravování ve formě stravenek ve výši 50 Kč na odpracovaný den. Poskytuje Flexi PASSY na sportovní aktivity, pro zdraví, vzdělání či cestování. Vždy zpětně za dané odpracované kalendářní čtvrtletí ve výši 900 Kč a při zaregistrování na pravidelnou sportovní aktivitu 600 Kč. Přispívá na studium cizích jazyků až do výše 5000 Kč. Zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům příspěvek 500 Kč na životní a penzijní připojištění. Společnost poskytuje svým zaměstnancům 1 týden dovolené nad rámec zákona. Dále umožňuje pracovníkům zůstat doma při krátké nemoci a to 2 dny. Pokud si zaměstnanec potřebuje vyřídit nějaké osobní věci, může využít jeden den v průběhu roku.

### 12.2.1 Zvýhodněné produkty

Společnost nabízí svým zaměstnancům běžný účet, kde mají vedení zdarma, spořicí účet s výhodnější úrokovou sazbou. Kreditní kartu se zvýhodněným úrokem. Zaměstnaneckou hypotéku, stavební spoření a podílové fondy. Společnost má také velké množství partnerů, kteří poskytují slevy a výhodnější podmínky zaměstnancům.

### 12.2.2 Systém odměňování zaměstnanců

Akciová společnost uzavírá pracovní smlouvy dle zákoníku práce s dohodnutou fixní mzdou a tříměsíční zkušební dobou. Ve smlouvě je stanovený výplatní termín, mzdy se provádí bankovním převodem. Pracovní poměr společnost sjednává na týdenní pracovní dobu v rozsahu 40 hodin. Práce přes čas není hrazená. Zaměstnanci jsou na víc čtvrtletně odměňováni dle splněného týmového cíle. Smlouvy jsou uzavírány na dobu určitou a neurčitou. Nově se specializuje společnost i na zkrácené úvazky.

## 13 Struktura zaměstnanců ve společnosti ABC

Údaje o zaměstnancích mi byly poskytnuty personálním oddělením společnosti ABC. Jedná se o údaje jako je věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání jsou to faktory dané osobními charakteristikami pracovníků. Tyto údaje jsou k 31.12.2014.

Tabulka č. 3 - Počet zaměstnanců k 31.12.2014, rozdělených dle pohlaví

pohlaví	počet zaměstnanců	% podíl
ženy	2444	75
muži	821	25
celkem	3265	100

Zdroj: interní zdroj společnosti ABC, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že ve společnosti pracuje vyšší procento žen. Celkem 75 procent.

Tabulka č. 4 - Struktura zaměstnanců dle vzdělání

nejvyšší dosažené vzdělání	počet zaměstnanců
středoškolské	2244
vysokoškolské	1021

Zdroj: interní zdroj společnosti ABC, vlastní zpracování

Graf č.1 - Počet zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Největší část tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním, konkrétně 2244 zaměstnanců. Menší část tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, tj. 1021 zaměstnanců.

Tabulka č.5 - podíl zaměstnanců dle věku

Věk zaměstnanců	počet zaměstnanců	%
20 a méně	499	15
21 - 30	1328	41
31-40	938	29
41-50	270	8
50 a více	230	7

Zdroj: interní zdroj společnosti ABC, vlastní zpracování

Graf č. 2 - Podíl zaměstnanců ve společnosti ABC dle věku



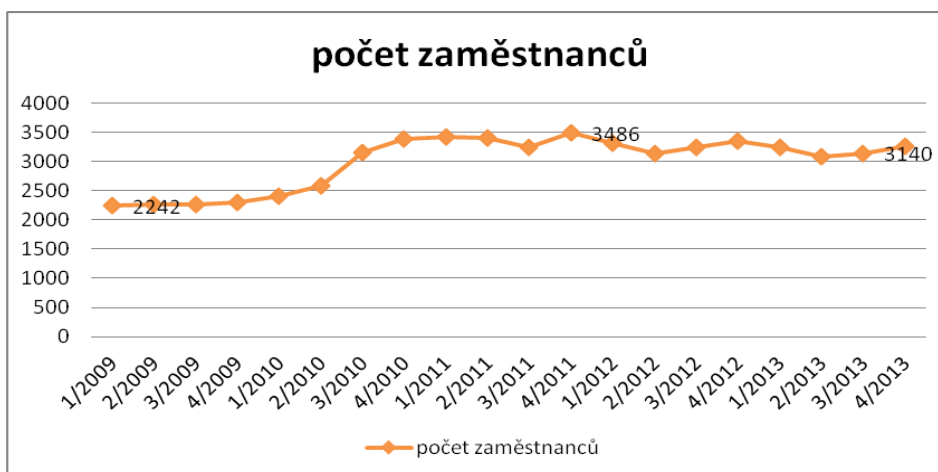
Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl zaměstnanců ve společnosti ABC tvoří věková skupina od 21 – 30 let, dále následuje věková skupina 31-40 let. Nejmenší podíl tvoří věková kategorie 41 -50 let (8% z celkového počtu zaměstnanců) a 50 a více let (7% z celkového počtu zaměstnanců).

### 13.1 Fluktuace zaměstnanců v letech 2009 -2013

V této kapitole se zabývám čtvrtletní mírou fluktuace společnosti v letech 2009-2013. Nejvíce zaměstnanců měla společnost v průměru ve 4 čtvrtletí 2011 a nejméně v 1. čtvrtletí 2009. Z následujícího grafu lze vyčíst, že společnost od 3. čtvrtletí 2010 začala své počty zaměstnanců zvyšovat. Ke konci sledovaného období se počet zaměstnanců o něco snížil. Trendem společnosti bylo otevírání nových poboček a rozšíření se na trhu v ČR a tím i zvyšování počtu zaměstnanců.

Graf č. 3 – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti (2009 – 2013, čtvrtletní)



Zdroj: vlastní zpracování

## 13.2 Zjištění intezity odchodů – míra fluktuace

S fluktuací zaměstnanců se dnes podotýká snad každá bankovní společnost. Pro zjištění intenzity jsem si vybrala nejstandardnější metodu míru fluktuace, pomocí které jsem zkoumala intenzitu fluktuace zaměstnanců v daném období. Z této metody nevyčteme, zda fluktuace byla dobrovolná nebo nedobrovolná, v této práci je využita jako deskriptivní ukazatel.

*Míra fluktuace = celkový počet rozvázaných pracovních poměrů (vč. obchodních partnerů) v daném období \* 100 / průměrný počet zaměstnanců v daném období.*

Tabulka č. 6 – Míra fluktuace

rok	celkový počet rozvázaných pracovních poměrů	průměrný počet zaměstnanců	koeficient	Výsledek
2009	384	2269	100	16,92
2010	406	2882	100	14,09
2011	483	3389	100	14,25
2012	479	3266	100	14,67
2013	471	3182	100	14,80

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená hodnota míry odchodů se pohybuje okolo 5% - 10%. V tomto případě se míra fluktuace za posledních 5 let pohybuje v rozmezí od 14 % - 17%, to vypovídá o tom, že společnost obtížněji udržuje své zaměstnance. V roce 2013 byl průměrný počet zaměstnanců 3182 a celkově společnost rozvázala 471 pracovních vztahů. V tomto čísle jsou obsaženi jak zaměstnanci, kteří odešli z organizace z vlastní iniciativy, tak i pracovníci, kteří byly propuštěni z organizačních nebo jiných důvodů.

## 13.3 Míra přežití

Míra přežití udává společnosti, kolik zaměstnanců zůstane v organizaci po určité době.

*Míra přežití = počet pracovníků, kteří zůstali v organizaci po určitém počtu měsíců nebo let/počet pracovníků, kteří byli získáni v určitém období \* 100*

Tabulka č. 7 - Míra přežití

Rok	Nový nábor	pokračování pracovního poměru	výsledek
2013	401	237	59,10

Zdroj: vlastní zpracování

Míra přežití 59,10 % je poměrně nízká, toto číslo nám udává, že zaměstnanci po krátké době opouštějí pracovní místo. Pro společnost to znamená, že vynakládá velké množství peněz na zaučování nových zaměstnanců.

### 13.4 Index stability

Ukazuje společnosti, zda mají dlouhodobě pracující zaměstnanci tendenci zůstat či nikoliv.

*Index stability = počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let / počet*

*pracovníků zjištěných před rokem \* 100*

Tabulka č. 8 – Index stability

rok	počet pracovníků pracujících 1 a více let	Výpočet
2013	1995	1995/2628 *100 = 75,91 %
2012	2628	

Zdroj: vlastní zpracování

Na výpočet byla použita data z roku 2012 a 2013, hodnota 75,91 % naznačuje, že společnost má problém s odchody stávajících zaměstnanců, pracujících ve společnosti déle jak 1 rok.

## 14 Představení společnosti XYZ

Tato společnost působí také v bankovním sektoru delší dobu než společnost ABC má širokou síť bankomatů a poboček po celé ČR, je to také akciová společnost. Je moderní bankou orientovanou na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Disponuje se sítí 653 poboček, provozuje 1536 bankomatů. Vedoucí pozici na trhu dokazuje počtem klientů a nejširší pobočkovou sítí.

K prosinci 2013 vykázala konsolidovaný čistý zisk ve výši 15,6 mld. Kč. Ukazatel návratnosti vlastního kapitálu je 16,2%. Počet zaměstnanců k prosinci 2013 činil 9 550 osob. Průměrný počet zaměstnanců oproti roku 2012 snížila o 109 osob. Podíl žen představuje 74%.

V Karlovarském kraji má společnost pobočky v Kraslicích, Aši, Chebu, Sokolově, Karlových Varech, Habartově, Chodově a Ostrově.

## 14.1 Nabízené benefity

Finanční ohodnocení srovnatelné s bankovním trhem v ČR, motivační bonusový systém, slevy na produkty a služby u partnerských společností, odměny za pracovní výročí.

Společnost nabízí 25 dnů dovolené, 5 dnů zdravotního volna, 2 dny volna na charitativní akce, volno pro otce v délce 5 dnů, příspěvek pro rodiče na hlídání dětí do 5 let, finanční příspěvek na zdraví, kulturu, sport, vzdělávání, či cestování formou výběru z cefeterie benefitů, pořádání firemních a rodinných akcí, možnost využití rekreačních objektů.

Poukázky na stravování pro vybrané zaměstnance, poskytování bankovních a finančních produktů. Nadstandartní příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

## 14.2 Struktura zaměstnanců společnosti XYZ

Údaje o zaměstnancích mi byly poskytnuty personálním oddělením společnosti XYZ, jedná se o stejné údaje jako u společnosti ABC. Je to věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání. Tyto údaje jsou také k 31.12.2014.

Tabulka č.9 - počet zaměstnanců k 31.12.2014, rozdělených dle pohlaví

pohlaví	počet	%
ženy	7067	74
muži	2483	26
celkem	9550	100

Zdroj: vlastní zpracování

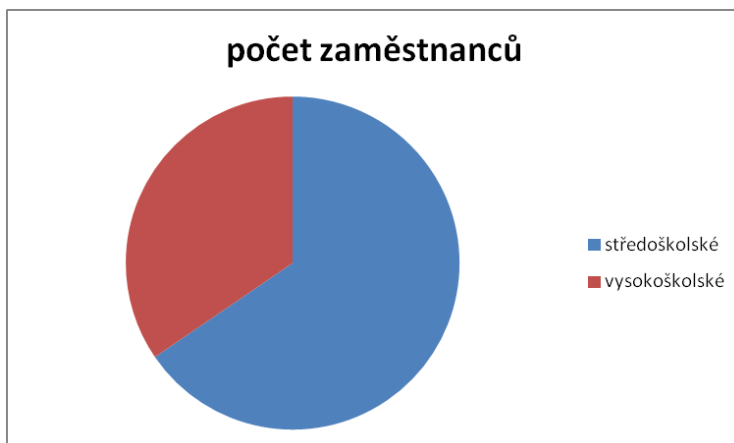
Z uvedené tabulky vyplývá, že ve společnosti pracuje stejný podíl žen jako ve společnosti ABC. Společnosti XYZ se liší velikostí a větším počtem zaměstnanců.

