Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

MOBILITA ZAMĚSTNANCŮ BANKY

MOBILITY OF BANK EMPLOYEES

Bakalářská diplomová práce

Andrea Sveřepová

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci, na téma „*Mobilita zaměstnanců banky*“, vypracovala samostatně a uvedla veškerou použitou literaturu a elektronické zdroje.

V Olomouci dne 30. listopadu 2014

…….

Andrea Sveřepová

Poděkování

Děkuji všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mi informace, na základě kterých byla tato práce zpracována. Za podporu a zároveň pochopení pro nedostatek volného času děkuji rodině, zvláště pak svým dětem Terezce s Vojtíškovi a příteli Jakubovi.

Obsah:

Úvod 6

Teoretická část

1 Charakteristika problematiky.....8

1.1 Vymezení cíle práce 8

2 Mobilita.....9

2.1 Profesní dráhy a mobilita.....12

2.2 Fluktuace.....13

3 Řízení lidských zdrojů a personální práce.....15

4 Motivace a stimulace zaměstnanců.....17

4.1 Motiv a motivace.....17

4.2 Stimul a stimulace.....18

4.3 Teorie potřeb.....18

4.3.1 Potřeba.....18

4.3.2 Maslowova pyramida lidských potřeb.....18

4.3.3 Alderferova motivační teorie ERG.....19

4.3.4 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga.....19

4.4 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) 21

4.4.1 Vroomova teorie očekávání.....21

4.4.2 Teorie Lathama a Locka.....21

4.4.3 Adamsova teorie spravedlnosti.....22

5 Pracovní spokojenost.....22

5.1 Odměňování.....25

5.2 Seberealizace.....25

5.3 Možnost kariérního růstu.....26

5.4 Styl vedení přímého nadřízeného.....27

5.5 Organizace práce.....28

5.6 Kolegiální vztahy.....29

Empirická část

6 Cíl průzkumu.....31

7 Charakteristika banky XY.....31

7.1 Rozdělení sektorů na trhu práce 31

7.2 Druhy bank 33
7.3 Charakteristika obchodní banky 33
7.4 Banka XY.....34
7.4.1 Představení firmy.....34
7.4.2 Vnější prostředí organizace 35
3.4.3 Vnitřní prostředí organizace 36
8 Metodologie 38
8.1 Základní metody a techniky sociologického průzkumu 38
8.2 Volba metody a techniky sběru dat 40
8.3 Konstrukce anketního lístku 40
8.4 Předvýzkum 43
8.5 Charakteristika respondentů 43
8.6 Distribuce anketních lístků 43
9 Výsledky anketního šetření a jejich interpretace.....44
9.1 Demografické rozdělení výzkumného vzorku 45
9.2 Seberealizace 49
9.3 Možnost kariérního růstu 52
9.4 Styl vedení přímého nadřízeného 55
9.5 Organizace práce 59
9.6 Kolegiální vztahy na pracovišti 62
9.7 Shrnutí výsledků průzkumu a návrhy možných opatření 65
Závěr 68
Seznam použité literatury a elektronických zdrojů 69
Seznam tabulek.....72
Seznam grafů 75
Seznam příloh 76
Anotace 79

Úvod

Co to vlastně je mobilita? Co se pod názvem této práce skrývá? Pojem mobilita pochází z latinského slova *mōbilitas*, což v překladu znamená pohyblivost. Jde tedy o jakýkoliv pohyb. Mobilitu v sociologickém smyslu rozdělujeme na vertikální a horizontální. Při vertikální mobilitě jedinec přechází z jedné vrstvy do druhé a to jak vzrůstajícím, tak klesajícím směrem – tedy nahoru i dolů. Při horizontální se přesouvá z jedné skupiny do druhé, avšak v rámci shodné úrovně. Sociologové rozčlenili mobilitu do mnoha druhů. Teoretické ukotvení této práce zahájím některými jejich příklady. Na základě zadání se však v mém případě budu zabývat pracovní mobilitou na horizontální úrovni a jejími eventuelními přesuny.

Má bakalářská práce je zpracována pro malou obchodní banku, ve které pracuji. Tato společnost působí na českém trhu přes dvacet let. V oblasti bankovnictví není fluktuace nic neobvyklého. Naopak. A to zejména v oblasti výkonných pracovníků. Konkrétně se zaměřím na profesi bankovních poradců. Uvedená situace dlouhodobě nepříznivě narušuje cíle banky XY. Náborem nových a nových zaměstnanců narůstají firmě značné náklady, spojené zejména s výběrem a adaptací zmíněných nových pracovníků. Tato nestabilita může rovněž negativně působit na klientelu i bankéře. Management společnosti je si toho vědom. Orientace na pracovní spokojenost bankovních poradců je tedy velmi podstatná.

Každá firma má své strategie a cíle. Ty jsou samozřejmě orientované na zisk. Všechny záměry jsou do značné míry ovlivňovány vnějším i vnitřním prostředím organizace. V mé diplomové práci se zaměřím na prostředí vnitřní. Vnitřní cíle jsou vnitropodnikové povahy. Řadíme sem organizační strukturu, komplexní personální činnosti a podobně. Cílem mé bakalářské práce je analyzovat faktory pracovní spokojenost bankovních poradců banky XY a odhalit tak příčiny jejich potenciální mobility. Rozebíraná pracovní spokojenost je spojena se stabilitou zaměstnanců jakékoliv firmy. Na jejím vytváření se podílí široké spektrum skutečností. Jde o důležitý konkurenční prvek.

Práce je členěna na dvě části, teoretickou a empirickou. V teoretické části se mimo jiné zabývám vymezením základních pojmů, jako je mobilita, fluktuace, motivace a především spokojenost zaměstnanců. Empirická část je analýzou a interpretací získaných dat. Zvolila jsem kvantitativní metodu. Nástrojem sběru dat byl anketní dotazník.

Teoretická část

1 Charakteristika problematiky

Základem prosperujících organizací je stabilita vhodné a především již zaškolené pracovní síly. Zaměstnanci tedy tvoří jakousi základnu, prostřednictvím které jsou naplňovány strategické cíle firem. V případě nerovnováhy pohybu pracovních sil může dojít k nemalým finančním ztrátám. Organizacím narůstají náklady, spojené s náborem a adaptací nových pracovníků. S únikem citlivých interních záležitostí mohou velmi tratit. Ústředním předmětem jejich zájmu by tedy měla být zejména stabilita zaměstnanců.

1.1 Vymezení cíle práce

Jak již bylo uvedeno v úvodu této bakalářské práce, cílem mého projektu je analýza faktorů pracovní spokojenosti bankovních poradců banky XY, za účelem zjištění příčin jejich potenciální mobility. Na základě získaných dat navrhnu možná opatření, která by měla uvedenou spokojenost zvýšit a tím podpořit stabilitu zaměstnanců dané profese.

Při prvních úvahách nad mou prací jsem provedla rešerši, na základě které jsem vygenerovala několik teoretických zdrojů, týkajících se daného tématu. V první kapitole vymezím pojem mobilita, který je obsažen již v názvu. Následně přejdu k mobilitě v kontextu s profesními drahami člověka. Pracovní pohyby zakončím fluktuací. Uvedenými pohyby se zabývá řízení lidských zdrojů, o kterém se zmíním pouze krátce. Detailněji rozeberu jeho složky v podobě motivace a spokojenosti zaměstnanců. Teoretické poznatky jsem čerpala zejména ze sféry řízení lidských zdrojů, pracovní motivace a spokojenosti, organizačního chování a sociologie. Od teoretické základny následně přejdu k empirické části, ve které se již zaměřím na realizaci mého průzkumu.

2 Mobilita

Na mobilitu lze pohlédnout z různých úhlů. Nejprve uvedu všeobecné definice. V následujících podkapitolách podrobněji rozeberu profesní dráhy v kontextu s mobilitou a po nich přejdu k fluktuaci. Veselá a Kanioková Veselá chápou pojem mobilita jako změnu. Výzkum sociální mobility se zabývá zachycením oněch změn, frekvencí, rychlostí, četností a dosahu sociálních změn ve struktuře společnosti (Veselá, Kanioková Veselá 2011, s. 66). Dále jsem se inspirovala Kellerem. Ten, na základě mobilitních možností, rozdělil společnosti na uzavřené a otevřené. Krajním typem uzavřených společností označil kastovní zřízení. V jeho podmínkách je veškerý přechod mezi sociálními pozicemi v životním procesu tvrdě taburizován. Nízkou míru mobility mají také stavovské společnosti. Dnešní moderní společnost oproti tomu klade důraz na demokratizaci možností sociálního vzestupu. Rozlišuje mobilitu vertikální a horizontální. Vertikální může mít vzestupný i sestupný charakter. V rámci horizontální mobility jde o přesun z jedné sociální skupiny do jiné. Status jedince se v tomto případě nemění. Sociologické výzkumy se zabývají převážně mobilitou vertikální. To této skupiny řadíme mobilitu integrační. Tento pohyb popisuje kariéru, dosaženou postupem života. Intergenerační mobilita se zabývá sociálními vzestupy a sestupy mezi jednotlivými generacemi (Keller 1995, s.162).

Otázkou kolísavého společenského pohybu se zabýval Jandourek. Jako vzestupné faktory této mobility označil kvalifikaci, pohlaví, manželství a štěstí. Jako sestupné uvedl nemoc, období společenských krizí, nedostatek kvalifikace a vlastní neschopnost (Jandourek 2003, s.98-99).

Existuje tedy celá řada druhů mobility. Buriánek se konkrétně zaměřil na pohyblivost sociální. Poukázal na poměrně ustálené rozdělení sociálních pozic, které vymezují sociální role. Ty představují požadavky a očekávání, vztahující se k chování držitele dané sociální pozice. Od toho se odvíjí pojem sociální status. Status formuluje základní postavení člověka na pomyslném žebříčku společenské hierarchie. V průběhu života se však

tato pozice několikrát změní. A právě onu změnu sociálního statutu označujeme pojmem sociální mobilita. Sociální pozici můžeme zvyšovat například mírou dosaženého vzdělání, prosperujícím podnikáním nebo sňatkem. Snížit ji můžeme propuštěním ze zaměstnání a podobně. Její časté kolísání tedy ovlivňuje životní úspěch či pád. Hovoříme tak o mobilitě intragenerační, jež je mobilitou průběhu životní dráhy. Souběžně s ní lze poukázat i na mobilitu mezigenerační. Ta řeší otázku postavení dětí v souvislosti s se sociálním statusem rodičů. (Buriánek 1996, s. 51).

Sociální mobilita je zároveň podpořena prostorovou či profesní mobilitou, narůstajícím počtem nově vznikajících profesí a migrací pracovních sil (Buriánek 1996, s. 51). V zahraničí je dojíždění, případně i stěhování za prací běžnou záležitostí. V rámci České republiky dosud není tato mobilita rozšířena. Náš národ se s ní zatím neztotožnil. Ochota cestovat kvůli zaměstnání nestoupá ani přes značnou nezaměstnanost.

Pohlédneme-li na uvedený pojem podrobněji z pohledu řízení lidských zdrojů, získáme hned několik typů mobility. Například mobilita spojená s povýšením. Jde o stoupání po žebříčku profesionální kariéry. Dále mobilita funkční. Zde se jedná o horizontální pohyb z jedné funkce na druhou ve stejné úrovni. Mobilita geografická je spojena s dojížděním zaměstnanců. A nakonec mobilita vnitřní nebo-li lokální. Ta doplňuje funkční a geografickou mobilitu. Díky ní může firma neustále obnovovat složení jednotlivých pracovních týmů (Livian, Pražská 1997, s.125-126).

Spoluautorky Veselá a Kanioková Veselá formulují pracovní mobilitu jako pohyb jednotlivých zaměstnanců či celých profesních a kvalifikačních skupin. Uvnitř sociální struktury organizace hovoříme o mobilitě vnitropodnikové. Mezi ní a sociálními systémy dalších organizací jde o fluktuaci. Tyto dámy klasifikovali pět druhů pracovní mobility:

- Mobilita profesionální – v tomto případě jde o změnu povolání, kdy zaměstnanec opustí dosavadní povolání a začne vykonávat jiné.
- Odchod z pracovního procesu – ten může být dočasný (např. odchod na mateřskou dovolenou) nebo trvalý.
- Mobilita spojená s migrací – zaměstnanec se za prací stěhuje.

- Mobilita ovlivnitelná a neovlivnitelná – jedná se o ovlivnitelnost ze strany zaměstnavatele. Ten však neovlivní např. smrt pracovníka, jeho odchod do důchodu či změnu jeho pracovní schopnosti.
- Mobilita neřízená a řízená – k první variantě dochází zejména ze strany zaměstnance. Druhou určuje vedení firmy. Jde o odchody sezónních pracovníků, odchod zaměstnanců s pracovní smlouvou na dobu určitou apod.
- Mobilita žádoucí a nežádoucí – ta spočívá v daných důsledcích. Rozlišujeme tři hlediska: celospolečenské, ze strany zaměstnavatele a z pozice pracovníka.
- Mobilita potenciální a reálná – k reálné již v určitém období došlo. Kdežto potenciální mobilita může za určitých okolností teprve nastat (Veselá, Kanioková Veselá 2011, s. 100-101).

Výše uvedený výčet završil druh pracovní mobility, kterým se v mé bakalářské práci budu zabývat. Konkrétně jde o potenciální mobilitu bankovních poradců banky XY.

Zmíněné formy pracovní mobility mají rovněž své charakteristiky:

- Rozsah pracovních procesů – jde o konkrétní procentuelní výpočet pohybu pracovních sil za určité období pomocí koeficientu fluktuace (Kf). Pro tyto potřeby využíváme vzorec: Kf = Po / Px x 100. Přičemž zkratka Kf značí koeficient fluktuace, symbol Po určuje počet pracovníků, kteří za určité období opustili podnik (obvykle za 1 rok) a znak Px představuje počet zaměstnanců organizace na počátku monitorovaného období (nejčastěji jde o 1. leden příslušného roku).
- Struktura procesů pracovní mobility – sleduje v dané záležitosti poměr mužů a žen, jejich věkové zařazení a úroveň vzdělání.
- Změny procesů pracovní mobility – určují možnost provázanosti uvedené formy s průmyslovým odvětvím či oborem a zároveň rozsah vazeb těchto procesů na stěhování obyvatelstva (Veselá, Kanioková Veselá 2011, s. 102).

Nejde tedy vždy pouze o mobilitu v negativním slova smyslu. Některé typy vnímáme dokonce jako žádoucí. Na základě zmíněných pohybů pracovních sil personální oddělení systémově řídí kariéru svých zaměstnanců a zároveň zajišťuje potřeby své organizace. Shrnutě řečeno, kariéru je možné ovlivnit. A to nejen ze strany zaměstnavatele, ale také ze strany zaměstnance. Firmy vytváří plány personálního rozvoje svých pracovníků. Na základě plánů funkční mobility mají příležitost, řídit jejich kariéru. Základem všeho je však naše individuální investice do formálního i neformálního vzdělání a aktivita na trhu práce. Samozřejmě každý z nás má jiný potenciál a odlišné vlastnosti. Průběh naší kariéry tedy ovlivňuje celá řada faktorů. Některým však můžeme jít naproti.

Na základě výsledků mého šetření navrhnu možná opatření, týkající se mimo jiné právě řízení kariéry bankovních poradců banky XY. Z toho důvodu považuji za nutné, věnovat následující teoretický text profesním drahám a s nimi spojené mobilitě.

2.1 Profesní dráhy a mobilita

Jak uvádí Alan, produktivní věk je nejdelší etapou života. Objekt našeho zájmu je soustředěn na produktivitu práce, pevně spojenou s procesy společenské reprodukce. Nejde však o jednoduchou etapu. Právě naopak. Od počátku až do konce jde o proměnlivou a dramatickou etapu. V průběhu této životní fáze dochází ke kompletní změně celého našeho sociálního okolí, okolností našeho života, řešíme nelehké procesy naší sociální adaptace a pokračující socializace. Tím vším se zabývají výzkumy profesní mobility, zaměřené na přesuny pracujících mezi zaměstnaneckými a profesními skupinami (Alan 1989, s. 216). Buriánek na danou záležitost nahlíží konkrétněji. Uvádí totožnost procesu profesní dráhy a kariéry. V personální oblasti a současných teoriích řízení slouží zpracované vzory podnikové kariéry k podpoření motivace a stability zaměstnanců (Buriánek 1996, s. 92). Kolegyně Veselé považují za tradiční kritérium kariéry pozici. S pozicí jsou spjaty další kritéria v podobě mzdy či jiných materiálních výhod. Srovnání shodných pozic v různých firmách je však

často matoucí. Soukromé podniky hýří rozdáváním postů. Nalezneme v nich možná více ředitelů a manažerů než výkonných pracovníků. Jednotnou soustavu funkcí mají už snad pouze státní organizace (Veselá, Kanioková Veselá 2011, s. 73-74).

