

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Spokojenost zaměstnanců v Klientském centru ČSOB

Bakalářská práce

Autor: Thomas Sitzberger
Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2024

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 17.4.2024

Thomas Sitzberger

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, poskytnutí cenných rad a přínosných konzultací. Dále bych rád poděkoval vedoucím pracovníkům Helpdesku Elektronického bankovníctví ČSOB za umožnění spolupráce. Zároveň velké poděkování patří zaměstnancům Helpdesku Elektronického bankovníctví, kteří se podíleli na řádném vyplnění dotazníků.

Abstrakt

V této bakalářské práci se autor zabývá spokojeností zaměstnanců v Klientském centru ČSOB v Hradci Králové. V teoretické části bakalářské práce je nejprve představena pracovní spokojenost, historický vývoj řízení lidských zdrojů, kde jsou popsány termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Následně je rozebráno pojetí, definice, úkoly a cíle řízení lidských zdrojů. Další část se zaměřuje na získávání, výběr, přijímání a motivaci pracovníků. Na závěr teoretické části jsou rozebrány pojmy stres a syndrom vyhoření spolu s metodami, jak jim předcházet. Praktická část se věnuje představení banky ČSOB a vyhodnocení dotazníkového šetření, které proběhlo v Klientském centru ČSOB na oddělení Helpdesku Elektronického bankovníctví. Sběr dat byl proveden prostřednictvím tištěného dotazníku za účelem zkoumání pracovního prostředí, mezilidských vztahů na pracovišti a celkové spokojenosti pracovního poměru v Klientském centru. Odpovědi respondentů byly zpracovány prostřednictvím tabulek a grafů. Průzkum prokázal pozitivní spokojenost zaměstnanců v oblasti motivace, zaškolení, pracovního prostředí a komunikací s nadřízenými. Výsledky poskytly zjištění, že je práce v Klientském centru pro zaměstnance v určitých situacích stresující a někteří z nich pocítují slabší podporu při zvládání stresu. Na základě dotazníkového šetření byly zodpovězeny dílčí výzkumné otázky. Práce je zakončena shrnutím výsledků a doplněna o vhodná doporučení především pro poskytnutí větší podpory ve stresových situacích.

Klíčová slova:

Spokojenost, dotazníkové šetření, motivace, stres, klientské centrum, banka ČSOB, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec.

Abstract

Title: Employee satisfaction at the ČSOB Client Centre

In this bachelor thesis the author deals with the satisfaction of employees in the Client Centre of ČSOB in Hradec Králové. The theoretical part of the bachelor thesis first introduces job satisfaction, the historical development of human resource management, where the terms personnel administration, personnel management and human resource management are described. Afterwards, the concept, definition, tasks and objectives of human resource management are discussed. The next section focuses on recruiting, selecting, hiring and motivating employees. At the end of the theoretical part, the concepts of stress and burnout syndrome are discussed along with methods to prevent them. The practical part is devoted to the introduction of ČSOB and the evaluation of the questionnaire survey conducted in the Client Centre of ČSOB at the Helpdesk of the Electronic Banking Department. The data collection was conducted through a printed questionnaire to investigate the working environment, interpersonal relations at the workplace and overall job satisfaction in the Client Centre. The answers of the respondents were processed through tables and graphs. The survey showed positive employee satisfaction in the areas of motivation, training, work environment and communication with supervisors. The results provided the finding that working in the Client Center is stressful for employees in certain situations and some of them feel less supported in managing with stress. Based on the questionnaire survey, sub-research questions were answered. The paper concludes with a summary of the results and adds appropriate recommendations, especially for providing more support in stressful situations.

Key words:

Satisfaction, questionnaire survey, motivation, stress, client centre, CSOB bank, human resource management, employee.