Tabulka č.10 struktura zaměstnanců dle vzdělání

nejvyšší dosažené vzdělání	počet zaměstnanců
středoškolské	6253
vysokoškolské	3297

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 4 - Počet zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

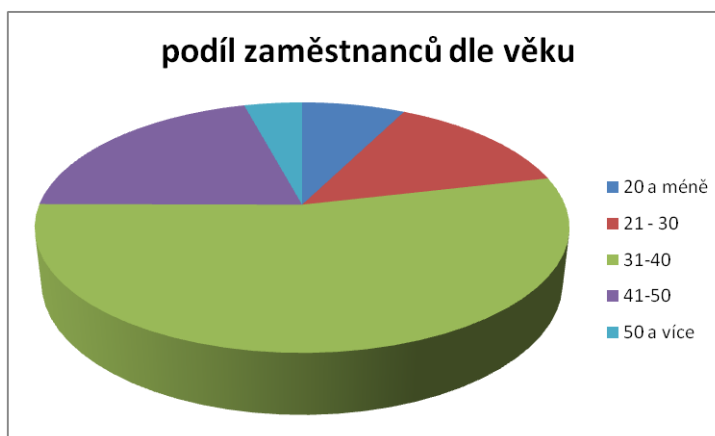
Největší část tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním, stejně tak jako u bankovní společnosti ABC, konkrétně 6253 zaměstnanců. Menší část tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, tj. 3297 zaměstnanců.

Tabulka č.11 - Podíl zaměstnanců dle věku

Věk zaměstnanců	počet zaměstnanců	%
20 a méně	712	7,5
21 - 30	1328	13,9
31-40	5130	53,7
41-50	1981	20,7
50 a více	399	4,2

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 – Podíl zaměstnanců dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

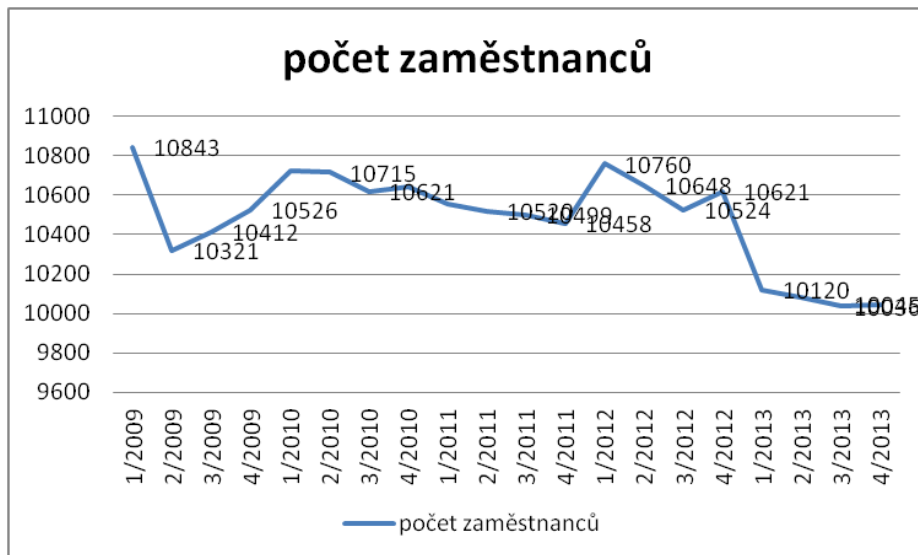
Největší podíl zaměstnanců ve společnosti XYZ tvoří věková skupina od 31-40 let, dále následuje věková skupina 41-50 let. Nejmenší podíl tvoří věková kategorie 50 let a více (4,2% z celkového počtu zaměstnanců). Pokud porovnáme společnost ABC se společností XYZ zjistíme, že společnost ABC zaměstnává spíše mladší zaměstnance a to věkovou strukturu 21-30 let, kde má největší zastoupení. Odborníci tvrdí, že vyšší průměrný věk zaměstnanců dělá společnost stabilnější (z pohledu ukončování pracovních poměrů).

### 14.3 Fluktuace zaměstnanců v letech 2009 -2013

V této kapitole se zabývám čtvrtletní mírou fluktuace společnosti v letech 2009-2013 stejně jako u společnosti ABC. Nejvíce zaměstnanců měla společnost v průměru v 1. čtvrtletí 2009 a nejméně ve 3. čtvrtletí 2013. Průměrný počet zaměstnanců v posledním roce klesnul díky organizačním změnám ve společnosti.

Z následujícího grafu lze vyčíst, že společnost od 1 čtvrtletí 2013 začala své počty zaměstnanců snižovat.

Graf č. 6 – Průměrný počet zaměstnanců za jednotlivá čtvrtletí



Zdroj: vlastní zpracování



## 14.4 Zjištění intezity odchodů – míra fluktuace

S fluktuací zaměstnanců se dnes podotýká snad každá bankovní společnost. Pro zjištění intenzity jsem si vybrala nejstandardnější metodu míru fluktuace, pomocí které jsem zkoumala intenzitu fluktuace zaměstnanců v daném období. Z této metody nevyčteme, zda fluktuace byla dobrovolná nebo nedobrovolná je zde v práci využita jako deskriptivní ukazatel.

*Míra fluktuace = celkový počet rozvázaných pracovních poměrů (vč. obchodních partnerů) v daném období \* 100 / průměrný počet zaměstnanců v daném období.*

Tabulka č.12 – Míra fluktuace

rok	celkový počet rozvázaných pracovních poměrů	průměrný počet zaměstnanců	Výsledek
2009	1642	10526	15,60%
2010	1412	10675	13,20%
2011	1599	10508	15,20%
2012	1742	10638	16,40%
2013	1458	10070	14,50%

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená hodnota míry odchodů se pohybuje okolo 5-10%. V tomto případě se míra fluktuace za posledních 5 let pohybuje v rozmezí od 13-16,4%, to vypovídá o tom, že společnost, stejně jako ABC, obtížněji udržuje své zaměstnance. V roce 2013 byl průměrný počet zaměstnanců 10070 a celkově společnost rozvázala 1458 pracovních vztahů. V tomto čísle jsou obsaženi i zaměstnanci, kteří odešli z organizace z vlastní iniciativy, tak i pracovníci, kteří byly propuštěni z organizačních nebo z jiných důvodů.

## 14.5 Míra přežití

Míra přežití udává společnosti, kolik zaměstnanců zůstane v organizaci po určité době.

*Míra přežití = počet pracovníků, kteří zůstali v organizaci po určitém počtu měsíců nebo let / počet pracovníků, kteří byli získáni v určitém období \* 100*

Tabulka č. 13 – Míra přežití ve společnosti XYZ

Rok	Nový nábor	pokračování pracovního poměru	výsledek
2013	1521	1124	73,90

Zdroj: vlastní zpracování

U společnosti XYZ je míra přežití 73,90%. Toto číslo vypovídá o tom, že společnost má menší problém než společnost ABC (míra přežití 59,10%) s udržení nových pracovníků. Vynakládá tedy méně peněz na zaškolování nových zaměstnanců.

## 14.6 Index stability

Ukazuje společnosti, zda mají dlouhodobě pracující zaměstnanci tendenci zůstat či nikoliv.

*Index stability = počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let / počet pracovníků zjištěných před rokem \* 100*

Tabulka č. 14 – Index stability

rok	počet pracovníků pracujících 1 a více let	Výpočet
2013	8114	8513/8114 *100 = 81,54 %
2012	8513	

Zdroj: vlastní zpracování

Na výpočet byla použita data z roku 2012 a 2013. Hodnota 81,54% naznačuje, že firma nemá výrazný problém s odchody stávajících zaměstnanců, pracujících ve společnosti déle jak 1 rok.

## 15 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na pracovní spokojenost zaměstnanců. Odborná literatura věnuje pozornost pracovní spokojenosti v souvislosti s motivací a následně fluktuací. Příčin proč se zaměstnanec rozhodne změnit pracovní místo může být mnoho. V dotazníkú byly položeny otázky, které autorce pomohou pracovní spokojenost ve vybraných společnostech zhodnotit.

Dotazník obsahoval celkem 13 otázek. Dotazníky byly předloženy osobním bankéřům, manažerům obchodních míst a oblastnímu vedoucímu prostřednictvím intranetové stránky podniku. Zaměstnaci těchto vybraných společností používají intranet každý den ke své práci. Mají tedy snadný přístup k dotazníkům, zabere jim jen pár minut. Autorka bydlí v Karlovarském kraji, zaměřila se tedy na výzkumný vzorek zaměstnanců v Aši, Chebu, Sokolově, Karlových Varech, Chodově a Ostrově. Pro výzkum byly vybrány dvě společnosti působící v bankovním sektoru.

Ve společnosti ABC byly zaslány dotazníky mezi 60 respondentů a odpovědělo 52 což je 87%. Z toho 44 žen a 8 mužů. Nejpočetněji byla zastoupena skupina ve věku 21-30 let. Uvedená skupina tvořila 53,9 % všech respondentů. Druhou nejpočetněji zastoupenou je věková skupina 31-40 let. Tato skupina tvořila 36,6% podílu respondentů. U společnosti XYZ bylo osloveno 81 respondentů a odpovědělo 75 což je 93%. Z toho 23 mužů a 52 žen. Nejpočetněji byla zastoupena věková skupina 31- 40 let. Uvedená skupina tvořila 41,30%. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou byla 41 -50 let. Celkem tvořila 28%. Samotné dotazníkové šetření bylo provedeno od 20.6.2014 do 25.06. 2014. U jednotlivých otázek byly různé možnosti odpovědí a respondenti si volili tu, která byla podle nich správná. V dotazníku byly použity uzavřené otázky.

Otázky byly kladeny v logickém pořadí, aby dotazovaného neodradily ani obsahem ani rozsahem. V první části dotazníku byly otázky týkající se věku, pohlaví, pracovní pozice, dosažené vzdělání, délka trvání pracovního poměru. Samotný dotazník byl zaměřen na pracovní spokojenost v bankovních společnostech v Karlovarském kraji.

Dotazníkové šetření posloužilo i k potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

## 15.1 Stanovení výzkumných hypotéz

Příčin, proč se zaměstnanec rozhodne změnit pracovní místo je mnoho, autorka se bude zabývat podnikovými faktory jako je nízký plat, nevyhovující pracovní podmínky, jednání nadřízeného, nevyužitá kvalifikace, nedostatek perspektiv. Autorka si na základě odborné literatury stanovila tyto výzkumné hypotézy:

H 1: Více jak 70% si myslí, že je za svou práci adekvátně ohodnocen

H 2: Více jak 60 % respondentů si myslí, že mají možnost kariérního růstu

H3 : Více jak 60% respondentů si myslí, že přímí nadřízený si váží lidí jako jednotlivců, kteří mají odlišný styl, dovednosti a zkušenosti.

## 15.2 Věkové složení respondentů

Tabulka č. 15 - Věkové složení respondentů ve společnosti ABC v Karlovarském kraji

Věk	celkem respondentů	muži	ženy
0 -20	2	1	2
% podíl	3,8 %	12,50%	4,50%
21-30	28	5	23
% podíl	53,9%	62,50%	52,30%
31-40	19	2	17
% podíl	36,60%	25%	38,60%
41-50	2	0	2
% podíl	3,8 %		4,50%
50 a více	1	0	1
% podíl	1,90%		2,30%
celkem	52	8	44

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 16 - Věková skupina respondentů společnosti XYZ v Karlovarském kraji

Věk	celkem respondentů	muži	ženy
0 -20	2	1	1
% podíl	2,7 %	4,30%	1,90%
21-30	8	4	4
% podíl	10,7%	17,30%	7,70%
31-40	31	8	23
% podíl	41,30%	35%	44,30%
41-50	21	7	14
% podíl	28 %	30,40%	26,90%
50 a více	13	3	10
% podíl	17,30%	13%	19,20%
celkem	75	23	52

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených tabulek vyplývá, že společnost XYZ má více zaměstnanců s vyšším průměrným věkem oproti společnosti ABC. Odborníci tvrdí, že starší lidé jsou stabilnější zaměstnanci než lidé mladší, nemají sklon opouštět společnost. Organizace s vyšším průměrným věkem bývá považována za stabilnější.