Využití schopností a potenciálu svých zaměstnanců by logicky mělo být v zájmu všech organizací. Řízení pracovní kariéry by tedy mělo neodmyslitelně patřit k jejich základním strategiím. A právě rozvoj bankovních poradců banky XY a řízení jejich kariéry patří ke klíčovým myšlenkám mých závěrečných doporučení, týkajících se zvýšení jejich pracovní spokojenosti, spojené s potenciální mobilitou.

2.2 Fluktuace

Do pracovní mobility spadá jeden z trvalých a často omílaných záležitostí personálního managementu, kterým je fluktuace zaměstnanců. Jak bylo již v úvodu mé práce zmíněno, nevyhnula se ani šetřené společnosti. Částečně jsem se o ní zmínila v kapitole o mobilitě. Vzhledem k tomu, že právě tento druh pracovní mobility je spjat s mou prací, vyčlenila jsem mu oddělenou podkapitolu, ve které danou záležitost rozeberu podrobněji. Pojem fluktuace má několik definicí. Jandourek ji formuloval jako častou změnu pracovních poměrů. Uvedenou formu pracovní mobility je možné částečně řídit. K této regulaci řadíme například sezonní práce. Může být i ovlivnitelná. V tomto případě jde o propouštění a přijímání zaměstnanců a utváření pracovních podmínek, přičemž je výměna zaměstnání častější než změna profese (Jandourek 2001, s. 84). Jde o jeden z velkých a často diskutovaných problémů současné doby. Buriánek ji označil jako nežádoucí pohyb pracovních sil, při kterém ve firmě často odcházejí a následně obměňují kvalifikovaní zaměstnanci (Buriánek 1996, s. 92). Ale jak bylo výše uvedeno, ne vždy jde o negativní záležitost. Tedy pokud ji řídíme. Naopak. Díky tomuto žádoucímu úhlu pohledu může firma ve formě nových zaměstnanců získat „čerstvou energickou krev“ s novými zkušenostmi a nápady. Setkáme se však i s

přirozenou fluktuací, spojenou se stárnutím a smrtí zaměstnanců. Tu opravdu neovlivníme.

V mém průzkumu se konkrétně zaměřím na potenciální nežádoucí fluktuaci z podnětu zaměstnanců. Ze strany pracovníků jde tedy o dobrovolnou záležitost. Jejím důsledkem jsou však zvýšené firemní náklady. Společnost přichází o již zaškolenou pracovní sílu a nezřídka i část klientely. Důsledkem neustálých změn často bývá přetížení stávajících pracovníků. V organizaci díky tomu narůstá nesoulad a pracovní nespokojenost. Díky nestabilitě pracovního kolektivu navíc mnohdy ustupuje motivace zaměstnanců, která může mít i značný dopad na kvalitu a produktivitu práce. Jde o jakýsi začarovaný kruh.

Nový a kol. rozdělili příčiny, podmiňující nežádoucí pracovní mobilitu, do tří skupin. Jako první poukázali na faktory mimopodnikové povahy. Tyto okolnosti organizace bohužel nemůže žádným způsobem ovlivnit. Jde zejména o vztah mezi poptávkou a nabídkou na trhu pracovních sil, atraktivnost povolání a umístění podniku v rámci žádoucí lokality. Faktory podnikové povahy si tvoří sama organizace. Tudíž je může ovlivňovat a zároveň kontrolovat. Těchto faktorů existuje celá řada. K základním patří: nízká mzda, špatná organizace práce, nevyhovující pracovní podmínky, nevyhovující pracovní režim, špatné kolegiální vztahy, nevyužití kvalifikace a nedostatek perspektiv. Pracovní mobilita je však také ovlivněna mimopodnikovými faktory. Jde například o komplikované dojíždění do zaměstnání, nestandardní situace v rodině apod. Pracovní změnu samozřejmě ovlivňují také faktory dané osobními charakteristikami pracovníků. Nový a kol. rovněž rozebrali jednotlivé osobní charakteristiky a uvedli jejich převládající vliv na fluktuační tendence. Došli k závěru, že zaměstnání z vlastní iniciativy opouštějí častěji muži než ženy. Uvedená nežádoucí fluktuace zároveň klesá stoupajícím věkem, založením rodiny a se zvyšující se úrovní vzdělání. Řízení pracovní mobility by mělo sledovat určité strategické cíle řízení lidských zdrojů každé firmy. Základem je vytvoření vhodné profesní a kvalifikační skladby pracovníků, která je podmínkou rozvoje organizace.

Nežádoucí fluktuace by měla být redukována. A to zejména u zaměstnanců, na kterých má firma dlouhodobý zájem. V neposlední řadě by vedení firmy nemělo podcenit řízení pracovní kariéry (Nový a kol. 1997, s. 128-130). Za podpory citace z odborné literatury jsem tedy opět dospěla k důležitosti již zmíněného řízení kariéry lidských zdrojů.

Pokud tedy shrnu výše uvedené, základem firemních opatření, zmírňujících nežádoucí odchod zaměstnanců, by v první řadě mělo být určení jejích přímých i nepřímých vlivů:

- zmapování situace na trhu práce dle regionů, ve kterých společnost působí
- strategie firmy
- vhodná volba struktury a kvalifikace pracovníků
- firemní kultura apod.

Druhým důležitým krokem je identifikace fluktuačních příčin. Jejich odhalování probíhá v podobě:

- výstupních dotazníků odcházejících pracovníků
- rozhovorů zaměstnanců s přímými nadřízenými či personalisty
- a dotazníků.

Míru fluktuace by měly důkladně sledovat a zaznamenávat všechny organizace. Každá by rovněž měla určit její hraniční procento. Pokud je tento podíl překročen, fluktuace zaměstnanců je shledána jako nežádoucí. V takovém případě je vhodné provést například analýzu pracovní spokojenosti, navrhnout potřebná opatření pro její zmírnění, tato opatření zrealizovat a následně zhodnotit jejich efekt. Tímto způsobem budu postupovat i při mém průzkumu. Výsledky změn by měly podléhat pravidelné kontrole, na základě které mohou být přijata další nápravná opatření.

3 Řízení lidských zdrojů a personální práce

Pracovní mobilitou se zabývá řízení lidských zdrojů. V kostce tedy čtenáře zasvětím do oblasti personální práce, po které se zaměřím na

motivaci zaměstnanců, teorie motivace a pracovní spokojenost, neboť vše uvedené spolu souvisí.

Personální oddělení podniku řeší pracovní mobilitu různých druhů. To obnáší řadu personálních činností. Jak uvádí Koubek, vytváří a analyzuje pracovní místa. Definuje tím pracovní úkoly, s nimi spojené pravomoce a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Řeší povahu práce, pracovní úkoly a podmínky. Následně vytváří popis a specifikaci pracovních míst. Určuje tím požadavky na schopnosti a vlastnosti pracovníků. Od toho přecházíme k personálnímu plánování. Jde o plánování potřeb pracovní síly a pokrytí těchto potřeb. Dalším úkolem je plánování personálních činností a plánování personálního rozvoje pracovníků. S tím souvisí získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců. Pracovníky samozřejmě hodnotí. Sledují, množství a kvalitu práce, včetně jejich potenciálu. Zaměstnance rovněž rozmisťují. Sjednávají i ukončují s nimi pracovní poměr. Zařazují je na konkrétní pracovní místa (Koubek 2011, s. 17-18). Do personální činnosti rozmisťování spadá právě pracovní mobilita. S tou úzce souvisí i následující aktivity řízení lidských zdrojů jako je odměňování, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy a péče o pracovníky. Uvedené činnosti jsou spjaty s pracovní motivací a spokojeností pracovníků.

V dnešní moderní době usiluje řízení lidských zdrojů o maximální a komplexní využití lidského potenciálu. Vnímá ho jako základ konkurenceschopnosti organizace (Buriánek 1996, s. 90).

Řízení lidských zdrojů by bylo možné věnovat mnoho stran. Vzhledem k cíli mého průzkumu se však v této teoretické části, za pomoci odborné literatury, zaměřím na motivaci zaměstnanců a obzvláště na pracovní spokojenost, ve které zároveň částečně rozeberu některé oblasti personální práce. Protože jen efektivně motivovaný a spokojený pracovník může být stabilní. Zmíněným dvěma bodům věnuji samostatné kapitoly.

4 Motivace a stimulace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je velice důležitá nejen pro získání nové, ale hlavně pro udržení stávají kvalifikované a již zaškolené pracovní síly. Co považujeme za odměnu? Odměňování zaměstnanců je dosti složitou otázkou. Hagemannová poukazuje na to, že materiální stimuly mohou mít určitou roli v povzbuzování lidí k pracovnímu výkonu. Jejich úloha však souvisí s celou řadou dalších motivačních faktorů (Hagemannová 1995, s. 43). Personálnímu oddělení se nabízí široké spektrum odměn. Které jsou však nejefektivnější? Nutno dodat, že jde o velice složitou psychologickou a hlavně individuální záležitost. Motivaci by se tak dala vyčlenit nejen celá kapitola, ale bylo by možné, napsat o ní i celou knihu. V mém případě se o ní zmíním jen v kostce. Zcela opomenout by ji však nešlo, protože motivy a tedy i teorie motivace spadají mezi teoretická východiska personálních útvarů.

„Termín motivace je odvozen z latinského slova *moveo*, hýbám, a vyjadřuje přeneseně hybné síly chování, jeho činitele (Nakonečný 1995, s.75).“ Takže se opět dostávám k pohybu... Nakonečný rovněž poukázal na rozdíl termínů motivace a motivování. Motivaci vysvětluje jako vnitřní proces. Kdežto motivování jako určitou formu a obsah vnější stimulace. Tato stimulace vyvolává vnitřní proces zmíněné motivace. Stejně jako u mobility jde tedy o pohyb (Nakonečný 1995, s.80).

Byla vytvořena řada teorií, vystavěných na různých základech. Nejprve je však nezbytné rozebrat a vysvětlit pojmy motiv a motivace, stimul a stimulace. Následně uvedu několik zástupců motivačních teorií. Vzhledem k tomu, že jich je nepřeberné množství, pro ukázku jsem zvolila tři teorie potřeb a tři teorie zaměřené na proces, tedy kognitivní.

4.1 Motiv a motivace

Motiv je vnitřní pohnutkou jednání. Souhrnem těchto pohnutek je motivace. Jde o jakési odůvodnění našich činů. Motivovat tedy znamená probudit zájem (Kolektiv autorů a konzultantů 1996, s. 226). Tato psychologická záležitost může mít vnitřní i vnější charakter. Udává náš

směr. Každopádně jde o individuální záležitost, která je spjata se smysluplností našeho života.

4.2 Stimul a stimulace

Stimul je v podstatě podnět, vnější pobídka. V případě stimulace hovoříme o podněcování (Kolektiv autorů a konzultantů 1996, s. 320). Oba pojmy jsou součástí motivace. Pobízí nás k nějaké činnosti za účelem dosažení našich cílů. Řadíme sem odměny i sankce.

4.3 Teorie potřeb

4.3.1 Potřeba

Potřeby vnímáme jako požadavky či zdánlivé nedostatky, nezbytné pro naši osobní spokojenost. Mohou být fyzické či duševní. V případě jejich nedosažitelnosti dochází k frustraci. Jde o jakýsi druh zklamání z neuspokojení potřeb. V důsledku toho postrádáme smysluplnost našeho jednání. Slezáčková se zmiňuje o čtyřech hlavních potřebách:

- Potřeba účelu – v podobě cílů nebo pocitu naplnění
- Potřeba hodnot – s rozlišením dobra a zla
- Potřeba účinnosti – s přesvědčením, že můžeme něco změnit
- Potřeba vědomí vlastní hodnoty (Slezáčková 2012, s.130-131).

4.3.2 Maslowova pyramida lidských potřeb

Americký psycholog Abraham Harold Maslow sestavil hierarchii lidských potřeb. Tato pyramida je sestavena z pěti základních kategorií potřeb. Jednotlivé skupiny jsou vzestupně uspořádány od nejnižších až po nejvyšší. Základnu tvoří fyziologické potřeby, následuje potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, dále potřeba uznání a na vrcholu všeho se tyčí sebeaktualizace. Základním předpokladem je uspokojování lidských potřeb krok po kroku. Vyšší úroveň tak nemůže být uspokojena bez existence úrovně nižší. Současně podotýká, že seberealizaci není možné nikdy zcela uspokojit (Kocianová 2010, s. 28). Co si však máme pod těmito

potřebami konkrétně představit? Wagnerová uvedené úrovně převedla do pracovní motivace. Podstatou všeho je mzda a její další složky, které pokrývají fyziologické potřeby. Potřebu bezpečí zajišťuje sociální a důchodové zabezpečení. Na úroveň sounáležitosti zařadila dobré formální i neformální vztahy na pracovišti. K uznání samozřejmě patří tituly, symboly statutu a respekt. A nakonec díky pracovní seberealizaci získáme osobní růst a plné využití našich schopností (Wagnerová 2008, s. 14). Pokud tyto potřeby neuspokojíme, může dojít až k frustraci. Snažíme se dosáhnout něčeho nedosažitelného. Překážky se nám zdají nepřekonatelné. To často vyústí až v zoufalství, které může být také příčinou fluktuace.

4.3.3 Alderferova motivační teorie ERG

Další známou teorii potřeb vytvořil opět americký psycholog. Byl jím Clayton Paul Alderfer. Jeho motivační teorie, zvaná ERG, v podstatě rozšiřuje Maslowovu pyramidu potřeb. Jak uvedla Kociánová, tato teorie zasahuje do tří kategorií potřeb. Z prvních písmen uvedených skupin, samozřejmě psaných v angličtině, je vytvořena zkratka teorie. Písmeno E, jako existency, označuje existenční potřeby. Myslíme tím předměty materiální povahy. R, jako relatedness, značí vztahové potřeby. Ty závisí na procesu sdílení a vzájemnosti jako jsou například pochopení, potvrzení, vliv a podobně. Poslední litera G, tedy growth, poukazuje na růstové potřeby, jež jsou důsledkem tendence otevřených systémů vnitřně růst. Stimulují tak tvůrčí a produktivní úsilí. Tento růst však musí být podpořen příležitostmi k růstu (Kocianová 2010, s.28-29).

4.3.4 Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga

Pro mou práci je však nejzásadnější zmínka o Herzbergově dvoufaktorové teorii pracovní motivace. Opět se tedy dostáváme k americkému psychologovi. Frederick Irving Herzberg vytvořil, troufám si říci, nadčasovou teorii. Je složena z hygienických faktorů a motivátorů. Kolman se svými kolegy o ní píší dokonce jako o nezapomenutelné. Za velký přínos považují ono rozdělení do dvou skupin. Hygienické faktory

značí podmínky práce, motivátory obsah práce. Někdy jsou uvedené skupiny označovány jako dissatisfaktory a satisfaktory. Dle této teorie samotné pracovní podmínky zaměstnance nemotivují. Nevhodné pracovní prostředí však paradoxně může demotivovat a v pracovnících vyvolávat značnou nespokojenost. Oproti tomu motivátory, v podobě obsahu práce, mohou zaměstnancům přinášet jistý druh uspokojení a zároveň je motivovat (Kolman, Rymešová, Chýlová, Gralton 2012, s. 51-52).

„Podle Herzberga k hygienickým faktorům patří:

- plat
- bezpečnost práce
- pracovní prostředí
- statut
- předpisy organizace
- kvalita odborného vedení
- kvalita mezilidských vztahů na pracovišti.

K faktorům vytvářejícím uspokojení pak patří:

- dosahování výsledků
- uznání
- odpovědnost
- povýšení
- práce sama o sobě
- možnost růstu (Kolman, Rymešová, Chýlová, Gralton 2012, s. 52). “

Organizace by se tedy měly soustředit zejména na uspokojování hygienicých faktorů svých zaměstnanců. Pro vyšší výkonnost pracovníků by neměly opomenout ani motivátory. Každý z nás je jiný. Každý máme jiné potřeby. Odlišnost těchto požadavků stoupá zejména mezi jednotlivými druhy profesí. Rozbor uvedených faktorů je tedy nezbytné realizovat na zaměstnancích na shodné pracovní pozici nebo alespoň jedné úrovni managementu. V opačném případě analýza postrádá svůj význam. Výkonní pracovníci mají zajisté jiné potřeby než linioví, střední či

vrcholoví manažeři. Vrcholoví manažeři vytváří cíle organizace a strategie pro jejich naplnění. Za nejzásadnější prvek tohoto dosažení považuji výkonné pracovníky. A právě proto jsem se na ně v mé práci zaměřila.