Obsah

1 Úvod	1
2 Cíl a metodika práce.....	2
2.1 Cíl práce	2
2.2 Metodika práce	3
TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	4
3 Pracovní spokojenost	4
3.1 Faktory podporující spokojenost zaměstnanců.....	4
3.2 Význam péče o spokojenost pracovníků	5
4 Pojetí a význam personální práce.....	7
4.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů.....	8
4.1.1 Personální administrativa.....	8
4.1.2 Personální řízení.....	8
4.1.3 Řízení lidských zdrojů	9
4.2 Řízení lidských zdrojů.....	10
4.2.1 Pojetí řízení lidských zdrojů.....	10
4.2.3 Definice řízení lidských zdrojů.....	10
4.2.4 Úkoly řízení lidských zdrojů	10
4.2.5 Cíle řízení lidských zdrojů.....	12
5 Proces náboru a motivace pracovníků.....	13
5.1 Získávání pracovníků	13
5.2 Výběr pracovníků	14
5.3 Přijímání pracovníků.....	15
5.4 Adaptace zaměstnanců.....	15
5.5 Motivace pracovníků	17
6 Stres a syndrom vyhoření.....	22

6.1 Stres	22
6.2 Syndrom vyhoření.....	24
PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	27
7 Československá obchodní banka, a. s. alias ČSOB.....	27
7.1 Historie ČSOB.....	28
7.2 Definice Call centra	29
7.3 Oddělení – Helpdesk Elektronické bankovníctví pro retailové klienty	29
7.4 Pracovní náplň zaměstnance na oddělení Helpdesku Elektronického bankovníctví.....	30
7.5 Nejčastěji řešené případy zaměstnanců	31
8 Dotazníkové šetření – Spokojenost zaměstnanců v Klientském centru ČSOB	32
8.1 Metodika dotazníkovém šetření	32
8.2 Návratnost dotazníkového šetření	32
8.3 Struktura dotazníkového šetření.....	33
8.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	34
9 Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	52
9.1 Shrnutí výsledků	52
9.2 Návrh doporučení.....	53
10 Závěr.....	57
11 Seznam použité literatury	59
12 Seznam obrázků.....	63
13 Seznam grafů.....	64
14 Seznam tabulek	65
15 Seznam příloh	66

1 Úvod

Spokojenost zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších prvků pro každou organizaci. Každá společnost by měla usilovat, aby její zaměstnanci měli klidné pracovní prostředí a mohly tak vykonávat svoji práci správně a efektivně. Spokojení zaměstnanci jsou totiž pro organizaci velmi přínosným faktorem. Vykonávají svoji práci s radostí a díky jejich produktivitě přispívají ke správnému chodu firmy. Dále jsou loajálnější, což přispívá k zamezení velké fluktuace. Naopak nespokojení pracovníci, kteří vykonávají práci s nedostatkem motivace, mohou negativně ovlivnit výkonnost celé organizace a způsobit tak zvýšenou fluktuaci. V dnešní době se vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců ve firmách stalo standartním nástrojem pro řízení lidských zdrojů. Tyto průzkumy představují cenný zdroj zpětné vazby od pracovníků a umožňují identifikovat klíčové oblasti, které je třeba zlepšit.

Tato práce se zabývá pracovní spokojeností jedné z největších bank na českém trhu. Jedná se o Československou obchodní banku, a. s. (dále jen „ČSOB“). Banka se pyšní druhou největší klientelou společně s širokým spektrem finančních produktů a služeb, které pro klienty nabízí. Její historie sahá až do roku 1964. To značí symbol nejen důvěry, ale také dlouholeté stability s neustálou inovací k poskytnutí moderního přístupu k bankovníctví. Pro usnadnění komunikace a podpory poskytuje ČSOB svým klientům možnost kontaktování Call centra. Tímto způsobem mohou klienti snadno a rychle kontaktovat banku pro získání potřebných informací a k zodpovězení svých otázek či problémů, aniž by museli navštěvovat pobočku osobně.