## 15.3 Výsledky dotazníkového průzkumu

Některé odpovědi z dotazníků budou vyhodnoceny graficky, jiné budou vysvětleny pouze písemně.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Z výše uvedené tabulky č. 15 společnosti ABC, vyplývá, že odpovídalo 8 mužů, to je 15,38% a 44 žen, tj. 84,6%. Touto otázkou autorka zjistila, že ve společnosti pracuje větší počet žen.

U společnosti XYZ bylo celkově 75 respondentů. Z tabulky č. 16 autorka zjistila, že odpovídalo 23 mužů, tj. 30,67% a 52 žen, což je 69,33%. Stejně jako u společnosti ABC v této společnosti pracuje větší počet žen.

Otázka č. 2 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 17 - Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců u společnosti ABC

nejvyšší dosažené vzdělání	počet	podíl %
středoškolské	43	82,7
vysokoškolské	9	17,3

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z tabulky vyplývá, že největší podíl tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním, a to 82,7% z 17,3% tázaných respondentů.

Tabulka č. 18 - Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců u společnosti XYZ

nejvyšší dosažené vzdělání	počet	podíl %
středoškolské	57	76
vysokoškolské	18	24

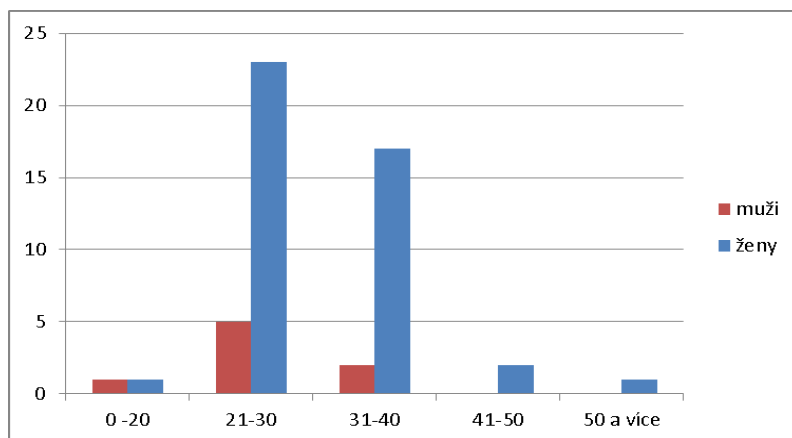
Zdroj: vlastní výzkum

U společnosti XYZ je také jako u společnosti ABC větší podíl zaměstnanců se středoškolským vzděláním celkem 76%. Zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je celkem 24%, což je skoro o 7% více než u společnosti ABC.

### Otázka č.3 – Jaký je Váš věk?

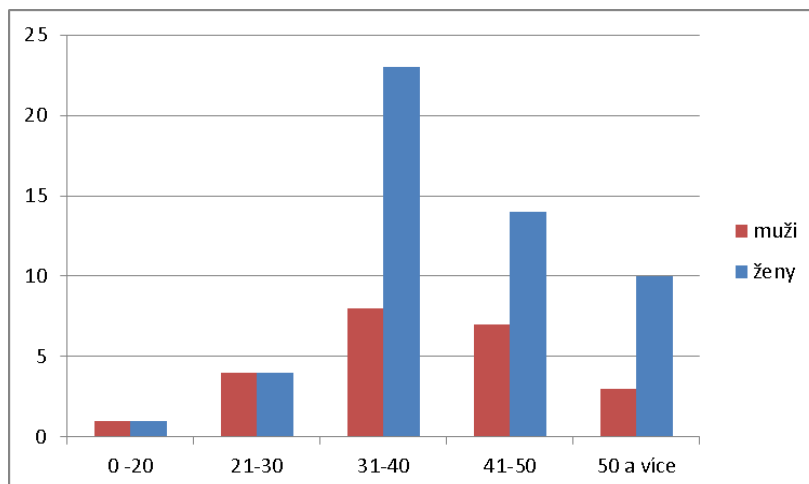
Otázka byla zaměřena na věk respondentů, díky níž bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců ve společnosti ABC se nachází ve věkovém rozmezí 21-30 let, celkem 23 žen a 5 mužů, celkem 53,9%. Druhou nejvíce početnou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 31-40 let.

Graf č. 7 - Věkový podíl respondentů společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č.8 - Věkový podíl respondentů společnosti XYZ

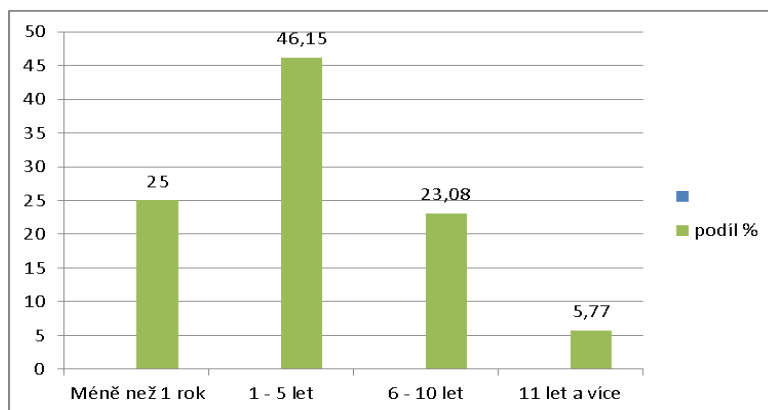


Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti XYZ je nejpočetněji zastoupena skupina respondentů ve věku 31-40 let, celkový počet žen je 23 a mužů 8, celkem 41,3%. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou je 41-50 let, celkový počet žen je 14 a 7 mužů.

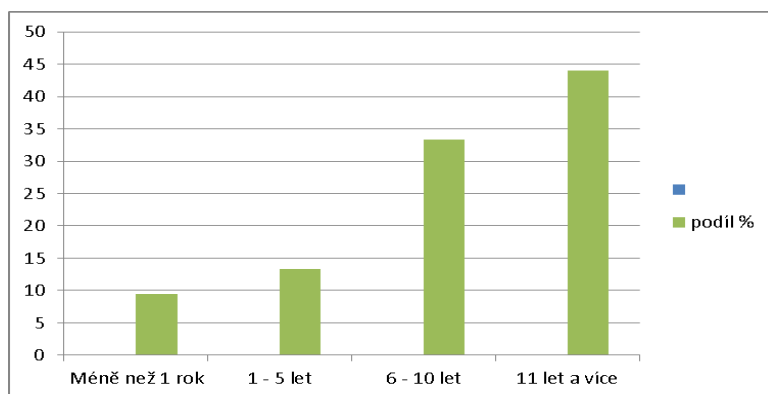
Otázka č. 4 – Jak dlouho pracujete ve společnosti ABC?

Graf č.9 - Délka zaměstnání ve společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 10 – Délka zaměstnání ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti XYZ je největší zastoupení zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 11 let. Tito lidé jsou pro společnost velmi potřební a to hlavně z pohledu znalostí, zkušeností a dovedností, které vedou ke správnému fungování společnosti a konkurenceschopnosti. Nejméně zastoupenou skupinou respondentů jsou zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok.

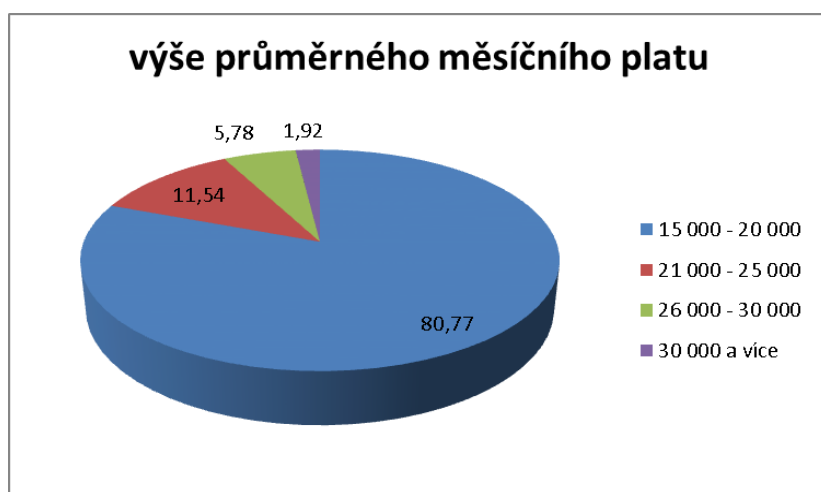
Otázka č. 5 - Jaká je průměrná výše Vašeho měsíčního platu?

Tabulka č. 19 – průměrná výše měsíčního příjmu ve společnosti ABC

Výše příjmu	počet	podíl %
15 000 - 20 000	42	80,77
21 000 - 25 000	6	11,54
26 000 - 30 000	3	5,78
30 000 a více	1	1,92

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 11 – Výše průměrného měsíčního příjmu v % ve společnosti ABC



Zdroj: vlastní výzkum

V otázce č. 5 se autorka zaměřila na průměrnou výši měsíčního platu, která je znázorněna výše v grafu. Nejvíce respondentů má průměrný měsíční příjem 15 000-20 000, což je 80,77%. Na druhé pozici jsou respondenti, kteří mají průměrný měsíční příjem 21 000-25 000 Kč z celkového počtu tedy 11,54%. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci s průměrným měsíčním platem 30 000 Kč a více, což je dle tabulky jeden zaměstnanec.

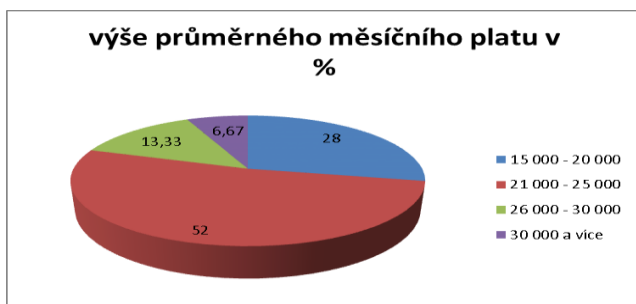
Tabulka č.20 - Výše průměrného měsíčního platu ve společnosti XYZ

Výše příjmu	počet	podíl %
15 000 - 20 000	21	28
21 000 - 25 000	39	52
26 000 - 30 000	10	13,33
30 000 a více	5	6,67

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č.12 - Výše průměrného měsíčního příjmu v % ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní výzkum

Ve společnosti XYZ jsou s největším procentním podílem zaměstnanci s průměrným platem 21 000-25000 Kč, celkem 52%. Mají tedy vyšší ohodnocení než ve společnosti ABC. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti s průměrným příjmem 15 000-20 000 Kč, celkem 28%. Průměrný měsíční příjem 26 000-30 000 Kč má 10 zaměstnanců, tj. 13,33%. Více jak 30 000 Kč má 5 zaměstnanců, to je 6,67%.

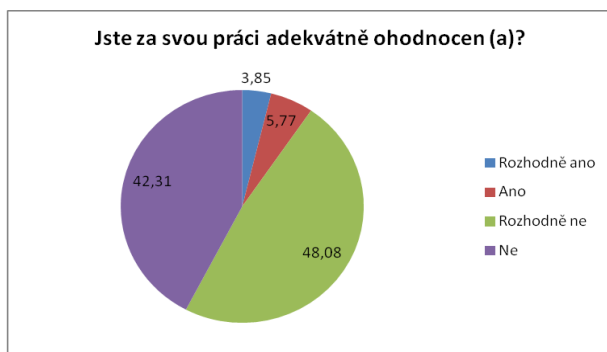
Otázka č.6 – Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen(a)?