4.4 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

4.4.1 Vroomova teorie očekávání

Ke kognitivním teoriím rovněž patří Vroomova teorie očekávání. Tento kanadský profesor a odborník na psychologickou analýzu v organizacích ve svém díle popsal motivaci jako proces, ovlivněný valencí (hodnotou), instrumentalitou a očekáváním. Valenci v tomto případě popisuje jako stupeň jedincova hodnocení a ceny očekávaného výsledku. Instrumentalita značí jedincem vnímanou pravděpodobnost získání cíle pomocí vykonání požadovaného. A zmíněné očekávání chápe jako subjektem vnímanou pravděpodobnost schopnosti vykonat požadované. Předmětem jeho zájmu byly způsoby motivačního procesu. Bohužel neřešil neméně podstatné důvody (Kolman, Rymešová, Chýlová, Gralton 2012, s. 53-54).

4.4.2 Teorie Lathama a Locka

Na koncepci řízení podle cílů navázali bývalý prezident kanadské psychologické asociace (CPA) Gary P. Latham a americký psycholog a profesor Edwin A. Locke. Ti se ve své teorii zaměřují na motivaci vůči stanoveným cílům. Zaměstnance ovlivňují vnější vlivy, založené na předložených strategických cílích organizace. Jde o vědomý charakter motivace. Locke tento přístup spojuje s metodou managementu zvanou MBO. Jde o řízení pomocí cílů. Pracovník zhodnotí své schopnosti pro dosažení daného cíle. Nadřízenými je podporován formou nabídky finančních incentivů. Po zvážení uvedeného následuje zaměstnancovo přijetí cíle. Na jeho stanovení se tedy podílí. Cíl určuje směr jeho chování a v kombinaci s jeho schopnostmi i výkon. Zpětná vazba ovlivňuje další průběh celého procesu (Kolman, Rymešová, Chýlová, Gralton 2012, s. 57-59).

4.4.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Dále je nutné uvést teorii spravedlnosti, jež vytvořil opět Američan John Stacey Adams. Někdy ji též nazýváme teorií rovnosti. Mezi její základní předpoklady patří jedincovo vyhodnocování vztahů s druhými osobami. Jde o poměr investice a získání z dané interakce. Pokud se výstupy jednotlivých aktérů neshodují, dochází k nerovnosti. Čím větší nerovnost jedinec eviduje, tím nepříjemněji se cítí. Vzrůstající nepříjemný pocit nerovnosti pobízí aktéra k jejímu odstranění. Odstranění může zrealizovat pomocí řady prostředků. Může například snížit svou situační investici, ovlivnit ji apod. Ovlivnit může rovněž osobu s níž se porovnává. Dokonce ji může zaměnit. Tato teorie mimo jiné vysvětluje jednání zaměstnanců s nízkým platem, kteří přes danou skutečnost zůstávají na svých pozicích (Kolman, Rymešová, Chýlová, Gralton 2012, s. 55).

Uvedené teorie jsou tedy orientované na různé potřeby a rozmanité druhy cílů. Přes několik shodných indicií a veškeré snahy však k jednotné teorii nedospějeme. Pozoruhodné je, že všechny uvedené teorie pracovní motivace vznikly na západní straně polokoule.

5 Pracovní spokojenost

V neposlední řadě nesmím opomenout rovněž důležitou a pro mou práci nejpodstatnější spokojenost zaměstnanců. I v tomto případě nacházíme spojitost s osobními cíly jedinců. Práce a soukromý život? Jde o dvě oddělené nádoby nebo spolu naopak úzce souvisí? Například Křivohlavý poukazuje na velice silný a trvalý vztah pracovní spokojenosti se spokojeností životní (Křivohlavý 2013, s. 43). Psychologické studie spokojenosti s prací si v první řadě kladou otázky subjektivních cílů. Čeho vlastně chceme dosáhnout? O co nám v životě jde (Křivohlavý 2013, s. 46)? Pro spokojenost zaměstnanců nebyla, stejně jako pro pracovní motivaci, doposud vytvořena jednotná teorie. Danou spokojenost či nespokojenost můžeme označit jako komplexní jev, složený ze subjektivních reakcí individua na vnitřní i vnější podmínky organizace.

Je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho preferencemi, postoji apod. (Kociánová 2010, s. 35).

I nadále využiji citaci Renaty Kocianové. Ta přehledně rozdělila faktory posilující a zeslabující pracovní spokojenost. K posilujícím činitelům řadí:

- průhlednou organizační a personální politiku
- jasné a přiměřené pracovní cíle
- různorodost práce
- autonomii
- možnost zúročení vlastních schopností a zkušeností
- ocenění práce a sociální pozice
- odpovídající finanční ohodnocení
- vzájemnou spolupráci a dobré mezilidské vztahy
- bezpečnost práce a podobně.

Mezi faktory, zeslabující pracovní spokojenost, zahrnuje:

- časový stres
- vysokou pracovní zátěž
- nereálné pracovní nároky
- špatné formální i neformální vztahy
- nedostatek času na soukromý život
- a psychosomatické pracovní důsledky (Kocianová 2010, s. 36).

Křivohlavý uvádí dalších pět oblastí, které ovlivňují pracovní spokojenost. V první řadě poukazuje na identitu pracovních úkolů. Zaměstnanec by měl mít o své práci dobrý celkový přehled. Důležitá je rovněž signifikace. Tedy smysluplnost vykonávané práce. Dále variabilita pracovních úkonů. Práci by mělo být možné vykonávat různými způsoby. S tím souvisí autonomie. Jde o svobodu volby pracovních postupů. V neposlední řadě nesmíme opomenout zpětnou vazbu. Každý pracovník by měl znát výsledky své práce (Křivohlavý 2013, s. 44).

Tento autor rovněž rozebírá vliv osobních charakteristik jedinců na jejich individuální spokojenost s vykonávanou prací. Konkrétně poukazuje na extrovertní a svědomité jedince. Lidé s uvedenými osobnostními rysy jsou v práci spokojenější než ti, kteří dané charakteristiky postrádají. Oproti tomu neurotičtí zaměstnanci tuto spokojenost postrádají (Křivohlavý 2013, s. 45).

Uvádí i mnohem hlubší pojetí, zaměřené na souvislost pracovní spokojenosti se sebepojetím a sebehodnocením jednotlivých zaměstnanců. Na základě psychologických výzkumů byla prokázána jejich přímá úměra. Sebevědomí lidé jsou tedy v práci spokojenější (Křivohlavý 2013, s. 45).

Citovaný český psycholog a spisovatel se rovněž zmiňuje o problematice základního motivačního zaměření individuí, důsledcích nepříznivých okolností, jež zasahují do průběhu pracovní činnosti apod. Vlivy pracovní spokojenosti shrnul do otázky osobních cílů, neboť s pracovní spokojeností zároveň souvisí žebříček našich životních hodnot (Křivohlavý 2013, s. 46).

Jak bylo výše, za podpory odborné literatury, popsáno, na naši pracovní spokojenost působí nepřeberné množství různorodých okolností. Některé vnímáme jako stabilní oporu, jiné nám mohou zlomit vaz. Wagnerová poukázala na souvislost motivace s pracovní spokojeností. Bohužel ne vždy jde spokojenost zaměstnanců ruku v ruce s výbornými a vysokými pracovními výkony. Jednoznačně však přispívá k malému absentérství a nízké fluktuaci (Wagnerová 2008, s. 18).

A právě pracovní spokojenost je ústřední otázkou mé studie, neboť u nespokojeného zaměstnance motivace ztrácí na váze. Na základě uvedeného nyní detailně rozeberu šest základních faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost. Pět z nich jsem využila pro účely mého šetření.

5.1 Odměňování

Odměna za vykonání určitého druhu pracovní činnosti podléhá zákonem stanovenému obecnému ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod. Jak uvádí Buriánek, mzda má různé podoby. Může být časová, úkolová, individuální nebo skupinová. Základem je pevná složka v podobě fixního platu. V některých případech může být rozšířena o pohyblivou část v podobě prémií a příplatků. V rámci odměňování mohou pracovníci rovněž získat i další výhody. Jde například o lékařskou péči, užívání služebního telefonu, vozu a podobně (Buriánek 1996, s. 90). Mimo peněžních odměn tedy existuje celá řada benefitů. Do této kategorie dále můžeme zařadit stravenky, příspěvky na penzijní a životní pojištění, zaměstnanecké půjčky, subvence na studium atd. Uvedené formy odměn, které zaměstnanci získávají nad rámec stanovené mzdy, jsou účinným stimulačním nástrojem. Jde o vnější motivační vlivy, které přispívají k vyššímu pracovnímu výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

Očekávaná výše materiální odměny je často spjata se sociálními rolemi zaměstnanců. Rozdíly nalezneme u žen a mužů, u bezdětných zaměstnanců a pracovníků s dětmi apod. K zájmu o vyšší a vyšší mzdu rovněž neodmyslitelně přispívá dnešní konzumní společnost. Nejde tedy pouze o zajištění rodiny. Životní styl řady z nás je vybudován na požadavcích nad rámec uspokojení základních lidských potřeb. Pokud nám toto práce zajišťuje, jsme spokojeni. Ale peníze nejsou vše.

Organizace pojímají odměňování lidských zdrojů odlišnými způsoby. Využívají k tomu různých metod. Odměňovat lze podle výkonu, schopností apod. Zvolené metody nemusí být vůči jednotlivým zaměstnancům vždy spravedlivé. Celková odměna by měla odpovídat hodnotě pracovníka na trhu práce. Opačný stav vyvolává značnou pracovní nespokojenost.

5.2 Seberealizace

Přesto, že Maslow umístil seberealizaci na vrchol své motivační teorie potřeb, ne každý se s myšlenkou tohoto zařazení ve svém žebříčku

hodnot ztotožňuje. Jde o rozvoj a maximální využití potenciálu pracovníků. To by mělo být především v zájmu vedení firem.

Nový a Surynek doporučují organizacím pět základních bodů pro zvýšení seberealizace pracovníků:

- zvyšování účasti zaměstnanců na rozhodování
- obohacování a rozšiřování pracovní náplně
- zvyšování odpovědnosti za vlastní práci
- pružné využívání pracovní doby
- podpora tvůrčí aktivity (Nový, Surynek 2002, s. 168).

Pokud něčemu rozumíme a jiné umíme, máme zájem tyto znalosti a dovednosti nejen rozšiřovat, ale především je uplatnit. Například zaměstnanec se státní zkouškou z anglického jazyka hodlá svých znalostí využít i v pracovním životě. Pokud tomu tak není, může být touto skutečností frustrován. V jiném případě můžeme nalézt člověka s tvůrčím myšlením v účtárně. Zde svou tvořivost jen stěží zrealizuje. Maximální využití osobního potenciálu by mělo pracovníky naplňovat. Ve své práci by díky tomu měli nalézt uspokojení. Každý zaměstnanec však své sebenaplnění v seberealizaci nespatřuje. I zde jde tedy o velice složitou individuální psychologickou otázku.

5.3 Možnost kariérního růstu

V podkapitole mobility, č. 2.1 s názvem *Profesní dráhy a mobilita*, jsem se již o kariéře stručně zmínila. Nyní ji, jako jeden ze základních faktorů pracovní spokojenosti, rozeberu podrobněji. Zaměstnanci kariéru často vnímají jako znak určitého druhu prestiže. Výsledky jejich práce by měly být po zásluze odměněny nejen finančně, ale rovněž možností dalšího osobního rozvoje a profesního růstu. Tato záležitost se netýká všech. Někteří jedinci jsou na svých pozicích spokojeni a o další postup nemají zájem. Houževnaté zaměstnance však absence možnosti povýšení může frustrovat. Zmíněná nespokojenost pracovníky nezřídka vede k odchodu z firmy do zaměstnání s větší profesní perspektivou.

Tyson a Jackson rozebírají přínos Scheinových kotevních bodů kariéry. Tyto kotvy, v kombinaci s motivy, potřebami, schopnostmi a talentem, souvisí s určitou formou sebereflexe. Vznikají interakcí mezi zaměstnancem a pracovním prostředím. Udávají možnosti směru vývoje osobní a profesní kariéry. K základním formám patří:

- technicko-funkční kvalifikace
- manažerské schopnosti
- emotivní způsobilost (schopnost zvládat krizové situace).

Technicky myslící lidé jsou zaujati vůči obsahu práce. Manažersky založení lidé se soustředí na vypořádání se s cíli. Dalo by se říci, že jsou závislí na velkých organizacích, kde mohou dosáhnout vysoké vedoucí úrovně s velkou zodpovědností a získat tak část své vlastní identity. Tito američtí autoři se zmiňují i o dalších třech Scheinových kotevních bodech kariéry:

- bezpečí a stabilita
- tvořivost
- autonomie a nezávislost.

Zaměstnanci z první uvedené kategorie bývají dobrými a loajálními pracovníky. Tvořivost je důležitá zejména pro podnikatele a další jedince, kteří přes vlastní autonomii a manažerské kompetence hodlají zároveň využít i svůj talent. Pro zaměstnance z poslední kategorie je důležité určení vlastního tempa, časového rozvrhu a způsobu práce (Tyson, Jackson 1997, s. 123-124). Pokud se tyto kotevní body neslučují s formou a významem práce jednotlivých pracovníků, může dojít k demotivaci a nespokojenosti pracovní síly. Důsledkem je snížení výkonnosti a nárůst fluktuace.

5.4 Styl vedení přímého nadřízeného

Úkolem manažera by mělo být vhodné vedení lidí za účelem dosažení strategických cílů společnosti. Byla popsána celá řada stylů vedení lidí. Na základě odborného zdroje od Slávy Kubátové a kol. uvádím čtyři základní:

- instruování – chovaní zaměřené zejména na zadávání úkolů s minimem podpory podřízených; manažer oznamuje

řešení a dohlíží na výsledky

- trénování – opět chovaní zaměřené zejména na zadávání úkolů, ale se silnou podporou podřízených; na návrzích způsobu řešení úkolů se podílejí všichni členové týmu, avšak manažer rozhodne, který zvolit
- motivování – snížení úkolového a řídícího chování; naopak velká podpora myšlenek a nápadů jednotlivých pracovníků s možností rozhodnutí způsobu řešení úkolů; manažer umožňuje podřízeným samostatnost a zároveň posiluje jejich důvěru
- delegování – málo řídící i málo podporující chování; manažer diskutuje s pracovníkem nad úkoly, poskytne mu zpětnou vazbu a pomáhá mu zpětnou vazbou definovat cíl; zaměstnanec si sám zvolí způsob dosažení tohoto cíle (Kubátová, Bloudek, Bujna, Henych, Műller 2012, s. 97-98).

Manažer musí rovněž pracovat se znalostí osobních vlastností a schopností jednotlivých členů svého pracoviště. Ideální je svěřit každému, to, co ovládá nejlépe a podporovat dobrou atmosféru. Důležitá je vzájemná komunikace. Měl by tedy korigovat organizaci práce, ale i vztahy na pracovišti.

5.5 Organizace práce

Organizační struktura, principy jejího projektování**,** uspořádání a implikace současného i budoucího chování pracovní síly přímo souvisí se strategickými plány podniku (Tyson, Jackson 1997, s. 155). V této podkapitole se konkrétně zaměřím na organizaci práce na pracovišti. Ta se odvíjí od druhu a velikosti pracoviště. Následuje vytvoření pracovního prostředí, určení organizace pracovní doby, naplánování počtu pracovníků, druhů funkcí, pracovních postupů apod. Základ výše uvedeného se odvíjí od firemní kultury.

Nový a Surynek poukazují na důležité demografické ukazatele zaměstnanců jako je pohlaví, věk, rodinný vztah a podobně. Na základě těchto údajů může organizace k organizování a řízení jednotlivých pracovních skupin přistupovat zcela konkrétně. Upřesňují zaměření podnikové sociální politiky. Souvisí to hlavně s mladými pracovníky, zaměstnanci předdůchodového věku a matkami s malými dětmi. Nevhodná profesní a kvalifikační struktura pracovní síly značně omezuje dynamický a efektivní rozvoj firmy. Rovněž redukuje šance a efektivitu inovačních změn. Tím dává organizace v sázku své postavení v konkurenční soutěži. Z toho důvodu se uvedené struktury řadí k nejdůležitějším personálním strategiím. Pracovníky zároveň rozlišujeme podle pracovního zařazení, individuálních vlastností, hodnot, zájmů, charakteru apod. Důležité je, přes veškeré odlišnosti, všechny zaměstnance spojit, za účelem dosažení prioritních cílů organizace (Nový, Surynek 2002, s. 130). Můžeme tedy použít rčení, že všichni musí táhnout za jeden provaz. Hlavní záštitu nad pracovní jednotkou však zajišťuje její přímý nadřízený. Úkolem manažera je vhodná a možnostem přizpůsobená organizace pracovní skupiny.