Tabulka č.21 - Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením společnosti ABC

Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?	Počet odpovědí	podíl %
Rozhodně ano	2	3,85
Ano	3	5,77
Rozhodně ne	25	48,08
Ne	22	42,31

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 13 - Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením společnosti ABC



Zdroj: vlastní výzkum

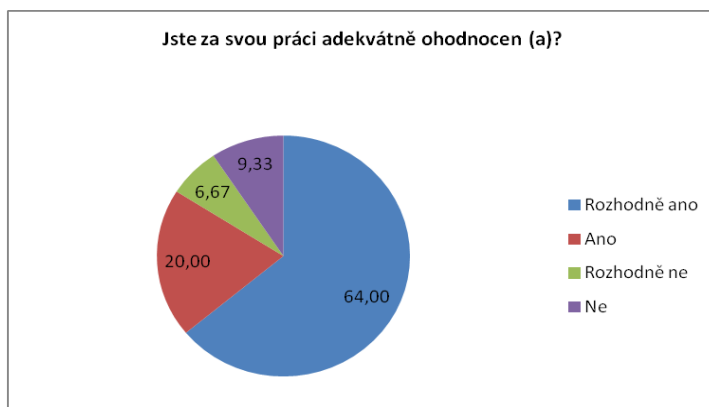
Otázka č. 6 byla zaměřena na spokojenost respondentů s finančním ohodnocením. Větší část zaměstnanců 48,8% si myslí, že není adekvátně ohodnocena. Na odpověď Ne reagovalo 22 respondentů, tedy 42,31%. Naopak úplně spokojeni jsou 2 respondenti. Z celkového počtu 52 respondentů je 47 nespokojeno s platovým ohodnocením. Spokojených respondentů je tedy pouze 5.

Tabulka č. 22 - Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením společnosti XYZ

Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?	Počet odpovědí	podíl %
Rozhodně ano	48	64,00
Ano	15	20,00
Rozhodně ne	5	6,67
Ne	7	9,33

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č.14 - Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní výzkum

V bankovní společnosti XYZ je více jak polovina zaměstnanců spokojena s platovým ohodnocením, rozhodně ano odpovědělo 48 respondentů, tj. 64%. Ano odpovědělo 15 respondentů, tj. 20%. Rozhodně nespokojených je 5 respondentů, tj. 6,67%. Ne odpovědělo 7 respondentů. Z uvedeného výzkumu vyplývá, že společnost XYZ má vyšší průměrný příjem než společnost ABC a zaměstnanci jsou více spokojeni.

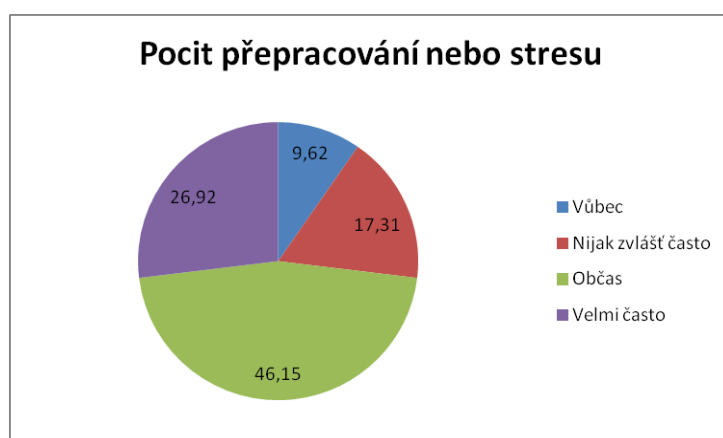
Otázka č. 7 - Jak často se během týdne cítíte přepracovaný(á) nebo ve stresu?

Tabulka č.23 - Pocit přepracování nebo stresu ve společnosti ABC

Jak často se během týdne cítíte přepracovaný (á) nebo ve stresu?	Počet odpovědí	podíl %
Vůbec	5	9,62
Nijak zvlášť často	9	17,31
Občas	24	46,15
Velmi často	14	26,92

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 15 - Pocit přepracování nebo stresu ve společnosti ABC



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 7 byla zaměřena na přepracování a stres v práci. Dle uvedeného grafu vyplývá, že 46,15% respondentů je občas přepracovaný nebo ve stresu. Velmi často je přepracovaných nebo ve stresu 26,92%. Nijak zvlášť 17,31% respondentů. Vůbec přepracovaných nebo ve stresu je 9,62%. Z výsledků je patrné, že větší část zaměstnanců zažívá v práci přepracování nebo stres.

Tabulka č.24 - Pocit přepracování nebo stresu ve společnosti XYZ

Jak často se během týdne cítíte přepracovaný (á) nebo ve stresu?	Počet odpovědí	podíl %
Vůbec	9	12,00
Nijak zvlášť často	24	32,00
Občas	30	40,00
Velmi často	12	16,00

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č.16 - Pocit přepracování nebo stresu ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že ve společnosti XYZ se nijak zvlášť často přepracovaných nebo ve stresu cítí 32%. Občas 40% dotázaných respondentů. Velmi často 16% respondentů. Vůbec 12% respondentů. Ve srovnání se společností ABC je v této společnosti větší procento lidí, kteří nejsou velmi často přepracováni nebo ve stresu.

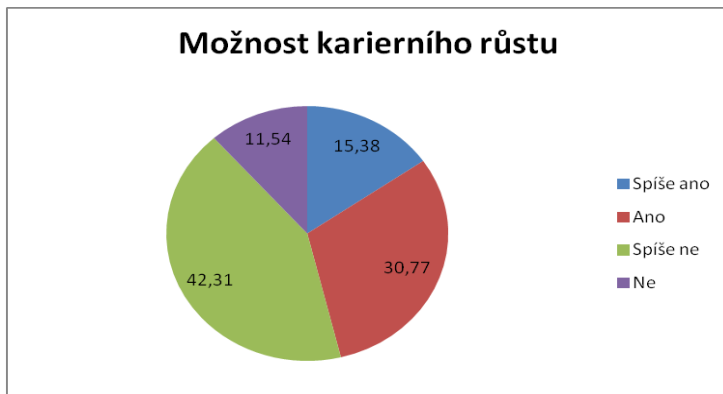
Otázka č. 8 - Máte možnost kariérního růstu?

Tabulka č. 25 - Možnost kariérního růstu ve společnosti ABC

Máte možnost kariérního růstu?	Počet odpovědí	podíl %
Spíše ano	8	15,38
Ano	16	30,77
Spíše ne	22	42,31
Ne	6	11,54

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 17 – Možnost kariérního růstu ve společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

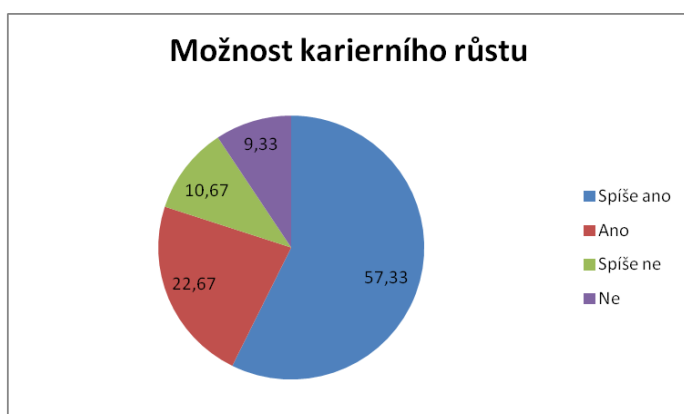
U společnosti ABC si zaměstnanci myslí 42,31%, že nemají možnost kariérního růstu. Ne odpovědělo 11,54% respondentů. Více jak polovina si myslí, že nemá možnost kariérně růst. Ano odpovědělo 30,77% respondentů.

Tabulka č. 26 - Možnost kariérního růstu ve společnosti XYZ

Máte možnost kariérního růstu?	Počet odpovědí	podíl %
Spíše ano	43	57,33
Ano	17	22,67
Spíše ne	8	10,67
Ne	7	9,33

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č.18 - Možnost kariérního růstu ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti XYZ si myslí 57,33 respondentů, že mají spíše možnost kariérního růstu. Ano odpovědělo 22,67%. Spíše ne 10,67%. Ne odpovědělo 9,33% respondentů.

V porovnání se společností ABC si většina respondentů myslí, že má možnost kariérního růstu.

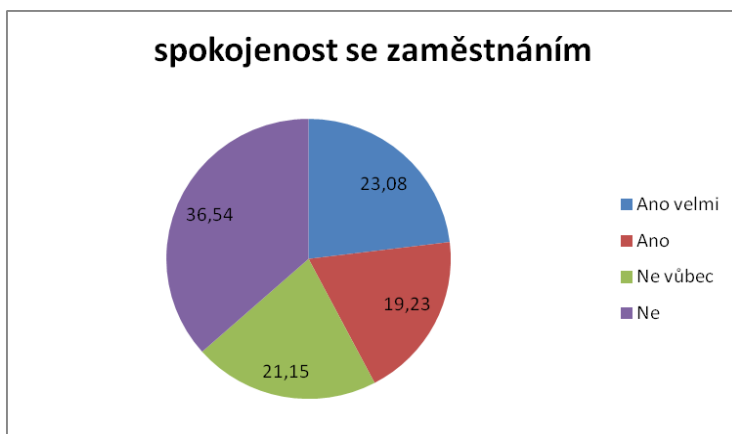
Otázka č. 9 - Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?

Tabulka č. 27 - Spokojenost se svým zaměstnáním ve společnosti ABC

Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?	Počet odpovědí	podíl %
Ano velmi	12	23,08
Ano	10	19,23
Ne vůbec	11	21,15
Ne	19	36,54

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 19 - Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce se autorka zaměřila na spokojenost se zaměstnáním. Dle grafu je patrné, že vůbec není spokojeno se zaměstnáním 21,15%. Ne odpovědělo 36,54%. Naopak ano odpovědělo 19,23% respondentů. Ano velmi odpovědělo 23,08% respondentů. Nespokojena se zaměstnáním je tedy většina.

Tabulka č.28 - Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ.

Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním?	Počet odpovědí	podíl %
Ano velmi	13	17,33
Ano	37	49,33
Ne vůbec	9	12,00
Ne	16	21,33

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 20 - Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti XYZ je 49,33% spokojených respondentů. Velmi spokojených je 17,33%. Nespokojených je 21,33%. A úplně nespokojených je 12%. Oproti společnosti ABC je větší skupina spokojených zaměstnanců.

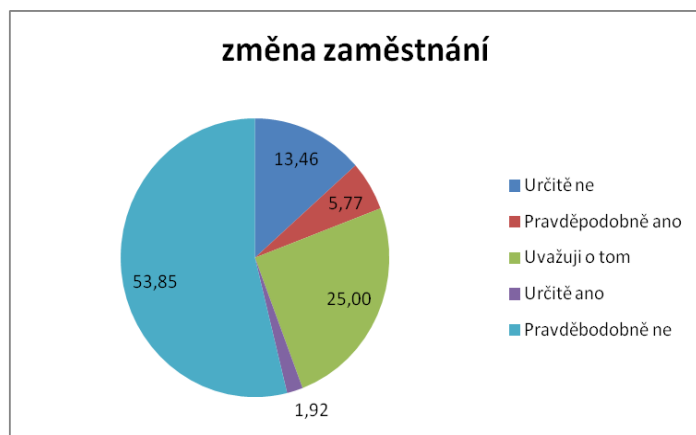
Otázka č. 10 - Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naší společnost?

Tabulka č. 29 – Respondenti uvažující o změně zaměstnání ve společnosti XYZ

Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naší společnost?	Počet odpovědí	podíl %
Určitě ne	7	13,46
Pravděpodobně ano	3	5,77
Uvažuji o tom	13	25,00
Určitě ano	1	1,92
Pravděpodobně ne	28	53,85

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 21 – Respondenti uvažující o změně zaměstnání ve společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

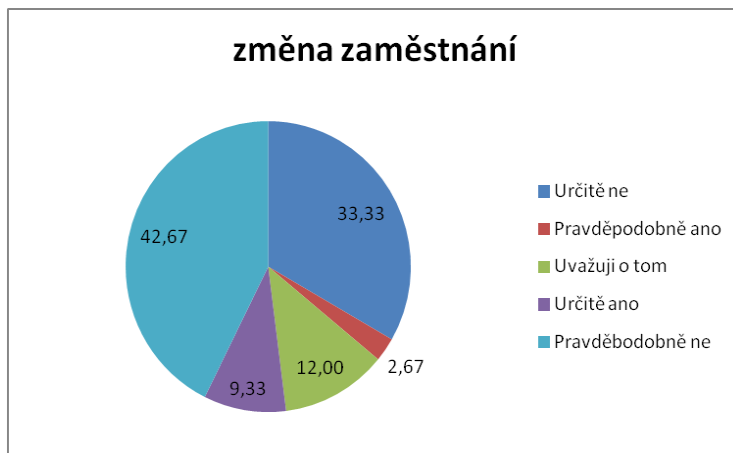
Otázka č.10 je zaměřena na změnu zaměstnání. Pravděpodobně nechce změnit zaměstnání 53,85% respondentů. Uvažuje o tom 25% respondentů. Určitě ano odpovědělo 1,92% respondentů. Pravděpodobně ano 5,77% respondentů. Více jak polovina respondentů zaměstnání měnit nechce.

Tabulka č. 30 - Respondenti uvažující o změně zaměstnání ve společnosti XYZ

Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naší společnost?	Počet odpovědí	podíl %
Určitě ne	25	33,33
Pravděpodobně ano	2	2,67
Uvažuji o tom	9	12,00
Určitě ano	7	9,33
Pravděpodobně ne	32	42,67

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 22 - Respondenti uvažující o změně zaměstnání ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti XYZ je většina zaměstnanců, kteří o odchodu neuvažují. Právděpodobně ne odpovědělo 42,67%. Určitě ne odpovědělo 33,3%. Určitě ano odpovědělo 9,33%. Uvažuje o tom 12% respondentů.

Otázka č. 11 - Co Vás dokáže nejvíce motivovat?

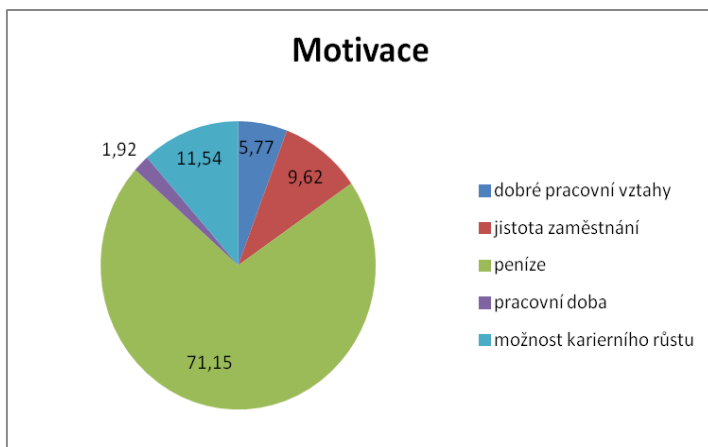
Tabulka č. 31 - Motivování zaměstnanců ve společnosti ABC

Co Vás dokáže nejvíce motivovat?	Počet odpovědí	podíl %
dobré pracovní vztahy	3	5,77
jistota zaměstnání	5	9,62
peníze	37	71,15
pracovní doba	1	1,92
možnost karierního růstu	6	11,54

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 23 - Motivace respondentů ze společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

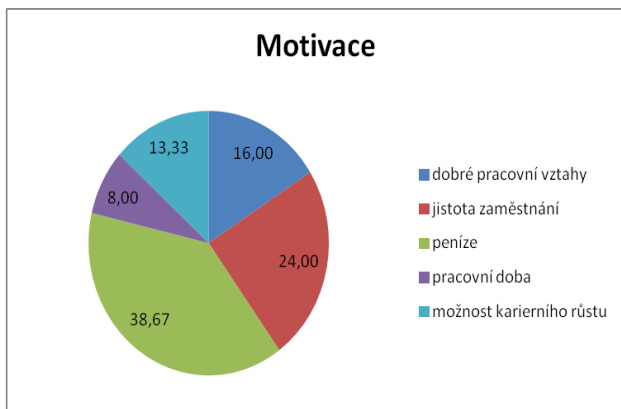
Z uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce dokážou motivovat respondenty ze společnosti ABC peníze a to v 71,15%. Možnost karierního růstu motivuje 11,54%. Jistotu zaměstnání 9,62% respondentů. Dobré pracovní vztahy motivují 5,77% respondentů.

Tabulka č. 32 - Motivace respondentů společnosti XYZ

Co Vás dokáže nejvíce motivovat?	Počet odpovědí	podíl %
dobré pracovní vztahy	12	16,00
jistota zaměstnání	18	24,00
peníze	29	38,67
pracovní doba	6	8,00
možnost karierního růstu	10	13,33

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 24 - Motivace zaměstnanců ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

U společnosti XYZ motivují zaměstnance peníze ze 38,67%. Jistota zaměstnání z 24%. Pracovní doba z 8%. Možnost karierního růstu motivuje 13,33%. Dobré pracovní vztahy motivují 16% respondentů.

Otázka č. 12 - Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho nadřízeného?

Tabulka č. 33 - Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení u společnosti ABC

Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho nadřízeného?	Počet odpovědí	podíl %
Ano	37	71,15
Nevím	3	5,77
Ne	12	23,08

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 25 – Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení u společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 je zaměřená na pracovní výkon související s řízením respondenta nadřízeným. Že ovlivňuje pracovní výkon styl řízení si myslí 71,15% respondentů. Ne odpovědělo 23,08% respondentů. Nevím odpovědělo 5,77%.

Tabulka č. 34 - Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení u společnosti XYZ

Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení Vašeho nadřízeného?	Počet odpovědí	podíl %
Ano	53	70,67
Nevím	12	16,00
Ne	10	13,33

Zdroj: vlastní zpracování

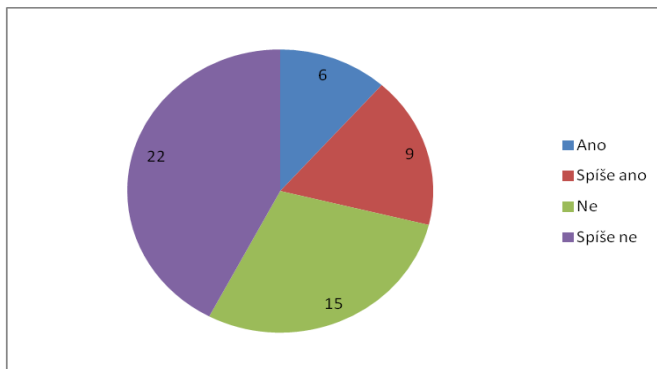
Graf č. 26 - Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení u společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 - Vynakládá společnost dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců?

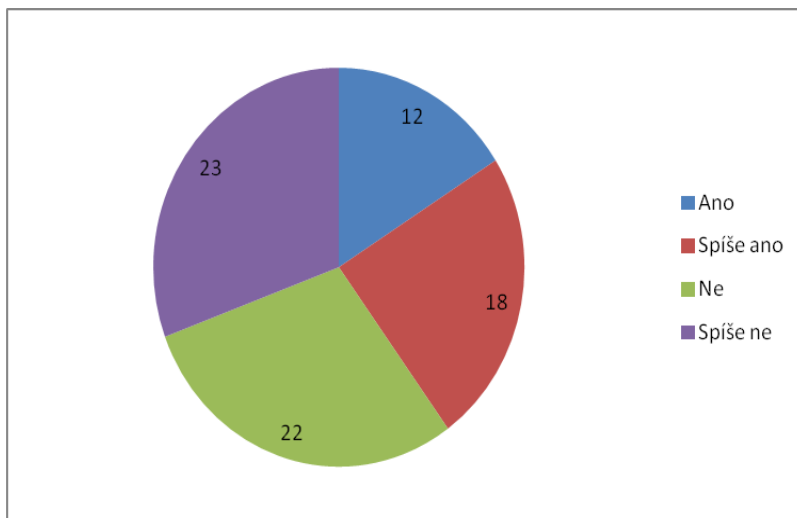
Graf č. 27 – Přehled o názorech ve společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 byla zaměřena na to, jestli společnost vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců. Ano odpovědělo 6 respondentů to je 11,54%. Spíše ano odpovědělo 9 respondentů to je 17,31 %. Ne odpovědělo 15 respondentů, to je 28,85%. A spíše ne odpovědělo 22 respondentů 42,31%.

Graf č. 28 - Přehled o názorech ve společnosti XYZ

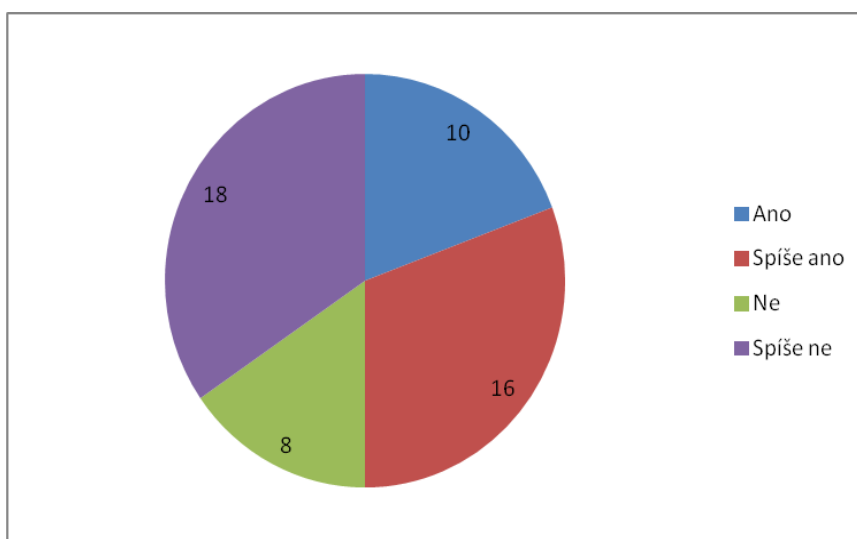


Zdroj: vlastní zpracování

U společnosti XYZ odpovědělo spíše ano 18 respondentů to je 24%. Ano odpovědělo 12 respondentů to je 16%. Ne odpovědělo 22 respondentů to je 29,33 %. Spíše ne odpovědělo 23 respondentů to je 30,67%.

Otázka č. 14 – Můj přímí nadřízený si váží lidí jako jednotlivců, kteří mají odlišný styl, dovednosti a zkušenosti.

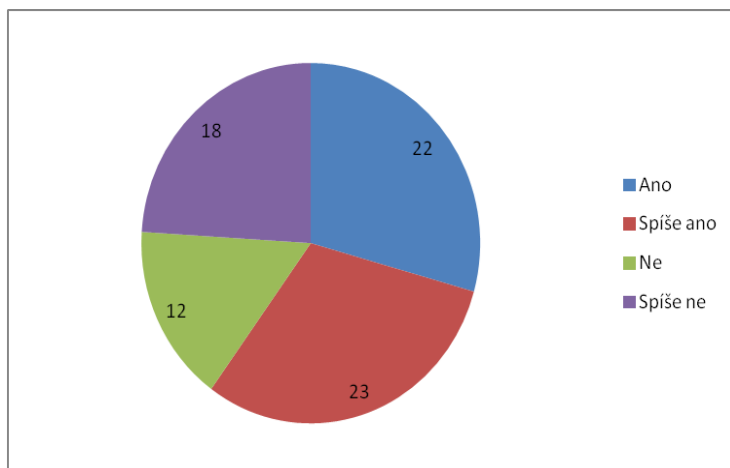
Graf č. 29 – Nadřízený si váží jednotlivců ve společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 byla zaměřena na to, zda si přímí nadřízený váží lidí jako jednotlivců, kteří mají odlišný styl, dovednosti a zkušenosti. U společnosti ABC ano odpovědělo 10 respondentů, spíše ano 16 respondentů, ne odpovědělo 8 respondentů a spíše ne 18 respondentů. Kladné a záporné odpovědi jsou zhruba na polovině.