5.6 Kolegiální vztahy

V zaměstnání strávíme většinu svého života. S kolegy se vídáme a komunikujeme s nimi více než s vlastní rodinou. Interpersonální vztahy se tak stávají jedním ze zásadních faktorů, ovlivňujících nejen pracovní, ale i naši životní spokojenost.

V sociologickém pojetí je pracovní skupina chápána jako malá sociální skupina s následujícími základními znaky:

- „společenský důvod (motiv) a cíl oddělující skupinu od okolí,
- společné místo existence skupiny,
- společná činnost,
- časté vzájemné působení (interakce) členů a relativně stabilní vzájemné vztahy,
- struktura sociálních pozic a rolí,

- společenské skupinové vědomí v podobě systému hodnot, norem a postojů (Nový, Surynek 2002, s. 134).“

Pokud výše uvedené znaky převedeme konkrétně na pracovní skupinu, získáme obměnu již zmíněného:

- pracovní cíle
- společné pracoviště
- pracovní činnost
- vztahy mezi pracovníky
- skupinové vědomí (Nový, Surynek 2002, s. 134-135).

Vedle formálních organizačních struktur jsou současně vytvářeny struktury neformální. Jde o spontánní proces. Nový a Surynek spatřují příčiny zrodu neformálních skupin zejména v nedostatcích formální organizační struktury, která postrádá schopnost regulovat všechny vnitropodnikové procesy (Nový, Surynek 2002, s. 126). Tyto vztahy jsou často vnímány mnohem intenzivněji. Často nezáleží na funkci, věku, pohlaví či vzdělání. Díky neformálním interakcím se z kolegů stávají přátelé. Toto měřítko bývá mnohdy jedním z nejsilnějších pracovních stabilizátorů.

Pracovní kolektiv tedy tvoří lidé různého pohlaví, věku, vzdělání, rodinného stavu i profese. Pracovní skupinu můžeme na základě toho dále rozdělit do sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních struktur. Uvedená skupina má rovněž své funkce. Ekonomickou a sociální. V prvním případě jde o realizované produkty či služby, ve druhém o vzájemné působení a rozvíjení členů týmu (Nový, Surynek 2002, s. 135). Díky kolegiálním vztahům si tedy zaměstnanci rovněž vytvářejí názory a postoje nejen k práci, ale také vůči ostatním spolupracovníkům. Ať jde o formální či neformální vztahy. Pro pracovní spokojenost je důležitý vzájemný soulad výše uvedeného. Na tom se rovněž podílí vhodná organizace práce a styl vedení přímého nadřízeného.

Empirická část

Od teoretického ukotvení se již dostávám k empirické části mé práce. Po základním vymezení cíle je nutné, představit prostředí, ve kterém průzkum probíhal. Detailně rozeberu šetřenou organizaci a poté se zaměřím na metody a techniky sociologického průzkumu. S ohledem k formulaci cíle, rozeberu pozitiva a negativa jednotlivých možností a následně přejdu k volbě techniky sběru dat.

6 Cíl průzkumu

Cílem mého průzkumu je analýza faktorů pracovní spokojenosti bankovních poradců banky XY za účelem zjištění příčin jejich potenciální mobility.

7 Charakteristika banky XY

V každém odvětví je situace trochu odlišná. Nyní se detailně zaměřím na zkoumanou organizaci. V první řadě je nezbytné uvést její zařazení na trhu práce. Rozeberu druhy bank. Popíši univerzální charakteristiku společnosti a zařadím ji. Od této všeobecné charakteristiky přejdu ke konkrétnímu představení šetřené banky XY, včetně rozboru jejího vnějšího i vnitřního prostředí. Samozřejmě neopomenu ani profesi bankovního poradce.

7.1 Rozdělení sektorů na trhu práce

Pracovní trh je sestaven z pracovní poptávky a nabídky. Jde o obchod s prací. Poptávku vytvářejí ve formě různých organizací zaměstnavatelé. Nabídku tvoří lidé. Tedy zaměstnanci. Jandourek ho označil jako trh vlastníků pracovní síly, která usiluje o pracovní místo a zisk. Ovlivňuje ho řada faktorů. Například kvalifikace uchazečů o zaměstnání, jejich pohlaví, věk, bydliště a podobně (Jandourek 2001, s.262).

Trh práce je segmentován. Má tři specifické sektory, které jsou členěny dle odvětví. Produktivita práce se zvyšuje ve všech oblastech

pracovního trhu. Všechny zároveň ovlivňují produktivitu práce hospodářství České republiky. Uvedené sektory dělíme na primární, sekundární a terciární. Do primárního sektoru řadíme těžbu přírodních zdrojů, zemědělství, lesnictví a rybolov. Tato odvětví mají charakter prvovýroby. Jde o potraviny, paliva apod. Podmínky pro růst produktivity práce jsou však v tomto sektoru značně omezeny. Zpracovatelský průmysl a stavebnictví řadíme do sekundárního sektoru. Nejedná se jen o zpracovávání přírodních surovin, ale také vyrábění a zpracovávání umělých zdrojů. Využívá se zde řada poznatků vědy a výzkumu. Díky tomu v tomto sektoru produktivita práce roste vysokým tempem. Poslední sektor tvoří služby. Služby vytváří podmínky pro růst produktivity práce celého našeho hospodářství. Na základě značného podílu živé práce mají pro růst národní produktivity práce paradoxně nejméně vhodné podmínky (Tetřevová 2008, s. 21 - 22).

Pracovní síly se dlouhodobého hlediska přesouvají z primárního sektoru do dalších zmíněných. Jak uvádí Buriánek, v postindustriálním období pracuje většina lidí v oblasti služeb. Populace se čím dál víc upíná ke spotřebě. Stoupá však nejen spotřeba, ale i nároky na přípravu a řízení celého hospodářského cyklu (Buriánek 1996, s. 88). Vzniká řada nových profesí. Ve všech oblastech je však nutná odpovídající kvalifikace a specializace. S výší jejich úrovně je často spojena i výše mzdy. Tomu rovněž odpovídá zvyšující se vzdělanostní úroveň ve vyspělých zemích. Tedy i české populace. Terciární sektor služeb je někdy dále rozčleněn. Elektronický zdroj Ekonomika - management uvádí, že místo ve výchozím kvartálním sektoru zaujímá oblast vzdělání, výchovy, vědy a výzkumu (Hospodářské sektory).

Jak jsem již uvedla, na základě masové spotřeby pojímá sektor služeb největší část pracovního trhu. Služby uspokojují požadavky spotřebitelů. Nejde však o výrobky ale soubor rozmanitých lidských činností. Jak je vypsáno na webových stránkách Management Mania, řadíme sem následující odvětví: obchod a jeho zprostředkování, transport a

dopravu, cestovní ruch, ubytování a pohostinství, finanční služby, média, apod. (Sektor služeb).

Zkoumaná organizace, konkrétně banka, se řadí do posledního, tedy terciárního sektoru. Web Management mania uvádí, že odvětví finančních služeb někdy též nazýváme finančním sektorem. Řadíme do něj všechny služby finančního průmyslu. Tyto služby zajišťují finanční instituce. Jde o banky, pojišťovny, penzijní fondy, stavební spořitelny, investiční společnosti, apod. (Finanční služby).

7.2 Druhy bank

Základní rozdělení bank přehledně popisuje web investice chytře.cz. „Každý stát má bankovní soustavu, na které funguje. Těmito bankovními soustavami jsou:

Centrální (emisní) – náplní její činnosti je emise peněz. Je bankou bank, která reguluje jejich činnost, poskytuje bankám úvěry, drží část jejich vkladů, řídí množství peněz v oběhu, reguluje měnový kurs, provádí bankovní dozor. Nejčastěji prověřuje legálnost bankovních operací, povoluje zakládání bank. Centrální banka je bankou vlády. V České republice se jmenuje tato centrální banka Česká národní banka.

Obchodní (komerční) – tyto banky podnikají na finančním trhu (Kříž).“

K těmto obchodním bankám se řadí i banka XY.

Další elektronický zdroj dělí banky na českém trhu dle základní výše bilanční sumy:

„Banky velké – hodnota nad 100 mld. Kč

Banky střední – hodnota nad 50 mld. Kč

Banky malé – pod 50 mld. Kč (Banky v ČR).“

V případě šetřená firmy jde o malou banku.

7.3 Charakteristika obchodní banky

Banky jsou podnikatelské subjekty, které mají řadu specifických rysů. V podstatě jde o obchodníky se svěřenými penězi. V naší ekonomice mají velký význam. Základní cíl bank je však totožný s cíly

kteréhokoliv podniku (Dvořák 1999, s. 15). Soustředí se na zisk. Základem zisku je obchod. Od toho můžeme odvodit i název obchodní banka.

Jak Dvořák dále uvádí, banky musí splňovat podmínky stanovené zákonem o bankovnictví. Řadí se k právnickým osobám ve formě akciové společnosti. Sídlo firmy musí být na území České republiky. Jejich základní činností je přijímání vkladů od veřejnosti. Jde o svěřené peněžní prostředky, kterými se banka zavazuje vůči vkladateli ke zpětné výplatě. Ze zákona by v České republice měly vklady od veřejnosti přijímat pouze banky. V praxi je však situace odlišná. Vklad není jednoznačně definován. Nebankovní instituce tak mohou přijímat jakési „pseudovklady". Banky dále poskytují úvěry. Paradoxně možnost poskytování úvěrů není vyhrazena pouze bankovním institucím. Pro výkon bankovních služeb, včetně možnosti používat označení „banka" nebo „spořitelna", je nezbytné získání bankovní licence.Toto povolení uděluje Česká národní banka. Před jeho poskytnutím si však musí vyžádat stanovisko Ministerstva financí. (Dvořák 1999, s. 16).

Obdobnými finančními službami se rovněž zabývají družstevní záložny, někdy nazývané kampeličky. Ty však, na rozdíl od bank, nemají zákonnou povinnost pojištění vkladů ve výši ekvivalentu 100 tis. EUR. Tato záruka se vztahuje na veškerou hotovost, přiřazenou k jednomu rodnému či identifikačnímu číslu v každé bance. Nejde tedy o množství produktů, ale jednu totožnost. Více movití mohou své finance rozložit do více bankovních ústavů. V každém budou pojištěni uvedenou částkou. Případně mohou svůj majetek rozložit na členy své rodiny apod. Tedy dle možností na několik rodných čísel.

7.4 Banka XY

7.4.1 Představení firmy

Jak jsem již zmínila, mé šetření probíhalo v malé obchodní bance na území České republiky. Je však dceřinou společností velkého zahraničního investora, který vlastní 100% akcií. Uvedená organizace se řadí mezi

univerzální komerční banky. Poskytuje komplexní bankovní služby. A to jak pro soukromé osoby, fyzické osoby podnikatele, až po právnické osoby. Rovněž poskytuje služby v oblasti aktivit na finančních trzích.

7.4.2 Vnější prostředí organizace

Každou firmu ovlivňuje nejen vnější, ale i vnitřní prostředí organizace. Dá se říci, že na ni působí to, „v jaké atmosféře se nachází – čili jaký dýchá vzduch“. Nejprve se zaměřím na prostředí vnější. Pro jeho charakteristiku je nezbytné určit geografické podmínky a zmapování konkurence.

Majoritním vlastníkem banky XY je silný zahraniční investor. V České republice má však pouze malou síť, čítající osmnáct poboček. Sídlo české dceřiné společnosti je v Praze. Obchodní místa jsou situována do krajských měst, čímž jsou pokryty všechny regiony naší země. Mají tedy výhodnou geografickou polohu a co se týká dopravy dobrou dostupnost. Do těchto sídel našich krajů je soustředěna veškerá veřejná správa, školy (od mateřských až po vysoké), lékaři, nemocnice, obchody atd. Zároveň zde nalezneme širokou nabídku pracovních příležitostí a dostatek bytových jednotek. V kapitole o mobilitě jsem se zmiňovala o neochotě Čechů s dojížděním a stěhováním se za prací. Vzhledem k umístění bankovních poboček šetřené organizace by se zaměstnanci s tímto problémem neměli potýkat. Jak je výše uvedeno, místa výkonu práce bankovních poradců banky XY jsou transportně přístupná a navíc nabízí i řadu možností pro plnohodnotný a spokojený soukromý život.

Naše bankovnictví prodělalo od roku 1990 řadu významných změn. Bankovní systém byl kompletně transformován. Bankám byl přidělen nový význam. Změnila se jejich funkce, pozice a samozřejmě i produkty. (Dvořák 1999, s. 11). Dle informací České národní banky k 30.6.2014, zveřejněných na www.cnb.cz, působí na našem trhu 45 bank. Jejich počet se od roku 2011 zásadně nezměnil. Převládají však banky s rozhodující zahraniční účastí (Počet bank podle vlastnictví). Někteří z těchto konkurentů nejsou na českém trhu dlouho, avšak historie jiných je starší sta let. Banka XY se

tedy stává pouze malou rybou ve velkém rybníce, kolem níž plují velké ryby v podobě silných bank, s dlouholetou tradicí a dlouhodobým působením na našem trhu.

Přesto, že je bankovní sektor zajímavým pracovním odvětvím, konkurence pracovní poptávky je silná. Rovněž díky tomu se banka XY potýká s vyšší mírou fluktuace svých zaměstnanců, obzvláště na pozici bankovního poradce. A to nemluvím jen o bankách. Do krajských měst je soustředěna řada velkých společností, které nabízí různorodé pracovní příležitosti a často i zajímavější finanční ohodnocení, čemuž firma XY v některých případech není schopna konkurovat.

7.4.3 Vnitřní prostředí organizace

Z pohledu vnitřního prostředí banky XY, zaměřím se na typologii firmy, její organizační strukturu, demografickou, profesní a kvalifikační strukturu, podnikové a personální strategie a samozřejmě i firemní kulturu společnosti.

Společnost působí na českém trhu přes 20 let. S bilanční sumou přes 31000 mil. Kč ji řadíme mezi malé obchodní banky. Z pomyslného koláče jí tedy patří nevelká část. Přesto ovlivňuje trh.

Vše se vyvíjí. Obzvláště v bankovním sektoru je vedle vysoké a stále se měnící konkurence nutné flexibilně reagovat na neustále se měnící požadavky klientely. Globálně se mění podmínky trhu, vyvíjí se technologie. Tomu odpovídají i podnikové a personální strategie, které vytváří top management firmy. S těmito strategiemi úzce souvisí formální organizační struktura. Ta přesně vymezuje hierarchii. Jednotlivé funkce banky XY podléhají liniově-štábní podnikové organizační struktuře. Její konkrétní podobu bohužel není možné zveřejnit.

Strukturu a rozvoj obyvatelstva zkoumá věda, zvaná demografie. Soustředí se na velikost populace, věkové složení obyvatel, porodnost, úmrtnost a migraci (Jandourek 2003, s. 195). Tyto faktory jsou zároveň předmětem zájmu vedení organizací. Struktura zaměstnanců musí být v souladu s firemními strategiemi. Konkrétní demografickou strukturu banky

XY nemám k dispozici. Z tohoto důvodu jsem do anketního šetření zařadila otázky, týkající se pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání bankovních poradců šetřené organizace. Z přímého pozorování však mohu určit, že se na zmíněné pozici objevují převážně mladší ženy ve věku 26 až 35 let. Z velké části převažují pracovníci se středoškolským vzděláním nad bankéři se vzděláním vysokoškolským.

Podrobné podnikové a personální strategie banky XY jsou rovněž interní záležitostí. Obecně řečeno, cílem této firmy je zisk společnosti, vystavěný na základě uspokojení potřeb klientů. Pro dosažení tohoto cíle je důležitý každý individuální zaměstnanec a samozřejmě spolupráce na všech úrovních managementu. A to jak horizontálně, tak vertikálně. Klíčové je tedy sdílet shodné hodnoty, vzájemně komunikovat a být loajální. Dosahování podnikových cílů je dále podpořeno marketingem. Největší reklamou však zůstává spokojený klient.

Do strategických obchodních plánů pro rok 2014 byly zařazeny hypoteční úvěry, cenné papíry a balíčky služeb pro svobodná povolání. Bankovní poradci se tedy na tyto produkty musí obzvláště soustředit. Mimo to poskytují kompletní bankovní služby. Obchod je podpořen řadou školení a teambuildingů.