Graf č. 30 - Nadřízený si váží jednotlivců ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní zpracování

U společnosti XYZ nejvíce respondentů odpovědělo spíše ano celkem 23. Ano odpovědělo 22. Ne odpovědělo 12 respondentů. Spíše ne odpovědělo 18 respondentů. Větší část respondentů odpovědělo kladně.

## 16 Výsledky dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření, bylo zjištění pracovní spokojenosti ve vybraných bankovních společnostech. Průzkumem autorka chtěla zjistit, co ve společnosti funguje s čím jsou zaměstnanci spokojeni a naopak co by společnost měla zlepšit, aby byla lepším pracovním místem a zaměstnanci neuvažovali o odchodu do jiné společnosti.

Z dotazníkového šetření, které bylo provedeno v bankovních společnostech ABC a XYZ, bylo zjištěno, že z celkového počtu 127 respondentů bylo 96 žen, tj. 76%. Lze tedy říci, že v bankovním sektoru Karlovarského kraje pracuje převážná většina žen. Ve společnosti ABC pracuje 85% žen, ve společnosti XYZ pracuje 69% žen.

Největší podíl z celkového počtu respondentů je ve věkové kategorii 31–40 let, celkem 39%. Druhou největší věkovou skupinu tvoří kategorie 21–30 let, celkem 28%. Ve věkové kategorii 41–50 let je 18% respondentů. Nejmenší kategorie tvoří věková kategorie 50 a více let, celkem 12% a kategorie 0–20 let, celkem 3%. Z tohoto dotazníkového šetření vyplývá závěr, že ani jedna společnost se neorientuje na zaměstnance mladší 20 let. Ve společnosti ABC je největší podíl ve věkové kategorii 21–30 let, celkem 54%. Ve společnosti XYZ je největší podíl ve věkové kategorii 31–40 let, celkem 41%. Ve věkové kategorii 50 a více let má společnost ABC podíl 2%, společnost XYZ 17%. Ze zjištěných údajů vyplývá, že společnost XYZ zaměstnává ze 45% starší kategorii zaměstnanců a to od 41 let výše. Naopak společnost ABC v této kategorii zaměstnává pouze 6% z celkového počtu zaměstnanců.

Nejvíce respondentů z obou bankovních společností má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, celkem 79%.

Tabulka č. 35 – celkový podíl zaměstnanců délky zaměstnání

Délka zaměstnání	počet zaměstnanců spol. ABC	podíl %	počet zaměstnanců spol. XYZ	podíl %	ABC + XYZ	podíl
Méně než 1 rok	13	25	7	9,4	20	16%
1 - 5 let	24	46	10	13,3	34	27%
6 - 10 let	12	23	25	33,3	37	29%
11 let a více	3	6	33	44	36	28%

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 35 vyplývá, že 29% respondentů v bankovní společnosti pracuje 6–10 let. Druhou nejvýše zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti 11 a více let. Třetí skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti 1–5 let, celkem 27%. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci pracující méně než 1 rok, celkem 16%. Ve společnosti ABC tvoří největší skupinu zaměstnanci pracující u společnosti 1–5 let, celkem 46%. Ve společnosti XYZ tvoří největší skupinu zaměstnanci pracující 11 a více let, celkem 44 %. Toto číslo vypovídá o větší věrnosti zaměstnanců.

Ve společnosti ABC mají respondenti průměrnou výši příjmů od 15 000–20 000 z 81%. U společnosti XYZ mají respondenti průměrnou výši příjmů od 21 000–25 000 z 52%, v rozmezí od 15 000–20 000 z 28%. Platová kategorie 30 000 a výše je ve společnosti XYZ zastoupena z 7%, u společnosti ABC ze 2%. Z toho vyplývá, že respondenti u společnosti XYZ mají vyšší průměrný příjem než respondenti u společnosti ABC.

S tím souvisí spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením. Ve společnosti ABC odpovědělo, že rozhodně není spokojeno 48% a není spokojeno 42%. Pouze 10% je spokojeno. U společnosti XYZ je rozhodně spokojeno 64%, spokojeno 20% a nespokojeno 16% tázaných respondentů.

Na otázku týkající se stresu odpovědělo u společnosti ABC, že se během týdne cítí přepracováno nebo ve stresu občas 46% respondentů, velmi často 27% respondentů, nijak zvlášť 17% a vůbec 10%.

Ve společnosti XYZ se občas cítí ve stresu 40% respondentů, velmi často 16%, nijak zvlášť často 32% a vůbec 12% tázaných respondentů. Z toho vyplývá, že u společnosti XYZ je nijak zvlášť nebo vůbec přepracováno 44% respondentů. U společnosti ABC je to 27% respondentů.

Respondenti společnosti ABC si ze 42% myslí, že nemají možnost kariérního růstu. Naopak v 80% podílu respondentů ve společnosti XYZ si myslí, že mají možnost kariérního růstu.

Se svým zaměstnáním je spokojeno 42% respondentů ze společnosti ABC. U společnosti XYZ je spokojeno 67% respondentů.

Na otázku, jestli si pravděpodobně bude hledat jiné zaměstnání mimo společnost ABC odpovědělo pravděpodobně ano 6%, určitě ano 2% a uvažuje o tom 25%.

Respondenti společnosti XYZ odpověděli určitě ano z 9%, uvažuje o tom 12% a pravděpodobně ano 3%.

Pro dotázané respondenty obou bankovních společností má největší vliv na motivaci finanční ohodnocení. U společnosti ABC je to z 71%, u společnosti XYZ je to z 39%. Jistotu zaměstnání ve společnosti ABC upřednostňuje 10%, u společnosti XYZ je to 24%. Kariérní růst motivuje u společnosti ABC 12%, u společnosti XYZ 14%. Dobré pracovní vztahy upřednostňuje u společnosti ABC 10%, u společnosti XYZ 16%.

Další otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na styl řízení pracovního výkonu. Zda ovlivňuje řízení pracovní výkon, odpovědělo ano u společnosti ABC 72% respondentů a u společnosti XYZ odpovědělo ano 71% respondentů.

Na otázku, zda společnost vynakládá dostatečné usilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců odpovědělo u společnosti ABC z větší části spíše ne 42%, ne odpovědělo 29%, spíše ano 17% a ano 12%.

U společnosti XYZ odpovědělo na tuto otázku spíše ne 31%, ne odpovědělo 29%, spíše ano odpovědělo 24% a ano 16%.

Negativní odpověď u společnosti ABC mělo 71% respondentů. U společnosti XYZ negativně odpovědělo 60%.

Na poslední otázku můj nadřízený si váží jednotlivců, kteří mají odlišný styl, dovednosti a zkušenosti odpovědělo u společnosti ABC kladně 50% respondentů. U společnosti XYZ odpovědělo kladně 60% respondentů.

## 17 Zhodnocení výsledků a doporučení

Dotazník vyplnilo celkem 127 respondentů v Karlovarském kraji. Z bankovní společnosti ABC 52 respondentů, z bankovní společnosti XYZ 75 respondentů. V těchto společnostech je zaměstnáno více žen, celkem 96, tj. 76%. Předmětem šetření bylo zjistit pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybraných bankovních společnostech. Zaměstnanci, kteří jsou



ve společnosti nespokojeni, lze obtížně motivovat k vyšším výkonům a udržet ve společnosti. Cílem dotazníkového šetření je navrhnout řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců, která souvisí s pracovní spokojeností. Tato potřeba vyplynula 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%.

Společnost ABC zaměstnává z velké části (54%) věkovou kategorii 21-30let. Společnost XYZ zaměstnává z větší části věkovou kategorii 31-40 let (41%) a věkovou kategorií 50 a více let (17%). Z toho je patrné, že společnost se soustředí spíše na starší zaměstnance.

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.

## 17.1 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 a nebyť závislý na týmové práci. Když

bude mít zaměstnanec nadprůměrný výkon a nebude náležitě ohodnocen, bude demotivován. To bude mít dopad na plnění celého obchodního týmu a celé firmy.

S finančním ohodnocením souvisí další otázka v dotazníku, kde respondenti odpověděli, že je ze 71% dokáží nejvíce motivovat peníze.

Na otázku máte možnost kariérního růstu, odpovědělo negativně 54% respondentů. Takové výsledky mohou být zapříčiněny malou možností postupu na vyšší pozice. To je v této společnosti zapříčiněno novou organizační strukturou vedení lidí. Vedoucí obchodního místa už není zodpovědný za vedení lidí. Jeho náplň práce je stejná jako pozice osobního bankéře. Řízení jednotlivých poboček má na starosti jeden člověk. Nevzniká tedy příliš možností kariérně růst.

## 17.2 Návrh č. 2

Důvodem pro odchod ze zaměstnání může být, že lidé cítí stagnaci a nemohou profesně růst. Nemožnost kariérního růstu vedle platového ohodnocení se ukazuje jako nejčastější faktor, který vede k ukončení pracovního poměru. 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%.

### 17.3 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.

Můj přímý nadřízený si váží lidí jako jednotlivců, kteří mají odlišný styl, dovednosti a zkušenosti. Na tuto otázku odpovědělo negativně 52%. Manažer obchodního týmu by se měl individuálně zaměřit na jednotlivce více se mu věnovat, vyzdvihovat nové nápady, chválit. Společnost by si měla ověřit, zda se jeden člověk dokáže věnovat padesáti jednotlivcům tak, aby si zaměstnanci mysleli, že se o ně někdo zajímá.

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.

### 17.4 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.

## 18 Vyhodnocení hypotéz

*H 1: Více jak 70% si myslí, že je za svou práci adekvátně ohodnocena*

Tato hypotéza se u společnosti ABC nepotvrdila, jak je vidět z grafu č.13. Rozhodně ne odpovědělo 48% respondentů. Na odpověď ne reagovalo 42%. Tuto hypotézu autorka zamítá.

U společnosti XYZ je tato hypotéza potvrzena. Jak je vidět z grafu č. 14. 84% respondentů si myslí, že je za svou práci adekvátně ohodnocena.

*H 2: Více jak 60 % respondentů si myslí, že mají možnost kariérního růstu*

Tato hypotéza se u společnosti ABC nepotvrdila, dle grafu č. 17 kladně odpovědělo 45% respondentů. Tuto hypotézu autorka také zamítá.

U společnosti XYZ tuto hypotézu autorka potvrzuje, dle grafu č. 18 kladně odpovědělo 80% respondentů.

*H3 : Více jak 60% respondentů si myslí, že přímí nadřízený si váží lidí jako jednotlivců, kteří mají odlišný styl, dovednosti a zkušenosti.*

Na tuto otázku ve společnosti ABC kladně odpovědělo 50% respondentů. Autorka hypotézu zamítá.

Ve společnosti XYZ na tuto otázku kladně odpovědělo 60% respondentů. Hypotézu autorka potvrzuje.

## 19 Mystery Shopping

Z hlediska metodologie je Mystery Shopping na hranici kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Jedná se o speciální metodu sběru dat. Je založen na metodě zúčastněného pozorování. Z praktického hlediska bude pro oddělení lidských zdrojů nejpřínosnější. Z důvodu ochrany osobních údajů jsou názvy těchto společností změněny tak, aby nebyla možná jejich identifikace na trhu práce. Mystery Shopper se zúčastní výběrového řízení v bankovní společnosti ABC a XYZ. Zjistí jakým způsobem probíhá nábor i výběr zaměstnanců, porovná co mají společnosti podobné a naopak čím se liší, identifikuje potencionální riziko odchodu stávajících zaměstnanců.

### 19.1 Výběrové řízení do bankovní společnosti ABC

Mystery Shopperk našel 05.09.2014 na stránkách bankovní společnosti ABC volnou pozici osobního bankéře pro pobočku v Karlových Varech.

Informace, které získala na stránkách dříve než se přihlásila na výběrové řízení:

Co dělá osobní bankéř na pobočce?

- Poskytuje servis a poradenství
- Nabízí produkty a služby
- Stará se o dokumentaci
- Pracuje s bankovními systémy a aplikacemi
- Spolupracuje s kolegy
- Práce na pokladně

Co dělá bankéře úspěšným?

- Velice dobré komunikační schopnosti
- Profesionální vystupování
- Schopnost analyzovat potřeby klienta
- Cílevědomost, pečlivost a odpovědnost
- Schopnost dosahovat výsledků v náročném prostředí

Podmínky pro přijetí:

- Ukončené SŠ vzdělání
- Aktivní znalost PC

- Výpis z rejstříku trestů

Co je výhodou?

- Zkušenosti v oblasti bankovníctví
- Předchozí praxe na obdobné pozici

Co Vám nabízíme?

- Přátelské a otevřené prostředí
- Prostor a podporu při vzdělání
- Uplatnění v dynamické a rozvíjející se společnosti
- Týdenní dovolená nad rámec zákona
- Příspěvek na stravování, příspěvek na sportovní aktivitu
- Příspěvek na penzijní připojištění

Aby mohla přiložit životopis, musela vyplnit i průvodní dopis, který vypadal takto:

Tabulka č. 36 - Průvodní dopis s životopisem

Dobrý den,

na základě nabídky práce na Vašich internetových stránkách bych Vás chtěla požádat o přijetí do zaměstnání. Z předchozího zaměstnání mám zkušenosti z oboru bankovníctví.

V předchozím zaměstnání jsem dosahovala velmi dobrých obchodních výsledků, patřila jsem mezi 5 nejlepších bankéřů v oblasti. Dokázala jsem se orientovat na cíl a svědomitě plnit týmové i osobní úkoly. Jsem přátelské povahy, ráda se učím novým věcem a seznamuji se s novými lidmi.

Nabídka Vaší společnosti mě zaujala, protože bych ráda své schopnosti a dovednosti uplatnila ve prospěch Vaší firmy.

Zároveň Vám v příloze zasílám svůj strukturovaný životopis.

Pokud Vás můj profesní životopis a mé schopnosti zaujaly, ráda Vám o sobě poskytnu doplňující informace na osobním pohovoru.

Přeji Vám příjemný den  
Naděžda Vargová

# Naděžda Vargová

profesní životopis

**Datum narození:** 8. 6. 1983

**Adresa:** Sokolovská 441  
35137 Luby CZ

**Telefon:** CZ 723184228

**E-mail:** nvarg@seznam.cz

**Rodinný stav:** svobodná

## PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

2010 červen	»	2014 srpen	<b>KB</b> Na pozici: osobní bankéř
2007 květen	»	2010 květen	<b>VIP AUTO Richard Motl</b> Na pozici: prodejce
2005 srpen	»	2007 leden	<b>F.P Technik Luby</b> Na pozici: administrativní pracovnice

## VZDĚLÁNÍ

2012	»	2013	<b>ČZU Praha</b> BC
2003	»	2005	<b>Integrovaná střední škola Cheb</b> Podnikání v oboru obchodu a služeb

## JAZYKOVÉ ZNALOSTI

český	rodný jazyk
německý	☆☆☆ dobrá
anglický	☆ základy

## DALŠÍ INFORMACE

**Řidičská oprávnění:**

B

**Zájmy a koníčky:**

kolo, brusle, kino

**Schopnosti:**

rychle se učím novým věcem

Mystery Shopper (dále jen MS) zaslal životopis a čekala na reakci oddělení lidských zdrojů. Po týdnu se ozval zaměstnanec z oddělení lidských zdrojů společnosti ABC, který ověřoval, zda si zaslala životopis na pozici osobního bankéře. Dále jí položil tyto otázky:

- Jaká je Vaše současná pozice?
- Jaká bude výpovědní lhůta?
- Jaká je Vaše současná mzda a benefity?
- Jaká je Vaše představa o mzdě a benefitech v novém zaměstnání?
- Jakou preferujete pracovní dobu?
- Pracovala jste někdy pro naši společnost?
- Ucházela jste se již někdy dříve o pozici v našem zaměstnání?
- Proč se zajímáte o práci v naší společnosti?
- Ucházíte se o práci také v jiných společnostech?
- Z jakých důvodů chcete opustit současnou práci?
- Kde bydlíte?
- Byla byste schopna se za prací přestěhovat?
- Jste ochotna cestovat?
- Jak často a v jakém rozsahu?
- Proč osobní bankéř v naší společnosti?
- Co Vám přijde na této pozici zajímavé nebo čeho se naopak obáváte?
- Víte, o čem je práce osobního bankéře, podle čeho je podle Vás hodnocený?

Dále se zeptal, jestli zájem o práci trvá a zda by měla čas 15.09.2014 přijít na pobočku v Karlových Varech na výběrové řízení. Dále jí informoval, že výběrové řízení bude probíhat formou assessment centra.

V daný den se dostavila na pobočku v požadovaný čas. Ve výběrové místnosti seděli tři lidé, kteří se představili (oblastní vedoucí, vedoucí obchodního místa v Karlových Varech a slečna z oddělení lidských zdrojů), říkejme jim třeba pozorovatelé. Hlavní slovo měl oblastní vedoucí, který celé řízení vedl.

Přivítal uchazeče o zaměstnání, poděkoval za příchod, zmínil na jakou pozici se uchází, na stole byla připravená voda, aby si kandidáti v případě potřeby mohli nalít. Dále sdělil, že v průběhu pohovoru budou různě přerušovat a že si budou psát poznámky.

Dále uchazeče seznámil s celým průběhem dopoledne. Celkem jich tam sedělo 10 z toho 8 dívek a 2 muži.



Jako první úkol dostali představit se a říct k jakému zvířeti by se přirovnali a proč? Po představovacím kolečku následoval týmový úkol. Ve dvou týmech museli rozhodnout, komu by transplantovali srdce a proč. Na celkový úkol měli 15 minut.

U individuálního pohovoru rozebírali, proč se MS rozhodla transplantovat srdce vybrané osobě. Proč si nestála za svým rozhodnutím a nechala skupinu rozhodnout jinak. Jaké varianty MS zvažovala. Jaká byla její role ve skupině. Jaký to mělo dopad na ostatní.

Cílem tohoto úkolu bylo dohodnout se na společném výsledku. Pozorovatelé potřebovali zjistit, jak se kdo chová, jakou zaujme pozici a jaké jsou jeho vyjednávací a přesvědčovací schopnosti. Po dokončení úkolu museli uchazeči říct, s kým se uchazečům nejlépe spolupracovalo a proč.

Během tohoto úkolu MS pozorovala reakce pozorovatelů, celou dobu koukali a psali si poznámky. Po tomto úkolu následovala krátká pauza a přišel další kolektivní úkol. Jeden ze skupiny musel výsledek prezentovat. Hodnotitelé si opět po celou dobu psali poznámky a pozorovali uchazeče.

Po tomto úkolu dali krátkou pauzu a sdělili nám, že do odpolední části budou vybráni jen někteří kandidáti. Když uchazeči přišli do výběrové místnosti, oblastní vedoucí sdělil jména lidí, kteří zůstanou sedět a naopak, kteří se mají zvednout a odejít. MS byla vybraná do odpolední části.

V odpolední části probíhal další úkol, musela zahrát scénku na prodej drahé lampy s využitím úvěrového produktu. Poslední částí výběrového řízení byl individuální pohovor. Pozorovatelé pokládali otázky týkající se informací ze životopisu. Podrobně rozebírali každé zaměstnání a ptali se na dosažené úspěchy.

Dále pokládali tyto otázky:

- Co si myslí, že je náplní práce bankéřky?
- Co by dělala v případě toho, že by se jí nevedl plnit plán na běžné účty?
- Co považuje za úspěch ve svém životě?
- Jaké očekává finanční ohodnocení?
- Datum možného nástupu?

Dali MS podepsat souhlas ze zpracováním osobních údajů.

Celé výběrové řízení trvalo od 10 hodin do odpoledne 16 hodin.

Dále dali prostor MS na její otázky. Řekli, že si nechají nějaký čas na rozmyšlenou a že se MS někdo do 14 dnů ozve. Poděkovali za účast a rozloučili se. MS se nic konkrétního jako

je plat, benefity, délka dovolené, z výběrového řízení nedozvěděla. Čekala 14 dnů než se někdo ozve s výsledkem. Dvacátý den po výběrovém řízení se MS ozvala slečna z oddělení lidských zdrojů s konkrétní nabídkou. MS bylo sděleno, že byla vybrána na pozici osobního bankéře, nástupní plat nabídli 18 tis. hrubého, dále bylo MS sděleno, že zaměstnanci dostávají odměny za čtvrtletí podle splněného týmového cíle. Také pracovnice sdělila datum možného nástupu. MS chtěla znát další průběh, tak nabídku přijala a čekala co se bude dít dál. Den poté MS kontaktovala vedoucí obchodního místa s požadavkem, zda by se mohla dostavit na obchodní místo. Tam MS sdělila, že bude potřebovat výpis z trestního rejstříku a že prosí o zpracování BGC dotazníků a souhlasů. Společnost si tímto ověřuje předchozí zaměstnavatele a získává reference o MS. Vedoucí obchodního místa MS seznámila s ostatními zaměstnanci a provedla jí po obchodním místě. Dále MS informovala o vstupní lékařské prohlídce u smluvního lékaře a sdělila informaci, že MS přijde e-mailem pozvánka na první vstupní den, který se bude konat v Praze.

## 19.2 Zhodnocení výběrového řízení, doporučení

Když se MS bavila s kandidáty na výběrovém řízení, zjistila, že 3 lidé už v minulosti byli na tomto výběrovém řízení. Z toho plyne, že personální oddělení pracuje se staršími životopisy uchazečů a doplňuje si tím počet kandidátů do výběrového řízení. Společnost ABC má problém se získáváním nových uchazečů, to může negativně působit na nové kandidáty. MS zjistila, že nábory na stejnou pozici do společnosti ABC inzeruje na svých stránkách častěji než společnost XYZ. To svěčí o tom, že společnost ABC má problém s adaptací nových zaměstnanců. Na výběrovém řízení se objevili kandidáti nižší věkové skupiny. Toto zjištění může vést k dedukci, že společnost ABC dává přednost mladším kandidátům, což vyplývá z tabulky č. 15, kde největší podíl věkového složení je 21-30 let. V Karlovarském kraji se hlásí nejméně uchazečů s vysokoškolským vzděláním, viz. tabulka č.17. Tato společnost nezohledňuje stupeň vzdělání v platovém ohodnocení, což může uchazeče s vysokoškolským vzděláním odradit. Doba, než se MS ozvala společnost s výsledkem výběrového řízení, byla dlouhá a uchazeče může odradit.

## 20 Výběrové řízení do společnosti XYZ

MS se stejně jako u společnosti ABC přihlásila 01.10.2014 na volnou pozici bankovní poradce pro Karlovy Vary. U této společnosti použila stejný průvodní dopis s životopisem.