Nutno se zmínit rovněž o profesi, které se tato práce přímo týká. Jaroslav Kohout s kolektivem všeobecně označili profesi jako určité definování souboru pracovních povinností. Tyto úkoly bývají většinou shrnuty v profesionálním profilu nebo statutu. Zároveň jsou stanoveny profesní požadavky, počínaje vzděláním, až po délku praxe v daném oboru (Kohout a kol. 1985, s. 186). Matoušek, Růžička a Hladký rozebírají popis práce. Práce se musí identifikovat. Nutno uvést pracovní povinnosti a podmínky. Identifikace tak danou práci přesně vymezuje a diferencuje od jiných profesí. Důležité je určit, co zaměstnanec dělá, jak to dělá, za jakým účelem to dělá a jaké má mít dovednosti (Matoušek, Růžička, Hladký 1972, s. 94-95). Pokud nahlédnu do modernějších zdrojů, inspiruji se rozlišením termínů profese a povolání od Nového a Surynka. „Profese je určitý druh pracovní činnosti vyčleněný na základě dělby práce. Jde o relativně

stabilizovaný soubor činností vyžadujících specifické schopnosti jedince, jejichž výkon je podmíněn odbornou přípravou. Povolání je označení specifického druhu činnosti nebo souboru činností vyčleněného v dělbě práce tak, jak je obecně vnímán ve společnosti. Blíží se ve svém obsahu pojmu sociální role, kdežto profese pojmu postavení v sociálním systému organizace (Nový, Surynek 2002, s. 177).“

V nabídce práce jsou pro bankovní poradce uvedeny požadavky jako je minimálně středoškolské vzdělání (nejlépe ekonomického směru), praxe ve finanční sféře či obchodu výhodou, znalost práce s počítačem na uživatelské úrovni (MS OFFICE: MS EXCEL, WORD), flexibilita, samostatnost, odpovědnost, komunikační a argumentační schopnosti, týmová spolupráce, ochota učit se novým věcem a podobně. Banka XY jim oproti tomu nabízí fixní plat, obohacený o provizní systém, stravenky Sodexo, poukázky Flexi pass, příspěvky na penzijní pojištění, 5 dní dovolené navíc a k tomu ještě 2 dny zdravotního volna (sick days). K dalším přednostem a výhodám tohoto zaměstnání rovněž patří možnost využití zvýhodněných zaměstnaneckých kontokorentů, kreditních karet, spotřebitelských či hypotečních úvěrů. Do pracovní náplně bankovních poradců patří zajišťování řady bankovních služeb. Mimo uzavírání nových obchodů, v podobě hypotečních a spotřebitelských úvěrů, běžných a spořících účtů, stavebních spoření, různých druhů pojištění až po obchodování s cennými papíry, zabezpečují finanční poradenství, kompletní servis a nevyhne se jim ani všudypřítomná a nezbytná administrativa. Samozřejmě v každé bance je situace trochu odlišná, základ však zůstává identický.

8 Metodologie

8.1 Základní metody a techniky sociologického průzkumu

V teoretické části jsem se za pomoci odborných zdrojů zaměřila na mobilitu rozličných pojetí, fluktuaci, motivaci a zejména spokojenost pracovníků. Její nedílnou součást rovněž tvoří kapitola o řízení lidských

zdrojů a personální práci. Uvedené teoretické zdroje spolu vzájemně souvisí. Od těchto systematicky uspořádaných bodů a jejich poznání hodlám přejít ke konkrétnímu průzkumu. K tomu je zapotřebí zvolit vhodnou metodu a techniku. Pro mou práci považuji vhodné dotazovací techniky kvantitativního výzkumu.

V případě dotazování můžeme využít dotazník nebo anketu. Dotazník i anketa mají pevně dané pořadí, obsah i formu otázek, které jsou obvykle spjaty s jednoznačnými možnostmi odpovědí. K dotazovacím technikám rovněž řadíme rozhovor (interview), který dle míry formalizace dělíme na nestandardizovaný, standardizovaný a polostandardizovaný. (Nový, Surynek 2002, s. 84-86). Uvedené nástroje sběru dat jsou postaveny na otázkách. Mají však mnoho zásadních odlišností. Jejich různorodost spočívá v časové náročnosti, finančních nákladech, míře aktivity tazatele a respondentů apod. Vzhledem k cíli mého průzkumu je opět nutné zvážit veškerá pro a proti.

Znění otázek nesmím podcenit. Nový a kol. na základě vnější formy rozdělili otázky na otevřené, uzavřené a polouzavřené. Na otevřenou otázku lze volně odpovědět svými vlastními slovy. Můžeme se tedy setkat s širokým záběrem odpovědí, které se však obtížně zpracovávají. Uzavřená otázka je kombinací dotazu s nabízejícími se variantami odpovědí. Respondenti se ale s předepsanými variantami nemusí vždy ztotožnit. Polouzavřená otázka je dotazem, na který se nabízí několik předepsaných odpovědí, včetně možnosti prostoru pro volné vyjádření. Tím se eliminuje nedostatek uzavřených otázek (Nový a kol. 1997, s. 79-80).

Volba různých druhů otázek může mít pro mou práci zásadní význam. Veselá a Kanioková Veselá poukázaly na filtrační otázky, které nám filtrují respondenty na vhodné a nevhodné pro dané šetření. Specifické otázky jsou zaměřeny na zajištění informací pro vysvětlení zkoumaného problému. A nesmím opomenout ani identifikační otázky. Ty identifikují charakteristiky respondenta (Veselá, Kanioková Veselá 2011, s. 170).

Další druhy otázek uvádět nebudu. Při jejich formulaci však musím dbát na srozumitelnost dotazu. Měla bych se vyvarovat cizím a odborným

výrazům, kterým nemusí každý rozumět. Otázka je základním kamenem jakéhokoliv dotazování. Neměla by však být příliš dlouhá a měla by se výhradně týkat cíle našeho šetření. Cíl mého průzkumu je spojen s určitým záměrem. Proto musím důkladně zvážit veškerá jeho eventuelní východiska a v dotazování se na ně zaměřit.

8.2 Volba metody a techniky sběru dat

Nyní se přesunu z výzkumného problému k výzkumnému projektu. Jednoznačně jsem se rozhodla pro dotazovací techniku sběru dat. V případě rozhovoru však mohou účastníci průzkumné akce zpochybňovat anonymitu svých výpovědí. Od této možnosti jsem tudíž odstoupila a rozmýšlela se mezi dotazníkem a písemnou anketou. Tyto varianty jsou časově i finančně nenáročné. Navíc s nimi mohu oslovit velký počet respondentů. Dotazník obsahuje větší množství otázek. Účastníkům tedy zabere více času. Ochota bankéřů by nemusela být v tomto případě veliká. V rámci pracovního procesu navíc není pro můj průzkum vyhraněn konkrétní prostor se shodnými podmínkami pro všechny dotazované. Pro potřeby získání základních informací a názorů jsem tedy zvolila stručnou písemnou anketu. Jde o levný a rychlý způsob se snadným zpracováním dat, při kterém není nutná formulace hypotéz. Pro svou jednoduchost bývá často podceňována. Mně v tomto případě pro získání potřebných faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost bankovních poradců, zcela postačí. Redukce otázek by naopak měla podpořit návratnost anketních lístků. Na základě časté neovlivnitelnosti struktury dotazovaných také někdy bývá považována za nereprezentativní. Má anketa je však účelně distribuována přímo bankovním poradcům šetřené banky XY.

8.3 Konstrukce anketního lístku

V úvodu anketního lístku jsem respondenty seznámila s cílem mého projektu. Zároveň zde nalezli instrukce pro jeho vyplnění. V krátké anketě, kterou jsem pro rychlejší a přehlednější zpracování dat rozdělila na 4 části, podle věku a nejvyššího dosaženého vzdělání a tyto tabulky ještě následně

rozčlenila dle věkového rozmezí, uvádím 5 faktorů pracovní spokojenosti. Jde o faktory podnikové povahy. Mimopodnikové faktory a faktory ovlivněné osobními charakteristikami pracovníků neovlivníme. Přesto, že pro většinu pracovníků bývá důležité zejména uspokojování sociálních motivů, záměrně jsem neuvedla mzdu a další materiální benefity. O těchto skutečnostech měli bankovní poradci banky XY, na rozdíl od anketních faktorů, konkrétní představu již při podpisu pracovní smlouvy.

Jak jsem uvedla v kapitole o vnitřním prostředí banky XY, vedení firmy mi bohužel neposkytlo informace s demografickými ukazateli bankovních poradců. K jejich zjištění jsem využila výše uvedené základní rozčlenění ankety. Respondenti se tímto způsobem již v úvodu zařadí do konkrétní demografické kategorie. Nejprve se nabízejí dvě základní možnosti rozlišení podle pohlaví tázaných. Ženy i muži následně volí ze dvou tabulek, dle svého nejvyššího dosaženého vzdělání. Zde by bylo možné dotazovaným nabídnout řadu možností formálního vzdělání jako je úplné střední všeobecné vzdělání (gymnaziální), úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou, úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení), vyšší odborné vzdělání, bakalářské vzdělání, vysokoškolské vzdělání, vysokoškolské doktorské vzdělání apod. Zvolila jsem však pouze dvě varianty, do kterých lze uvedené druhy zařadit. První variantou je vysokoškolské vzdělání, druhou středoškolské společně s vyšším odborným vzděláním. V anketě je uvádím jako všeobecně známé zkratky daných stupňů vzdělání VŠ, SŠ a VOŠ. Vzhledem k tomu, že mezi kritéria přijetí uchazečů o zaměstnání na pozici bankovního poradce v bance XY patří minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, možnosti variant s nižším stupněm vzdělání by byly bezvýznamné. Tabulky jsou dále členěny dle věkového rozmezí. Dotazovaným nabízím čtyři varianty: do 25 let, 26 - 35 let, 36 - 45 let, 46 let a více. Pro přehlednost jsem daná schémata barevně rozlišila. S ohledem na vliv barev na lidskou psychiku, aplikovala jsem různé odstíny modré a zelené. Psychologie barev označuje modrou barvou klidu, empatie a vnitřní harmonie. Zelená značí pohotovost, vytrvalost a pevnou půdu pod nohama. Ženy a muži mají každý svou

barvu. Barevně jsou rovněž rozlišeny věkové hranice respondentů. Po zařazení do příslušné demografické kategorie účastníci ankety hodnotí pět faktorů pracovní spokojenosti: seberealizaci, možnost kariérního růstu, styl vedení přímého nadřízeného, organizaci práce a kolegiální vztahy na pracovišti. Klasifikace probíhá formou numerické posuzovací škály od 1 do 5:

1 = velmi dobře

2 = spíše dobře

3 = spíše špatně

4 = velmi špatně

5 = neumím posoudit.

Jak bylo už v teoretické části uvedeno, evidujeme celou řadu faktorů pracovní spokojenosti. Mnohé lze ovlivnit, jiné bohužel ne. Úmyslně jsem zvolila tento omezený počet. Na základě výčtu zmíněných faktorů a jejich hodnocení bankovními poradci, předložím vedení banky XY návrhy možných opatření, orientovaných na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a především plánování kariéry. Jde o efektivní a návratnou investici. Rozvíjení schopností a dovedností pracovníků zlepšuje jejich pracovní výkon a spokojenost. Na uvedených výsledcích se zároveň podepisuje zázemí ve formě formálních i neformálních vztahů na pracovišti a samozřejmě dobrá organizace práce. Realizace těchto návrhů navíc zásadně nenavýší finanční náklady organizace. Záměrem je zefektivnění podnikového vzdělávání a řízení kariéry zaměstnanců, což by mělo přispět ke zvýšení pracovní spokojenosti a zmírnění jejich potenciální nežádoucí mobility. Samozřejmě je nezbytná opakovaná evaluace.

V závěru anketního lístku děkuji kolegům za trpělivost při jeho vyplňování. Pro obeznámení s realizátorem projektu, uvádím své jméno.

Pro osobní distribuci byly vyhotoveny anketní lístky v papírové podobě. Využila jsem standardní kancelářský papír formátu A4 s rozlišením barevného tisku. Pro oslovení pomocí e-mailu slouží totožný barevný dotazník v elektronické formě. Jeho vzor přikládám v příloze č. 1.

8.4 Předvýzkum

Disman upozorňuje na nezbytnost předvýzkumu. Provádí se na malém vzorku cílové populace a je testem nástrojů, které hodláme při našem bádání využít. Měl by být nepostradatelnou součástí všech výzkumů (Disman 2011, s. 122).

Za účelem odstranění nežádoucích nedostatků anketních lístků, oslovila jsem 6 mých blízkých spolupracovníků, působících na pozicích bankovních poradců. Pilotní výzkumný vzorek zhodnotil můj anketní lístek jazykově srozumitelným, s přehlednou strukturou a čitelností.

Na základě tohoto předvýzkumu a podnětů kolegů, jsem však provedla patřičné změny. Otázku kolegiálních vztahů jsem poupravila na kolegiální vztahy na pracovišti. Za kolegy, tito bankovní poradci, vnímají pracovníky napříč celou bankovní sítí banky XY. Přesto, že s nimi v určité míře neustále spolupracují, na pracovní spokojenost mají, dle jejich názorů, vliv zejména interpersonální vztahy na pracovišti.

8.5 Charakteristika respondentů

Zkoumaný vzorek anketního šetření byl složen ze zaměstnanců na stejné pracovní pozici – konkrétně bankovních poradců nejmenované banky XY. Osloveni byli všichni. Celkově šlo o 68 osob. V uvedeném vzorku byli zastoupeny ženy i muži různého věku, s vysokoškolským či středoškolským vzděláním, žijící a působící napříč celou Českou republikou a to z různých krajů a odlišně velkých měst i vesnic.

8.6 Distribuce anketních lístků

Písemná anketa byla určena bankovním poradcům banky XY. Jejich oslovení a předání instrukcí k vyplnění anketních lístků probíhalo dvěma způsoby: v ústním podání (mou osobou) a prostřednictvím elektronické pošty. Záměrně jsem se nesoustředila pouze na rozeslání v podobě e-mailu. Osobním oslovením jsem chtěla podpořit návratnost. Druhý způsob distribuce jsem posílila opakovanou elektronickou pobídkou,

jež jsem rozeslala s dvoutýdenním odstupem. Sběr dat proběhl v rozmezí října až listopadu 2014.

9 Výsledky anketního šetření a jejich interpretace

Podpora písemné ankety osobní distribucí se osvědčila. Její návratnost byla stoprocentní. Anketní lístek odevzdalo všech 11 přímo oslovených. Z 57 bankovních poradců, jež byli k účasti na anketním šetření vyzvání elektronickou poštou, spolupracovalo 31 jedinců. V tomto případě eviduji návratnost ve výši 54%. 1 respondent však vyplněnou anketu odeslal až po mé opětovné výzvě, kterou jsem rozeslala 14 dní po prvním elektronickém zkontaktování. Celkem se mi tedy podařilo získat 42 kusů vyplněných anketních lístků. Toto číslo se může zdát nízké. Obvykle se uvádí, že průzkumy, které se zakládají na méně než 100 kusech dotazníků, mohou být nepřesné. Odpovídali však zaměstnanci malé banky, ve které pracuje na zkoumané pozici pouze 68 osob. Osloveni byli všichni. To znamená, že na mé otázky bylo ochotno odpovědět téměř 62% oslovených respondentů. Tuto návratnost považuji za velmi kladnou a jsem s ní spokojena.

Pomocí písemné ankety jsem, přes značnou redukci otázek, obdržela nemalé množství cenných dat. Na základě demografického rozdělení respondentů jsem získala řadu proměnných. Mimo charakteristiky účastníků ankety jsem tím nabyla hodnocení faktorů pracovní spokojenosti bankovních poradců banky XY s rozlišením dle pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání. Přesná čísla uvádím v přehledných tabulkách s totožným barevným rozlišením dle anketního lístku. Průzkumné otázky rozebírám jednotlivě. Ke každé jsem, dle proměnných, vytvořila několik schémat. V příslušných kolonkách uvádím počet respondentů v jednotkách a rovněž v procentech. Procenta se odvíjí od počtu účastníků ankety v jednotlivých kategoriích. Jsou zaokrouhlena na desetinná čísla. Pokud tyto podíly nedosahují 100%, podíl s nejvyšší setinou je navýšen, nejnižší případně snížen a příslušně zaokrouhlen pro potřeby vytvoření stoprocentního celku. Procenta jsou záměrně vypočítána z počtu

respondentů v jednotlivých kategoriích. Vzhledem k tomu, že v bance XY pracuje na pozici bankovních poradců minimální množství mužů, byly by výsledky, v případě procentuálního výpočtu z celkového počtu účastníků ankety, značně zavádějící. Získaná data jsou zpracována manuálně. Závěrečné výstupy vyjádřím grafy. V další kapitole shrnu analýzu zveřejněných výsledků pracovní spokojenosti bankovních poradců banky XY. Na základě uvedených zjištění navrhnu možná opatření podpory jejich pracovní spokojenosti s účelem ovlivnění příčin potenciální mobility. Ze získaných dat by bylo možné, dle proměnných, vypočítat více hodnot. Ty nejzákladnější uvádím v prezentovaných tabulkách. Výstup průzkumu předám vedení společnosti. Pokud budou mít zájem o další výpočty, mohou je získat na základě uvedeného. Pro můj cíl jsou v tomto případě nejzásadnější data, zveřejněná v grafech.