Na stránkách se o pozici dozvěděla:

Máte chuť:

- Zvyšovat finanční gramotnost klientů
- Pracovat pomocí nového poradenského modulu
- Poskytovat poradenství klientům

Budeme si rozumět, pokud:

- Férové jednání a slušnost je Vám vlastní
- Máte alespoň maturitu
- Zdravé sebevědomí a umíte aktivně oslovovat klienta
- Sdílíte náš smysl pro odpovědnost
- Umíte zvládat různorodé situace s úsměvem

U nás získáte:

- Poctivou odměnu za dobře provedenou práci
- Příležitost pro svůj růst a rozvoj
- Perfektní orientaci v bankovníctví

Další informace, která se dá nalézt na těchto stránkách je:

Jak uspět u pohovoru?

Zde je informace, že výběrové řízení probíhá formou assessment center, což jsou skupinová výběrová řízení, kde uchazeči plní praktická cvičení, modelové situace a vyplňují se dotazníky.

MS 14 dní po vložení životopisu kontaktovala slečna pracující pro oddělení lidských zdrojů ve společnosti XYZ, kde MS sdělila, že dne 30.10.2014 se bude konat výběrové řízení na pobočce v Karlových Varech formou assessment centra. Ověřila si jen informace uvedené v životopisu a zeptala se, jestli můj zájem stále trvá.

Uvedeného dne se MS dostavila na pobočku do Karlových Varů. Ve výběrové místnosti byli tři ředitelé a jedna personalistka. Uchazečů o zaměstnání bylo celkem 8 z toho 3 muži a 5 žen.

V úvodu stejně jako u společnosti ABC se představili, řekli nám jak bude celé výběrové řízení probíhat a jak dlouho bude přibližně trvat. MS se musela ve třech minutách představit. Jako druhý úkol musela prodat svého kolegu. To probíhalo tak, že uchazeče rozdělili do dvojic a 15 minut si spolu měli povídat a zjistit jeho schopnosti, úspěchy a prospěch pro společnost.

V dalším bodu výběrového řízení uchazeče rozdělili do dvou týmů a měli připravit nabídku pro firemní klientelu podle zadaných kritérií. Hodnotitelé u všech úkolů sledovali, jak se kandidáti prosazují, jestli jsou týmoví hráči a jestli mají vůdčí schopnosti.

Dalším úkolem bylo provést manželům komplexní analýzu potřeb.

Do individuálního kola MS vybraná nebyla. Personalistka předala životopis dál a zanedlouho se mi ozvala s nabídkou jiné pozice. Tu MS odmítla.

## 20.1 Zhodnocení výběrového řízení, doporučení

Věkové složení kandidátů bylo rovnoměrně rozložené. Na pozici se hlásili jak muži, tak ženy. Všichni uchazeči byli na výběrovém řízení poprvé. Zadané úkoly byly pro MS náročnější než u společnosti ABC. Celkový průběh a dojem výběrového řízení MS zhodnotila pozitivně. Na pozici bankovního poradce MS nepřijali, ale zanedlouho se jí ozvali s nabídkou jiné pozice, kde by uplatnila své vysokoškolské vzdělání.

## 21 Závěr

Cílem této diplomové práce byl návrh řešení fluktuace zaměstnanců, primárně určení příčin fluktuace ve vybraných bankovních společnostech.

Analýzou sekundárních dat byla zjištěna míra fluktuace u společnosti ABC v rozmezí 14%-17%. Za zdravou odborníci považují 5%-10%. Také bylo zjištěno výpočtem mírou přežití, která je ve společnosti 59%, že zaměstnanci po krátké době opouštějí pracovní místo. Stávající zaměstnanci také opouštějí svá pracovní místa, to autorka zjistila výpočtem indexem stability 76%. Na základě těchto zjištěných skutečností může autorka říct, že společnost má problém s fluktuací zaměstnanců.

Autorka v této společnosti provedla dotazníkové šetření, které se týkalo pracovní spokojenosti zaměstnanců, protože ta úzce souvisí s fluktuací.

Z tohoto šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou z 57% celkově spokojeni. Může za to řada faktorů. Z 90% nejsou zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením. Průměrná výše finančního ohodnocení se pohybuje u 80% respondentů v rozmezí 15-20tis. V porovnání s bankovní společností XYZ, kde průměrný měsíční příjem u 52% respondentů je v rozmezí 21-25 tis a respondenti jsou z 84% spokojeni s platovým ohodnocením. Na základě této skutečnosti by bylo dobré navrhnou zvýšení fixního platu zaměstnancům společnosti ABC. Tím by došlo k větší pracovní spokojenosti a tím pádem i ke snížení míry fluktuace. Dále z výsledku šetření vyplynulo, že zaměstnanci si myslí, že ze 46% nemají možnost kariérního růstu. Důvodem pro odchod ze zaměstnání může být, že lidé cítí stagnaci a nemohou profesně růst. Nemožnost kariérního růstu vedle platového ohodnocení se ukazuje jako nejčastější faktor, který vede k ukončení pracovního poměru.

Dalším doporučením je tedy, aby společnost znala potřeby svých zaměstnanců, hovořila s nimi o problémech. 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.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ze 71% odpovědí respondentů společnost nevynakládá dotatečné usilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnance.

Společnost ABC zaměstnává nejvíce lidí ve věku 21-30 let. Každý mladý člověk, který nastoupí do prvního zaměstnání chce kariérní postup, motivaci a uznání, popř. další vzdělání. Na to by se společnost ABC měla zaměřit, aby zaměstnanci pracovali ve společnosti déle jak 5 let. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti je podíl

zaměstnanců od 1-5let ze 46%. Oproti tomu, společnost XYZ zaměstnává nejvíce zaměstnanců ve věkové kategorii 31-40 let a více let a má největší podíl zaměstnanců s délkou zaměstnání ve společnosti 11 a více let, druhou skupinou je 6-10let. To vypovídá, že společnost má stabilnější a věrnější zaměstnance. 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 otázku můj nadřízený si váží lidí jako jednotlivců, kteří mají odlišný styl, dovednosti a zkušenosti odpovědělo 50% respondentů kladně a 50% respondentů záporně. Z této otázky lze odvodit, že každý obchodní tým má jiného manažera, každý má jiné chování a jednání. Doporučením pro společnost je, že nadřízený by měl mít větší zájem o zaměstnance a chválit je a ne se orientovat jen na splnění obchodních výsledků. Společnost by se měla zaměřit na vzdělávací kurs pro manažery. Vztah mezi nadřízeným a podřízeným by měl být harmonický. Pokud dochází k neshodám je to důvod ke změně zaměstnání. S tím souvisí i další otázka zda ovlivňuje pracovní výkon styl řízení. Z dotázaných respondentů odpovědělo 71% ano. Manažer by neměl řídit lidi direktivním stylem a vynutit tak vyšší výkon, protože u zaměstnanců rychle zmizí motivace.

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 spravedlivo mzdovou politiku.

## 22 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

Šrpková 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-snizit-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)



## 23 Seznam tabulek

Tabulka č.1	Počet bank a poboček zahraničních bank.....	37
Tabulka č.2	Průměrný počet zaměstnanců finančních institucí.....	38
Tabulka č.3	Počet zaměstnanců k 31.12.2014, rozdělených dle pohlaví.....	42
Tabulka č.4	Struktura zaměstnanců dle vzdělání .....	42
Tabulka č.5	Podíl zaměstnanců dle věku.....	42
Tabulka č.6	Míra fluktuace ve společnosti ABC.....	44
Tabulka č.7	Míra přežití ve společnosti ABC.....	44
Tabulka č.8	Index stability ve společnosti ABC.....	45
Tabulka č.9	Počet zaměstnanců k 31.12.2014, rozdělených dle pohlaví.....	46
Tabulka č.10	Struktura zaměstnanců dle vzdělání.....	46
Tabulka č.11	Podíl zaměstnanců dle věku ve společnosti XYZ.....	47
Tabulka č.12	Míra fluktuace ve společnosti XYZ.....	49
Tabulka č.13	Míra přežití ve společnosti XYZ.....	49
Tabulka č.14	Index stability ve společnosti XYZ.....	50
Tabulka č.15	Věkové složení respondentů ve společnosti ABC v Karlovarském kraji.....	52
Tabulka č.16	Věková skupina respondentů společnosti XYZ v Karlovarském kraji.....	52
Tabulka č.17	Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců u společnosti ABC.....	53
Tabulka č.18	Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců u společnosti XYZ.....	53
Tabulka č.19	Průměrná výše měsíčního příjmu ve společnosti ABC.....	56
Tabulka č.20	Výše průměrného měsíčního platu ve společnosti XYZ.....	56
Tabulka č.21	Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením společnosti ABC.....	57
Tabulka č.22	Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením společnosti XYZ.....	58
Tabulka č.23	Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením společnosti XYZ.....	59
Tabulka č.24	Pocit přepracování nebo stresu ve společnosti XYZ.....	59
Tabulka č.25	Možnost kariérního růstu ve společnosti ABC.....	60
Tabulka č.26	Možnost kariérního růstu ve společnosti XYZ.....	61
Tabulka č.27	Spokojenost se svým zaměstnáním ve společnosti ABC.....	61
Tabulka č.28	Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ.....	62
Tabulka č.29	Respondenti uvažující o změně zaměstnání ve společnosti XYZ.....	63
Tabulka č.30	Respondenti uvažující o změně zaměstnání ve společnosti XYZ.....	63
Tabulka č.31	Motivování zaměstnanců ve společnosti ABC.....	64
Tabulka č.32	Motivace respondentů společnosti XYZ.....	65
Tabulka č.33	Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení u společnosti ABC.....	66
Tabulka č.34	Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení u společnosti XYZ.....	66
Tabulka č.35	Celkový podíl zaměstnanců délky zaměstnání.....	70
Tabulka č.36	Vzor průvodního dopisu se životopisem.....	79

## 24 Seznam grafů

Graf č. 1	Počet zaměstnanců dle vzdělání	42
Graf č. 2	Podíl zaměstnanců ve společnosti ABC dle věku	43
Graf č. 3	Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti (2009 – 2013, čtvrtletní)	43
Graf č. 4	Počet zaměstnanců dle vzdělání	47
Graf č. 5	Podíl zaměstnanců dle věku ve společnosti XYZ	47
Graf č. 6	Průměrný počet zaměstnanců za jednotlivá čtvrtletí ve společnosti XYZ	48
Graf č. 7	Věkový podíl respondentů společnosti ABC	54
Graf č. 8	Věkový podíl respondentů společnosti XYZ	54
Graf č. 9	Délka zaměstnání ve společnosti ABC	55
Graf č. 10	Délka zaměstnání ve společnosti XYZ	55
Graf č. 11	Výše průměrného měsíčního příjmu v % ve společnosti ABC	56
Graf č. 12	Výše průměrného měsíčního příjmu v % ve společnosti XYZ	57
Graf č. 13	Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením společnosti ABC	57
Graf č. 14	Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením společnosti XYZ	58
Graf č. 15	Pocit přepracování nebo stresu ve společnosti ABC	59
Graf č. 16	Pocit přepracování nebo stresu ve společnosti XYZ	60
Graf č. 17	Možnost kariérního růstu ve společnosti ABC	60
Graf č. 18	Možnost kariérního růstu ve společnosti XYZ	61
Graf č. 19	Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ABC	62
Graf č. 20	Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti XYZ	62
Graf č. 21	Respondenti uvažující o změně zaměstnání ve společnosti ABC	63
Graf č. 22	Respondenti uvažující o změně zaměstnání ve společnosti XYZ	64
Graf č. 23	Motivace respondentů ze společnosti ABC	65
Graf č. 24	Motivace zaměstnanců ve společnosti XYZ	65
Graf č. 25	Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení u společnosti ABC	66
Graf č. 26	Ovlivnění pracovního výkonu stylem řízení u společnosti XYZ	66
Graf č. 27	Přehled o názorech ve společnosti ABC	67
Graf č. 28	Přehled o názorech ve společnosti XYZ	68
Graf č. 29	Nadřazený si váží jednotlivců ve společnosti ABC	68
Graf č. 30	Nadřazený si váží jednotlivců ve společnosti XYZ	69