9.1 Demografické rozdělení výzkumného vzorku

Mého projektu se zúčastnilo 45 bankovních poradců banky XY. Konkrétně 37 žen a 5 mužů. Nabízí se mi hned několik proměnných. V této první podkapitole výsledků anketního šetření uvádím 9 tabulek. Respondenty jsem v nich rozdělila následujícím způsobem:

- ženy VŠ
- ženy SŠ, VOŠ
- ženy
- muži VŠ
- muži SŠ, VOŠ
- muži
- VŠ
- SŠ, VOŠ
- respondenti (celkem).

Uvedené kategorie jsou dále rozčleněny dle věkového rozmezí dotazovaných.

ŽENY - VŠ	do 25 let	26 - 35 let
Počet respondentů v jednotkách	4	4
Hodnota v %	50,0	50,0
ŽENY - VŠ	**36 - 45 let**	**46 let a více**
Počet respondentů v jednotkách	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0

Tabulka č. 1: Přehled výzkumného vzorku žen s VŠ.

ŽENY - SŠ, VOŠ	do 25 let	26 - 35 let
Počet respondentů v jednotkách	8	12
Hodnota v %	27,6	41,4
ŽENY - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**	**46 let a více**
Počet respondentů v jednotkách	9	0
Hodnota v %	31,0	0,0

Tabulka č. 2: Přehled výzkumného vzorku žen se SŠ, VOŠ.

ŽENY	do 25 let	26 - 35 let
Počet respondentů v jednotkách	12	16
Hodnota v %	32,4	43,3
ŽENY	**36 - 45 let**	**46 let a více**
Počet respondentů v jednotkách	9	0
Hodnota v %	24,3	0,0

Tabulka č. 3: Přehled výzkumného vzorku žen.

MUŽI - VŠ	do 25 let	26 - 35 let
Počet respondentů v jednotkách	1	1
Hodnota v %	50,0	50,0
MUŽI - VŠ	**36 - 45 let**	**46 let a více**
Počet respondentů v jednotkách	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0

Tabulka č. 4: Přehled výzkumného vzorku mužů s VŠ.

MUŽI - SŠ, VOŠ	do 25 let	26 - 35 let
Počet respondentů v jednotkách	2	0
Hodnota v %	66,7	0,0
MUŽI - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**	**46 let a více**
Počet respondentů v jednotkách	0	1
Hodnota v %	0,0	33,3

Tabulka č. 5: Přehled výzkumného vzorku mužů se SŠ, VOŠ.

MUŽI	do 25 let	26 - 35 let
Počet respondentů v jednotkách	3	1
Hodnota v %	60,0	20,0
MUŽI	**36 - 45 let**	**46 let a více**
Počet respondentů v jednotkách	0	1
Hodnota v %	0,0	20,0

Tabulka č. 6: Přehled výzkumného vzorku mužů.

VŠ	do 25 let	26 - 35 let
Počet respondentů v jednotkách	5	5
Hodnota v %	50,0	50,0
VŠ	**36 - 45 let**	**46 let a více**
Počet respondentů v jednotkách	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0

Tabulka č. 7: Přehled výzkumného vzorku dle vzdělání.

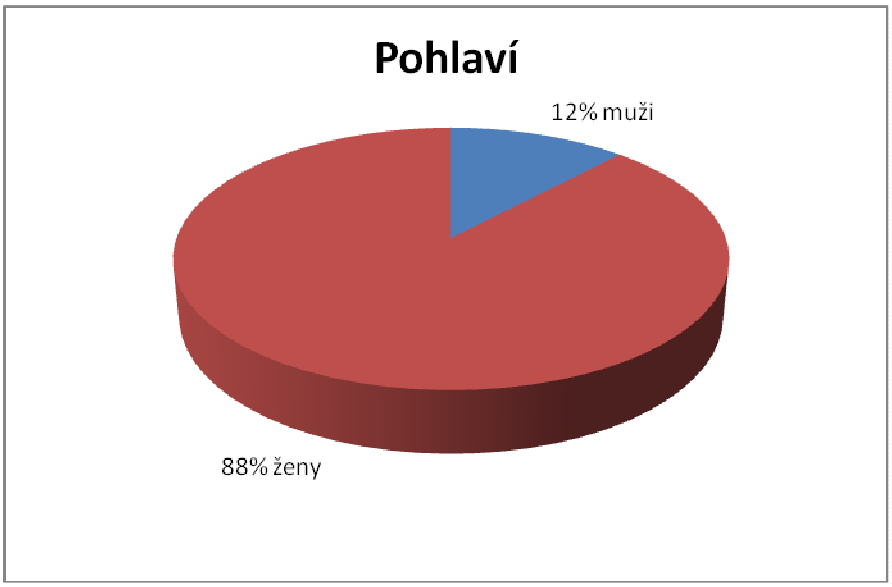
SŠ, VOŠ	do 25 let	26 - 35 let
Počet respondentů v jednotkách	10	12
Hodnota v %	31,3	37,5
SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**	**46 let a více**
Počet respondentů v jednotkách	9	1
Hodnota v %	28,1	3,1

Tabulka č. 8: Přehled výzkumného vzorku dle vzdělání.

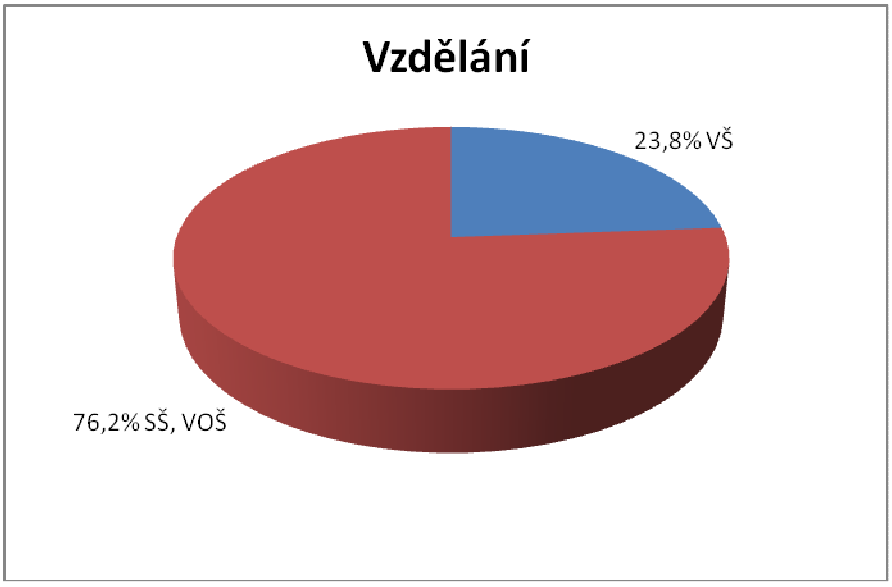
RESPONDENTI	do 25 let	26 - 35 let
Počet respondentů v jednotkách	15	17
Hodnota v %	35,7	40,5
RESPONDENTI	**36 - 45 let**	**46 let a více**
Počet respondentů v jednotkách	9	1
Hodnota v %	21,4	2,4

Tabulka č. 9: Přehled výzkumného vzorku respondentů.

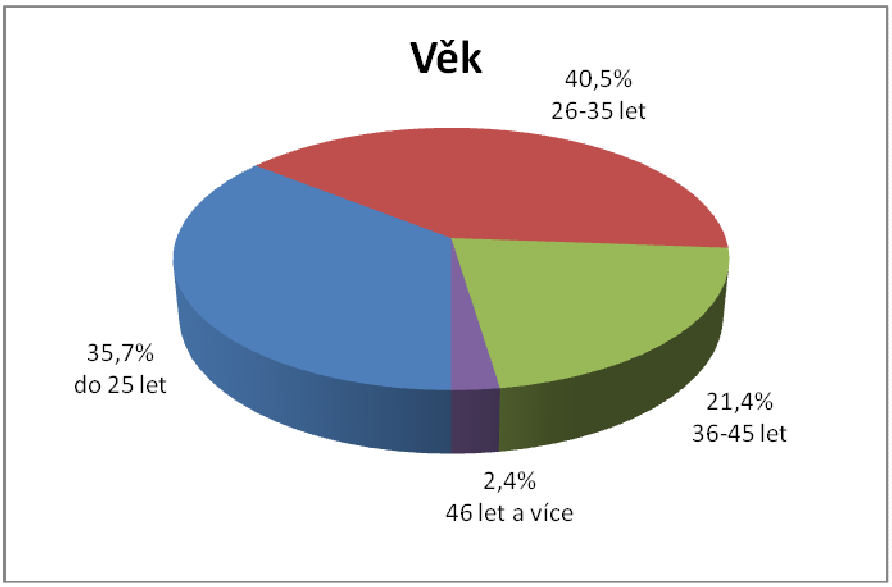
V základním rozdělení, bankovních poradců banky XY dle pohlaví, zaujímají ženy 88%, muži pouhých 12%. Dle vzdělání získáme 23,8% vysokoškolsky a 76,2% středoškolsky vzdělaných bankovních poradců. Uvedenou pozici zaujímají zejména mladí lidé. Věkové kategorie do 25 let a 26 - 35 let jsou téměř shodné. Prvenství však se 40,5% zaujímají pracovníci ve věkovém rozmezí 26 - 35 let. Druhá příčka patří se 35,5% zaměstnancům do 26 let. Do skupiny 36 - 45 let řadíme 21,4% a nad 46 let pouze 2,4% bankovních poradců.



Graf č. 1: Pohlaví respondentů.



Graf č. 2: Vzdělání respondentů.



Graf č. 3: Věk respondentů.

Z výše uvedeného vyplývá, že v bance XY zastávají pozice bankovních poradců převážně středoškolsky vzdělané ženy ve věkovém rozpětí 26 - 35 let.

9.2 Seberealizace

ŽENY - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	2	1	0	0	0	1	3	0	0
Hodnota v %	12,5	25,0	12,5	0,0	0,0	0,0	12,5	37,5	0,0	0,0
ŽENY - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 10: Hodnocení spokojenosti se seberealizací ženami s VŠ.

ŽENY - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	5	2	0	0	0	7	4	1	0
Hodnota v %	3,4	17,3	6,9	0,0	0,0	0,0	24,1	13,8	3,4	0,0
ŽENY - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0	17,3	13,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 11: Hodnocení spokojenosti se seberealizací ženami se SŠ, VOŠ.

ŽENY	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	2	7	3	0	0	0	8	7	1	0
Hodnota v %	5,4	18,9	8,1	0,0	0,0	0,0	21,7	18,9	2,7	0,0
ŽENY	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	13,5	10,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 12: Hodnocení spokojenosti se seberealizací ženami.

MUŽI - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 13: Hodnocení spokojenosti se seberealizací muži s VŠ.

MUŽI - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	33,3	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0

Tabulka č. 14: Hodnocení spokojenosti se seberealizací muži se SŠ, VOŠ.
Pozn.: V tomto případě nebylo možné jednotlivé podíly zaokrouhlit pro získání 100 % celku.

MUŽI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	20,0	40,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0

Tabulka č. 15: Hodnocení spokojenosti se seberealizací muži.

VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	2	2	0	0	0	2	3	0	0
Hodnota v %	10,0	20,0	20,0	0,0	0,0	0,0	20,0	30,0	0,0	0,0
VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 16: Hodnocení spokojenosti se seberealizací dle VŠ vzdělání.

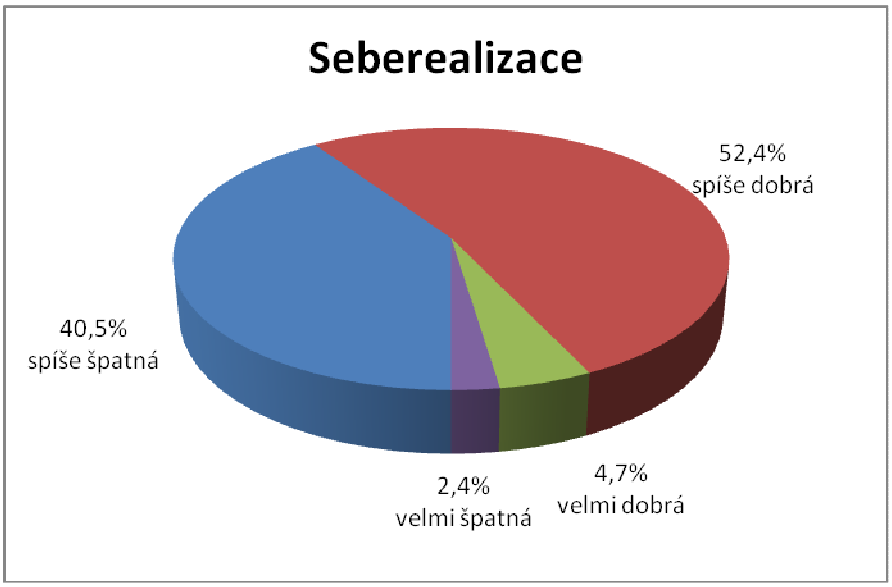
SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	6	3	0	0	0	7	4	1	0
Hodnota v %	3,1	18,8	9,4	0,0	0,0	0,0	21,9	12,5	3,1	0,0
SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	5	4	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	15,6	12,5	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	0,0

Tabulka č. 17: Hodnocení spokojenosti se seberealizací dle SŠ, VOŠ vzdělání.

RESPONDENTI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	2	8	5	0	0	0	9	7	1	0
Hodnota v %	4,8	19,0	11,9	0,0	0,0	0,0	21,4	16,7	2,4	0,0
RESPONDENTI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	5	4	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	11,9	9,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0

Tabulka č. 18: Hodnocení spokojenosti se seberealizací respondentů.

Více než polovina bankovních poradců banky XY (konkrétně 52,4 %) hodnotí spokojenost s možností seberealizace spíše dobře. 40,5% se však přiklání ke spíše špatnému hodnocení. 4,7% je spokojeno velmi dobře a 2,4% velmi špatně. Pro přehlednost uvádím následující grafické zobrazení.



Graf č. 4: Spokojenost respondentů se seberealizací.

Převážná většina žen (54%) vnímají seberealizaci spíše dobře. 37,8% ji však shledává spíše špatnou. Z toho 50% vysokoškolaček a 34,5% středoškolaček. Ze 40% jde o ženy ve věkové kategorii 26 - 35 let. Muži jsou se seberealizací spokojeni spíše špatně ze 60%. Jde o 50% vysokoškolsky a 66,7% středoškolsky vzdělaných mužů. Toto stanovisko zaujímá zejména 40% mužů ve věkovém rozmezí do 25 let. Muži tedy vnímají nevyužití svého potenciálu více než ženy.

9.3 Možnost kariérního růstu

ŽENY - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	1	1	1	1	0	1	3	0	0
Hodnota v %	0,0	12,5	12,5	12,5	12,5	0,0	12,5	37,5	0,0	0,0
ŽENY - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 19: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu ženami s VŠ.

ŽENY - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	1	4	0	2	0	7	4	1	0
Hodnota v %	3,4	3,4	13,9	0	6,9	0,0	24,1	13,9	3,4	0,0
ŽENY - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	1	6	2	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	3,4	20,7	6,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 20: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu ženami se SŠ, VOŠ.

ŽENY	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	2	5	1	3	0	8	7	1	0
Hodnota v %	2,7	5,4	13,5	2,7	8,1	0,0	21,7	18,9	2,7	0,0
ŽENY	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	1	6	2	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	2,7	16,2	5,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 21: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu ženami.

MUŽI - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 22: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu muži s VŠ.

MUŽI - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	66,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0

Tabulka č. 23: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu muži se SŠ, VOŠ.

MUŽI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	60,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0

Tabulka č. 24: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu muži.

VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	1	2	1	1	0	2	3	0	0
Hodnota v %	0,0	10,0	20,0	10,0	10,0	0,0	20,0	30,0	0,0	0,0
VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 25: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu dle VŠ vzdělání.

SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	1	6	0	2	0	7	4	1	0
Hodnota v %	3,1	3,1	18,8	0,0	6,2	0,0	21,9	12,5	3,1	0,0
SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů jednotkách	0	1	6	2	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	3,1	18,8	6,3	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	0,0

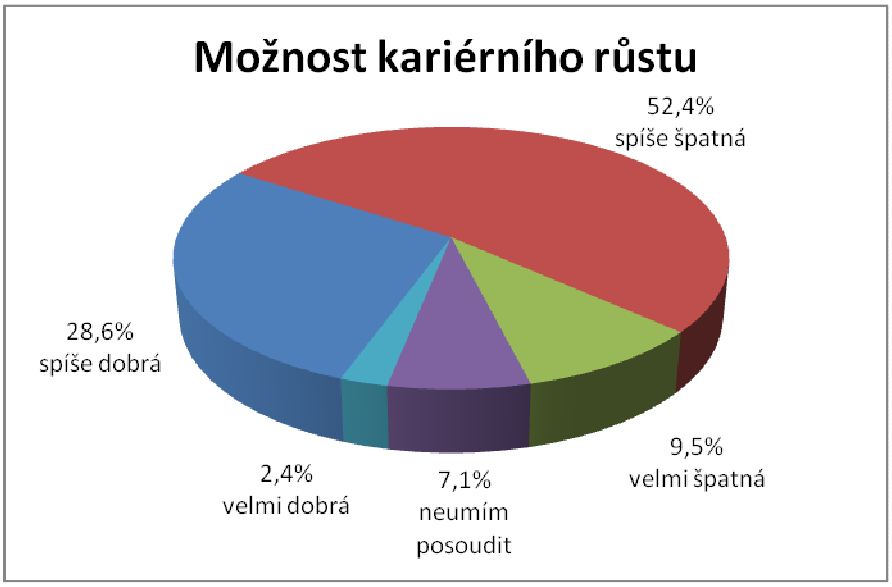
Tabulka č. 26: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu dle SŠ, VOŠ vzdělání.

RESPONDENTI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	2	8	1	3	0	9	7	1	0
Hodnota v %	2,4	4,8	19,0	2,4	7,1	0,0	21,4	16,7	2,4	0,0
RESPONDENTI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	1	6	2	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	2,4	14,2	4,8	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0

Tabulka č. 27: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního respondenty.

Možnost kariérního růstu postrádá 52,4% bankovních poradců. Tuto skutečnost shledávají spíše špatnou. 28,6% ji oproti tomu vnímá spíše

dobře. 9,5% respondentů zaujímají velmi špatné stanovisko, 7,1% dotazovaných neumělo daný faktor posoudit a 2,4% ji hodnotí velmi dobře.



Graf č. 5: Spokojenost respondentů s možností kariérního růstu.

S většinovou nespokojeností sympatizuje 48,6% žen. Jde o 50% vysokoškolsky a 48,3% středoškolsky vzdělaných žen, z 18,9% ve věku 26 - 35 let. Muži jsou s možností kariérního růstu spokojeni spíše špatně z 80 %. Jde o značný podíl. A to z 50% u vysokoškoláků a dokonce u 100% středoškoláků. Zejména v kategorii do 25 let. Muži na pozicích bankovních poradců jsou tedy v šetřené bance mnohem houževnatější a více kariérychtiví než ženy.

9.4 Styl vedení přímého nadřízeného

ŽENY - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	2	2	0	0	0	0	3	1	0	0
Hodnota v %	25,0	25,0	0,0	0,0	0,0	0,0	37,5	12,5	0,0	0,0
ŽENY - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 28: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného ženami s VŠ.

ŽENY - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	3	4	0	0	0	7	5	0	0
Hodnota v %	3,5	10,3	13,8	0,0	0,0	0,0	24,1	17,2	0,0	0,0
ŽENY - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	8	1	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	27,6	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 29: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného ženami se SŠ, VOŠ.

ŽENY	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	3	5	4	0	0	0	10	6	0	0
Hodnota v %	8,1	13,5	10,8	0,0	0,0	0,0	27,0	16,2	0,0	0,0
ŽENY	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	8	1	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	21,7	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 30: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného ženami.

MUŽI - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Hodnota v %	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 31: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného muži s VŠ.

MUŽI - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	33,3	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0

Tabulka č. 32: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného muži se SŠ, VOŠ.
Pozn.: V tomto případě nebylo možné jednotlivé podíly zaokrouhlit pro získání 100 % celku.

MUŽI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
Hodnota v %	20,0	20,0	20,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0

Tabulka č. 33: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného muži.

VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	3	2	0	0	0	1	3	1	0	0
Hodnota v %	30,0	20,0	0,0	0,0	0,0	10,0	30,0	10,0	0,0	0,0
VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 34: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného dle VŠ vzdělání.

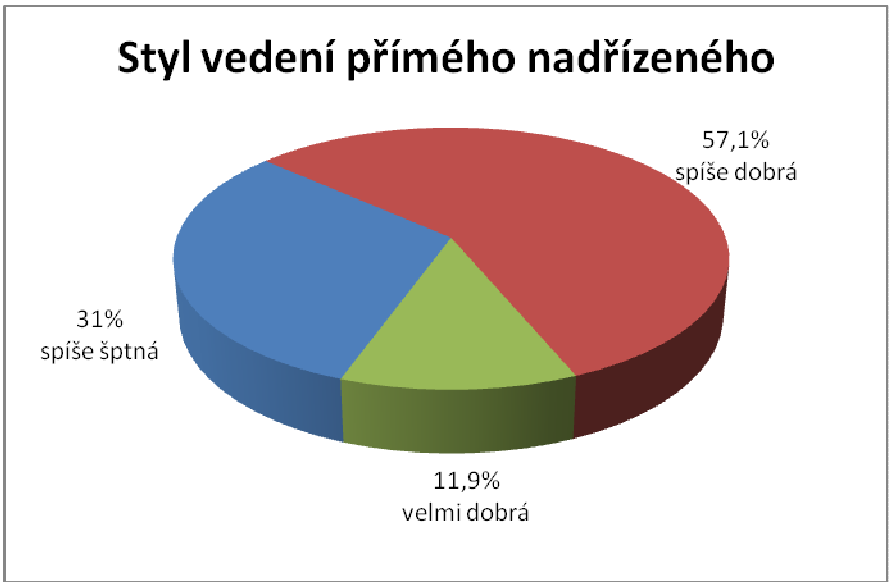
SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	4	5	0	0	0	7	5	0	0
Hodnota v %	3,1	12,5	15,6	0,0	0,0	0,0	21,9	15,6	0,0	0,0
SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	8	1	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	25,1	3,1	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	0,0

Tabulka č. 35: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného dle SŠ, VOŠ vzdělání.

RESPONDENTI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	4	6	5	0	0	1	10	6	0	0
Hodnota v %	9,5	14,3	11,9	0,0	0,0	2,4	23,8	14,3	0,0	0,0
RESPONDENTI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	8	1	0	0	0	0	1	0	0
Hodnota v %	0,0	19,0	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0

Tabulka č. 36: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného respondenty.

Se stylem vedení přímého nadřízeného je spokojeno spíše dobře 57,1% bankovních poradců. 31% respondentů však hodnotilo své nadřízené spíše špatně. 11,9% se přiklání dokonce k velmi dobrému vedení. Další možnosti hodnocení nebyly v tomto případě využity. Toto hodnocení shledávám jako velký úspěch a přednost banky XY.



Graf č. 6: Spokojenost respondentů se stylem vedení přímého nadřízeného.

Vedení přímého nadřízeného označilo jako spíše dobré 62,2% žen. Z toho 62,5% vysokoškolaček a 62% středoškolaček, z většiny ve věkovém rozpětí 26 - 35 let (27%). Tento vysoký poměr žen snižují s pouhými 20% muži. K totožnému hodnocení se nepřiklání žádní vysokoškolsky vzdělaní muži, zato 33,3% mužů se středoškolským vzděláním ano. Jde o respondenty v kategorii do 25 let. V hodnocení tohoto faktoru mají tedy ženy a muži velmi rozdílné názory.

9.5 Organizace práce

ŽENY - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	2	2	0	0	0	4	0	0	0
Hodnota v %	0,0	25,0	25,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0
ŽENY - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 37: Hodnocení spokojenosti s organizací práce ženami s VŠ.

ŽENY - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	7	0	0	0	2	9	1	0	0
Hodnota v %	3,4	24,0	0,0	0,0	0,0	6,9	31,3	3,4	0,0	0,0
ŽENY - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	8	1	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	27,6	3,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 38: Hodnocení spokojenosti s organizací práce ženami se SŠ, VOŠ.

ŽENY	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	9	2	0	0	2	13	1	0	0
Hodnota v %	2,7	24,3	5,4	0,0	0,0	5,4	35,2	2,7	0,0	0,0
ŽENY	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	8	1	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	21,6	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 39: Hodnocení spokojenosti s organizací práce ženami.

MUŽI - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 40: Hodnocení spokojenosti s organizací práce muži s VŠ.

MUŽI - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	66,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 41: Hodnocení spokojenosti s organizací práce muži se SŠ, VOŠ.

MUŽI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	60,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 42: Hodnocení spokojenosti s organizací práce muži.

VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	2	3	0	0	0	0	5	0	0	0
Hodnota v %	20,0	30,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0
VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 43: Hodnocení spokojenosti s organizací práce dle VŠ vzdělání.

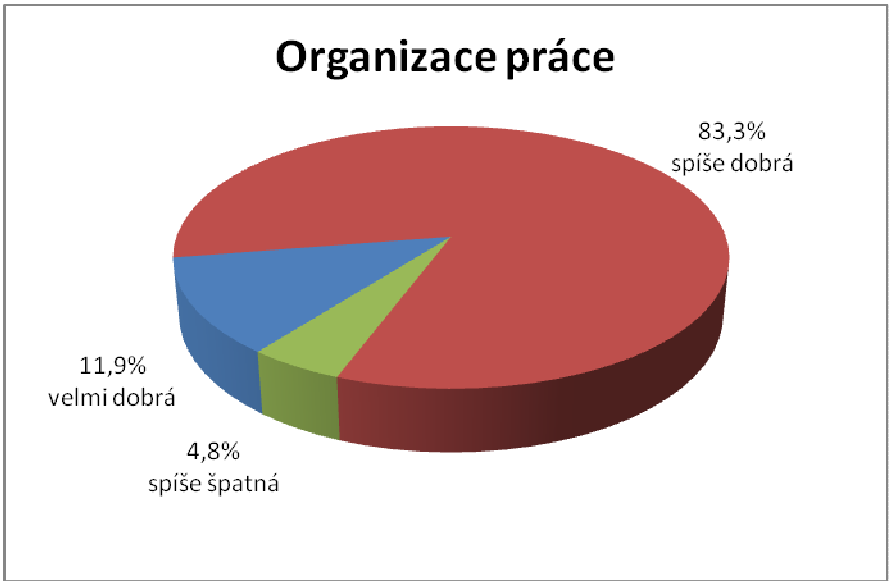
SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	9	0	0	0	2	9	1	0	0
Hodnota v %	3,1	28,1	0,0	0,0	0,0	6,3	28,1	3,1	0,0	0,0
SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	8	1	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	25,1	3,1	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 44: Hodnocení spokojenosti s organizací práce dle SŠ, VOŠ vzdělání.

RESPONDENTI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	3	12	0	0	0	2	14	1	0	0
Hodnota v %	7,1	28,6	0,0	0,0	0,0	4,8	33,3	2,4	0,0	0,0
RESPONDENTI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	8	1	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	19,0	2,4	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 45: Hodnocení spokojenosti s organizací práce respondenty.

S organizací práce je spíše dobře spokojeno 83,3% bankovních poradců banky XY. 11,9% ji hodnotí velmi dobře a 7,8% spíše špatně. Další možnosti z hodnotící škály respondenti nevyužili. Rovněž tato spokojenost je pro banku XY velmi pozitivním znakem.



Graf č. 7: Spokojenost respondentů s organizací práce.

Klasifikaci druhého stupně uvádí 81,1% žen. Konkrétně 75% vysokoškoláček a 82,8% středoškoláček. Jejich největší podíl zastupují ženy ve věku 26 - 35 let (35,2%). Muži byli doposud kritičtější než ženy. Nyní se s názorem většiny žen ztotožňuje celých 100% mužů. Je tedy bezpředmětné uvádět podíly se vzdělanostním rozlišením. Ve věkové kategorii jde ze 60% o muže do 25 let, neboť v tomto rozmezí je v bance XY na pozici bankovního poradce zaměstnáno shodné procento mužů.

9.6 Kolegiální vztahy na pracovišti

ŽENY - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0
Hodnota v %	25,0	25,0	0,0	0,0	0,0	25,0	25,0	0,0	0,0	0,0
ŽENY - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 46: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti ženami s VŠ.

ŽENY - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	4	4	0	0	0	3	7	2	0	0
Hodnota v %	13,8	13,8	0,0	0,0	0,0	10,4	24,1	6,9	0,0	0,0
ŽENY - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	2	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	6,9	24,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 47: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti ženami se SŠ, VOŠ.

ŽENY	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	6	6	0	0	0	5	9	2	0	0
Počet respondentů v %	16,2	16,2	0,0	0,0	0,0	13,5	24,4	5,4	0,0	0,0
ŽENY	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	2	7	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	5,4	18,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 48: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti ženami.

MUŽI - VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Hodnota v %	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 49: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti muži s VŠ.

MUŽI - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	66,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI - SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 50: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti muži se SŠ, VOŠ.

MUŽI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0
Hodnota v %	20,0	40,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MUŽI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 51: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti muži.

VŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	3	2	0	0	0	3	2	0	0	0
Hodnota v %	30,0	20,0	0,0	0,0	0,0	30,0	20,0	0,0	0,0	0,0
VŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hodnota v %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 52: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti dle VŠ vzdělání.

SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	4	6	0	0	0	3	7	2	0	0
Hodnota v %	12,5	18,7	0,0	0,0	0,0	9,4	21,9	6,3	0,0	0,0
SŠ, VOŠ	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	2	7	0	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	6,3	21,9	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 53: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti dle SŠ, VOŠ vzdělání.

RESPONDENTI	do 25 let					26 - 35 let				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	7	8	0	0	0	6	9	2	0	0
Hodnota v %	16,7	19,0	0,0	0,0	0,0	14,3	21,4	4,8	0,0	0,0
RESPONDENTI	**36 - 45 let**					**46 let a více**				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Počet respondentů v jednotkách	2	7	0	0	0	0	1	0	0	0
Hodnota v %	4,8	16,6	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0	0,0

Tabulka č. 54: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti respondenty.

Kolegiální vztahy na pracovišti vnímají bankovní poradci z 59,5% spíše dobře. 35,7% dokonce velmi dobře a 4,8% spíše špatně. Jiné hodnocení nebylo uvedeno. Jde o další kladně hodnocenou přednost šetřené banky.

Graf č. 8: Spokojenost respondentů s kolegiálními vztahy na pracovišti.

Spíše dobré pracovní vztahy označilo 59,5% žen. Z toho 50% s vysokoškolským a 62% se středoškolským vzděláním. S uvedeným faktorem jsou nejvíce spokojeny ženy v kategorii 26 - 35 let. Shodný názor má 60% mužů. V této otázce jsou tedy hodnoty zástupců obou pohlaví téměř vyrovnány. Vysokoškolsky vzdělaní muži tuto variantu vůbec nezvolili. Danou záležitost hodnotí ještě lépe. Oproti tomu, s většinovým

názorem je spjato 100% mužů se středoškolským vzděláním. Tudíž je bezpředmětné uvádět převahu věkové kategorie.

9.7 Shrnutí výsledků průzkumu a návrhy možných opatření

V předchozí kapitole byly pomocí tabulek, grafů a textových komentářů prezentovány konkrétní výsledky mého průzkumu spokojenosti bankovních poradců banky XY. Dříve, než rozeberu jednotlivé oblasti šetření, v první řadě doporučuji bance XY pravidelné získávání názorů a postojů svých pracovníků. Získané cenné informace slouží jako vodítko vedení společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, produktového oddělení, marketingu apod. Tato data je možné získat pomocí najatých externích poradenských společností, interních dotazníkových šetření nebo rozhovorů zaměstnanců s přímými nadřízenými či pracovníky personálního oddělení. Organizace tak více pozná nejen své zaměstnance, ale rovněž celé své vnitřní prostředí. Účelem je zachování, posílení a rozvíjení pozitivně vnímaných faktorů. Negativní stránky je naopak nutné změnit a takto vnímané faktory vylepšit, případně jim zamezit. Tím firma projevuje zájem o vlastní zaměstnance. Posílí jejich motivaci a pracovní spokojenost. Kombinace výše uvedeného je základem zlepšení kompletních výsledků a stability zaměstnanců banky XY.

Seberealizaci a možnost kariérního růstu hodnotila značná část bankovních poradců spíše špatně. V případě seberealizace jde o 40,5% a v případě možnosti kariérního růstu 52,4% respondentů. Tyto dva body mé ankety dopadly nejhůře. Řízení lidských zdrojů tedy doporučuji důkladné zaměření na řízení a plánování kariéry své pracovní síly. Zaměstnanci se svými znalostmi, schopnostmi, zkušenostmi a potenciálem tvoří nejcennější kapitál podniku. Díky pracovníkům společnost dosahuje svých cílů. Do tohoto kapitálu se vyplatí investovat a dále ho rozvíjet. Možnost seberealizace a kariérního růstu motivuje zaměstnance, zvyšuje jejich spokojenost, loajalitu a především stabilitu. Více než polovina bankovních poradců je v tomto ohledu nespokojena. Výchozí procenta jsou alarmující. Vychovávání vlastní pracovní síly, plánování a realizace její kariéry je předpokladem současné i budoucí úspěšnosti firmy. Jde o posílení stability

zaměstnanců i organizace. Za pomoci inovací plánů osobního rozvoje a informování zaměstnanců o jejich nových pracovních možnostech v rámci podniku, získá banka XY důležitou konkurenční výhodu.

Styl přímého nadřízeného zhodnotilo 57,1% dotazovaných spíše dobře. Přesto zde zůstává prostor pro zlepšení. Pro řešení, odstraňování a předcházení příčin problémů ve stylu vedení týmu zaměstnanců slouží dotazníková šetření, uvedená v úvodu této kapitoly. Nepostradatelné jsou tedy i v tomto případě. V té souvislosti doporučuji řízení lidských zdrojů zařadit do plánů osobního rozvoje manažerů pravidelná školení manažerských dovedností. Jde například o školení řízení. Díky němu manažeři za pomoci plánování, organizování, vedení a kontroly řídí podřízené za účelem splnění cílů organizace. Na odborných školení se inspirují, jak je možné uvedené dílčí činnosti zefektivnit. Důležitou úlohu hraje komunikace. Proto dále doporučuji zařadit školení komunikace, asertivity a s ní spjaté psychologie. Rovněž kurz koučování apod. Manažeři by neměli vnímat nedostatky týmu jen ze strany podřízených. Za podpory uvedených vzdělávacích aktivit získají nové poznatky v oblasti vedení lidí. S jejich pomocí mohou vytvořit nové strategie a zaplnit mezery podřízené pracovní skupiny. Tím zvýší její motivaci, výkon a spokojenost.

Organizace práce byla klasifikována 83,3% respondentů spíše dobře. Jde o velice pozitivní výsledek. Současný stav je tedy vhodné zachovat, případně na základě podnětů zaměstnanců vylepšit. Opět se dostáváme k nezbytnosti dotazovacích technik.

Kolegiální vztahy na pracovišti zhodnotilo 59,5% bankovních poradců spíše dobře. Do vzdělávacího programu opět doporučuji zařadit komunikaci a psychologii. Nutno se zmínit o provázanosti organizace práce, kolegiálních vztahů na pracovišti a částečně i seberealizace pracovníků s kvalitou vedení přímého nadřízeného. Proto v rámci vzdělávacích programů navrhuji zvláštní zaměření na tyto pozice.

Jde mi tedy o vytvoření efektivního konceptu učící se organizace, ve které pomocí vzdělávání a podpory potenciálu zaměstnanců dochází k posílení stability kvalifikované pracovní síly a rozvoji samotné banky

XY. Zde se vrátím ke konkrétnímu znění cíle mé práce. V té souvislosti nesmím opomenout zmínku o reálné mobilitě bankovních poradců. Tento pohyb pracovních sil se dle řízení lidských zdrojů banky XY pohybuje kolem 20%. Uvedený ukazatel shledává jako nežádoucí. Prezentovaná analýza faktorů pracovní spokojenosti zaměstnanců na uvedené pozici odhaluje příčiny potenciální mobility, která by mohla nastat. Mé návrhy možných opatření by měly přispět k jejímu zmírnění.

Závěr

Každý z nás je jiný. Máme odlišné cíle. Vnější i vnitřní podněty vnímáme různými způsoby. Své individuální cíle má i banka XY. Měla by si tedy uvědomit, že lidé, kteří pro ni pracují, stojí ve většině případů za úspěchem podniku. Jejich práce tvoří základ celého systému. Řadu příčin, podmiňujících pracovní mobilitu, neovlivníme, ale s faktory podnikové povahy se dá pracovat. Prezentované informace by měly sloužit jako vodítko řízení lidských zdrojů banky XY, pro zvýšení spokojenosti a stability již zaškolených bankovních poradců.

V průběhu finalizace mého projektu bylo vedením banky XY zveřejněno několik plánovaných změn. Daná opatření se mimo jiné týkají restrukturalizace společnosti. Jde o strategickou finanční restrukturalizaci, spojenou se změnou majoritního akcionáře. V následujícím období dojde k radikální změně celé struktury organizace. Tato skutečnost se rovněž dotkne řady zaměstnanců banky XY, včetně bankovních poradců. Tedy i několika respondentů mé ankety. O to více by se měl vrcholový management zaměřit na řízení lidských zdrojů a podporu stability stávajících zaměstnanců, se kterými hodlá dosáhnout nových plánovaných strategických cílů. Neboť pro navýšení kapitálu organizace potřebuje zejména vhodný a stabilní lidský kapitál.

Seznam použité literatury a elektronických zdrojů

ALAN J. *Etapy života očima sociologie*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství a vydavatelství Panorama, 1989. 439 s. ISBN 80-7038-044-6.

Banky v ČR. [online]. [cit. 2014-10-15]. Dostupné z: http://fse1.ujep.cz/download.php?idx=5886.

BURIÁNEK J. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Fortuna, 1996. 127 s. ISBN 80-7168-304-3.

DISMAN M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁK P. *Komerční bankovnictví pro bankéře a klienty*. 1. vyd. Praha: Linde Praha a.s. - Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Hořínkové a Jana Tulčáka, 1999. 475 s. ISBN 80-7201-141-3.

Finanční služby. [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupný z WWW:https://managementmania.com/cs/financni-sluzby-sektor.

HAGEMANNOVÁ G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995. 208 s. ISBN 80-85865-13-0.

Hospodářské sektory. [online]. [cit. 2014-11-11]. Dostupný z WWW: http://ekonomika-managment.studentske.cz/2008/03/hospodsk-sektory.html.

JANDOUREK J. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2001. 285 s. ISBN 80-7178-535-0.

JANDOUREK J. *Úvod do sociologie*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2003. 231 s. ISBN 80-7178-749-3.

KELLER J. *Úvod do sociologie*. 3. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (Slon), 1995. 186 s. ISBN 80-85850-06-0.

KELLER J. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (Slon), 2004. 204 s. ISBN 80-86429-39-3.

KOCIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUT J. a kol. *Sociologie a psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1985. 213 s. ISBN 25-128-85.

KOLEKTIV AUTORŮ A KONZULTANTŮ. *Slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Encyklopedický dům, spol. s r. o., 1996. 366 s. ISBN 80-90-1647-8-1.

KOLMAN L., RYMEŠOVÁ P., CHÝLOVÁ H., GRALTON L. *Motivace, produktivita a způsob života*. 1. vyd. Praha: Linde Praha a.s., 2012. 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KŘIVOHLAVÝ J. *Psychologie pocitů štěstí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 136 s. ISBN 978-80-247-4436-0.

KŘÍŽ, J. *Jaké druhy bank existují?*. [online]. [cit. 2014-10-15]. Dostupný z WWW: http://investicechytre.cz/clanek/jake-druhy-bank-existuji.

KUBÁTOVÁ S., BLOUDEK J., BUJNA T., HENYCH M., MŰLLER D., *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 216 s. ISBN 978-80-7261-257-4.

LIVIAN Y. F., PRAŽSKÁ L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, spol. s. r. o., 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

MATOUŠEK O., RŮŽIČKA J., HLADKÝ A. *Člověk a práce*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1972. 298 s. ISBN 25-141-72.

NAKONEČNÝ M. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995. 397 s. ISBN 80-85255-74-X.

NOVÝ a kol. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1997. 164 s. ISBN 80-7169-433-9.

NOVÝ I., SURYNEK A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

Počet bank podle vlastnictví. [online]. [cit. 2014-10-15]. Dostupný z WWW: https://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/banky/bs_ukazatele_tab01.html.

Sektor služeb.[online]. 1.8.2014. [cit. 2014-11-11]. Dostupný z WWW: https://managementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor.

SLEZÁČKOVÁ A. *Průvodce pozitivní psychologií*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3507-8.

TETŘEVOVÁ L. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

TYSON S., JACKSON T. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4.

VESELÁ J., KANIOKOVÁ VESELÁ P. *Sociologické aspekty managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.

WAGNEROVÁ I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled výzkumného vzorku žen s VŠ.
Tabulka č. 2: Přehled výzkumného vzorku žen se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 3: Přehled výzkumného vzorku žen.
Tabulka č. 4: Přehled výzkumného vzorku mužů s VŠ.
Tabulka č. 5: Přehled výzkumného vzorku mužů se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 6: Přehled výzkumného vzorku mužů.
Tabulka č. 7: Přehled výzkumného vzorku dle vzdělání.
Tabulka č. 8: Přehled výzkumného vzorku dle vzdělání.
Tabulka č. 9: Přehled výzkumného vzorku respondentů.
Tabulka č. 10: Hodnocení spokojenosti se seberealizací ženami s VŠ.
Tabulka č. 11: Hodnocení spokojenosti se seberealizací ženami se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 12: Hodnocení spokojenosti se seberealizací ženami.
Tabulka č. 13: Hodnocení spokojenosti se seberealizací muži s VŠ.
Tabulka č. 14: Hodnocení spokojenosti se seberealizací muži se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 15: Hodnocení spokojenosti se seberealizací muži.
Tabulka č. 16: Hodnocení spokojenosti se seberealizací dle VŠ vzdělání.
Tabulka č. 17: Hodnocení spokojenosti se seberealizací dle SŠ, VOŠ vzdělání.
Tabulka č. 18: Hodnocení spokojenosti se seberealizací respondentů.
Tabulka č. 19: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu ženami s VŠ.
Tabulka č. 20: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu ženami se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 21: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu ženami.
Tabulka č. 22: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu muži s VŠ.
Tabulka č. 23: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu muži se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 24: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu muži.
Tabulka č. 25: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu dle VŠ vzdělání.

Tabulka č. 26: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního růstu dle SŠ, VOŠ vzdělání.
Tabulka č. 27: Hodnocení spokojenosti s možností kariérního respondenty.
Tabulka č. 28: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného ženami s VŠ.
Tabulka č. 29: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného ženami se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 30: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného ženami.
Tabulka č. 31: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného muži s VŠ.
Tabulka č. 32: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného muži se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 33: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného muži.
Tabulka č. 34: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného dle VŠ vzdělání.
Tabulka č. 35: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného dle SŠ, VOŠ vzdělání
Tabulka č. 36: Hodnocení spokojenosti se stylem vedení přímého nadřízeného respondenty.
Tabulka č. 37: Hodnocení spokojenosti s organizací práce ženami s VŠ.
Tabulka č. 38: Hodnocení spokojenosti s organizací práce ženami se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 39: Hodnocení spokojenosti s organizací práce ženami.
Tabulka č. 40: Hodnocení spokojenosti s organizací práce muži s VŠ.
Tabulka č. 41: Hodnocení spokojenosti s organizací práce muži se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 42: Hodnocení spokojenosti s organizací práce muži.
Tabulka č. 43: Hodnocení spokojenosti s organizací práce dle VŠ vzdělání.
Tabulka č. 44: Hodnocení spokojenosti s organizací práce dle SŠ, VOŠ vzdělání.
Tabulka č. 45: Hodnocení spokojenosti s organizací práce respondenty.

Tabulka č. 46: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti ženami s VŠ.
Tabulka č. 47: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti ženami se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 48: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti ženami.
Tabulka č. 49: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti muži s VŠ.
Tabulka č. 50: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti muži se SŠ, VOŠ.
Tabulka č. 51: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti muži.
Tabulka č. 52: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti dle VŠ vzdělání.
Tabulka č. 53: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti dle SŠ, VOŠ vzdělání.
Tabulka č. 54: Hodnocení spokojenosti s kolegiálními vztahy na pracovišti respondenty.

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví respondentů.

Graf č. 2: Vzdělání respondentů.

Graf č. 3: Věk respondentů.

Graf č. 4: Spokojenost respondentů se seberealizací.

Graf č. 5: Spokojenost respondentů s možností kariérního růstu.

Graf č. 6: Spokojenost respondentů se stylem vedení přímého nadřízeného.

Graf č. 7: Spokojenost respondentů s organizací práce.

Graf č. 8: Spokojenost respondentů s kolegiálními vztahy na pracovišti.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Anketní dotazník pracovní spokojenosti bankovních poradců

Příloha č. 1: Anketní dotazník pracovní spokojenosti bankovních poradců

ANKETA

pracovní spokojenosti bankovních poradců

Milí kolegové,

studuji na filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci - obor Andragogika v profilaci na personální management. Výsledky tohoto anketního průzkumu budou využity pro sociologické šetření analýzy faktorů vaší pracovní spokojenosti a zjištění příčin potenciální mobility bankovních poradců naší banky, který zpracuji jako bakalářskou diplomovou práci. Výstup, společně s možnými návrhy opatření pro zvýšení vaší pracovní spokojenosti a stability, předám personálnímu oddělení. Anketa je zcela anonymní. Prosím vás o co největší otevřenost při jejím vyplňování. Nyní máte i vy možnost něco změnit.

Anketní lístek je rozdělen na 4 části a to dle pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání. Na základě vašeho zařazení do příslušné tabulky, jež je dále členěna podle věkového rozmezí, uveďte, jak hodnotíte faktory, ovlivňující vaši pracovní spokojenost. Klasifikace probíhá formou numerické posuzovací škály od 1 do 5:

1 = velmi dobře
2 = spíše dobře
3 = spíše špatně
4 = velmi špatně
5 = neumím posoudit

Vaši volbu označte křížkem.

Datum vyplnění: .....

ŽENA - VŠ	do 25 let					26 - 35 let					36 - 45 let					46 let a více				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Seberealizace																				
Možnost kariérního růstu																				
Styl vedení přímého nadřízeného																				
Organizace práce																				
Kolegiální vztahy na pracovišti																				

ŽENA - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let					36 - 45 let					46 let a více				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Seberealizace																				
Možnost kariérního růstu																				
Styl vedení přímého nadřízeného																				
Organizace práce																				
Kolegiální vztahy na pracovišti																				

MUŽ - VŠ	do 25 let					26 - 35 let					36 - 45 let					46 let a více				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Seberealizace																				
Možnost kariérního růstu																				
Styl vedení přímého nadřízeného																				
Organizace práce																				
Kolegiální vztahy na pracovišti																				

MUŽ - SŠ, VOŠ	do 25 let					26 - 35 let					36 - 45 let					46 let a více				
HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Seberealizace																				
Možnost kariérního růstu																				
Styl vedení přímého nadřízeného																				
Organizace práce																				
Kolegiální vztahy na pracovišti																				

Děkuji vám za trpělivost při vyplňování ankety.

Andrea Sveřepová

Anotace

Jméno a příjmení autora: Andrea Sveřepová
Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název bakalářské diplomové práce: Mobilita zaměstnanců banky
Vedoucí práce: prof. PhDr. Dušan Šimek
Počet znaků: 102 423
Počet příloh: 1
Počet použitých zdrojů: 32

Klíčová slova: mobilita, fluktuace, motivace, pracovní spokojenost, bankovní poradce.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza faktorů pracovní spokojenosti bankovních poradců banky XY, která má odhalit příčiny jejich potenciální mobility. Je rozdělena na dvě části – teoretickou a empirickou. V teoretické části jsou definovány základní pojmy, jako je mobilita, fluktuace, motivace a zejména spokojenost zaměstnanců. Empirická část analyzuje informace, získané pomocí kvantitativní metody, jejímž nástrojem sběru dat byl anketní dotazník. Na základě získaných informací je postaven návrh možných změn, určený pro řízení lidských zdrojů banky XY, směřující ke zvýšení spokojenosti a stabilizaci bankovních poradců.

Annotation

Author's first and last names: Andrea Sveřepová
Name of department and faculty: Department of Sociology , Adult Education and Cultural Anthropology, Faculty of Philosophy in Olomouc
Title of thesis: Mobility of bank employees
Head of thesis: prof. PhDr. Dušan Šimek
Number of characters: 102 423

Number of attachments: 1
Number of sources used: 32

Key words: mobility, fluctuation, motivation, job satisfaction, bank advisor.

The main goal of my bachelor work is to analyse factors related to job satisfaction of XY bank specialists, which can detect possible causes of their mobility. The work is divided into two sections – theoretical and empirical. The basic terms such as mobility, fluctuation, motivation and mainly job satisfaction are defined in the theoretical part. The empirical part analyses information obtained by quantitative method of data collection through questionnaire survey. Following the collected information there is a suggestion of possible changes designated for human resources of XY, leading directly to satisfaction and stabilization improvement of bank specialists.