Bakalářská práce zkoumá spokojenost zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření v Klientském centru ČSOB, které se nachází v Hradci Králové. Práce sleduje konkrétní oddělení s názvem Helpdesk Elektronického bankovníctví pro retailovou klientelu. Důvodem výběru tématu bakalářské práce je to, že autor ve společnosti ČSOB na daném oddělení působí téměř dva roky jako pracovník na dohodu. Proto jej zajímá, zda jsou zaměstnanci stejně spokojeni jako autor a zda Klientské centrum ČSOB nabízí dobré pracovní podmínky.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců v Klientském centru ČSOB v Hradci Králové a následně poskytnout určitá doporučení pro zlepšení nejen spokojenosti pracovníků, ale i pracovních podmínek.

Pro splnění hlavního cíle jsou stanoveny dílčí cíle práce:

1. Vymezení teoretických východisek práce
2. Analýza spokojenosti zaměstnanců
3. Shrnutí výsledků, zodpovězení výzkumných otázek a návrh doporučení

V souladu s cílem bakalářské práce byli určeny dvě výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č.1

„Jaká je spokojenost pracovníka v Klientském centru ČSOB na oddělení Helpdesku Elektronického bankovníctví?“

Výzkumná otázka č.2

„Je práce podle operátora v Klientském centru ČSOB stresující a je mu poskytnuto dostatek podpory?“

Zodpovězení těchto dvou hlavních výzkumných otázek bakalářské práce by mělo pomoci k dosažení hlavního cíle této práce.

2.2 Metodika práce

Bakalářská práce se skládá z následujících tří částí:

1. Teoretická část

V této části bakalářské práce jsou teoretická východiska zpracována pomocí literární rešerše. Zde budou popsány termíny, které jsou obsažené v dotazníkovém šetření v praktické části za účelem vysvětlení těchto pojmů a tvrzení od odborníků z daných oblastí. Na závěr práce bude uveden seznam použité odborné literatury.

2. Analytická část

Začátek této části je věnován představení Československé obchodní banky, a. s. neboli ČSOB. Po popsání historie společnosti, termínu Call centra, daného oddělení a náplně práce klientského pracovníka je vyhodnoceno dotazníkové šetření týkající se pracovní spokojenosti. Výsledky šetření byly zpracovány v programu MS Excel a tyto data budou následně prezentovány příslušnými grafy a tabulkami s interpretací výsledků.

3. Návrhová část

V poslední části bakalářské práce je na základě zjištěných informací z vypracovaného dotazníkového šetření zpracováno shrnutí výsledků pomocí SWOT analýzy. Díky této analýze se vyhodnotí silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami při zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Ze získaných dat je proveden návrh doporučení, který představuje užitečné poznatky pro zlepšení určitých oblastí podpory spokojenosti v dané společnosti.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost se dá definovat jako emoční stav člověka, který hodnotí svoji vlastní práci a pracovní zkušenosti. Jedná se o pozitivní či negativní hodnotící úsudek, který si pracovník vytvoří o své práci. Pracovní spokojenost vychází ze tří hlavních zdrojů. První zdroj je charakteristika pracovníka a jeho prožívání pozitivních nebo negativních pocitů. Druhým zdrojem jsou informace od druhých lidí a třetím je charakteristika práce. Vyšší pracovní spokojenost je dosažena tehdy, když pracovník má možnost určit si způsob vykonávání práce a zároveň obdrží zpětnou vazbu ohledně kvality svého výkonu. (Kmošek, 2018)

3.1 Faktory podporující spokojenost zaměstnanců

Podle HR News (2023) existuje pět základních faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců:

- **Vyhovující pracovní agenda** – Je důležité, aby zaměstnanec bavila a naplňovala práce kterou vykonává. Zaměstnanec musí dotyčnému dávat smysl a je nezbytné, aby měl potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti k úspěšnému plnění svých úkolů. Pokud je s některými z těchto zmíněných prvků problém, může to negativně ovlivnit jeho pracovní výkon.
- **Hlubší smysl práce** – Práce by měla mít hlubší smysl pro pracovníka. Práce by neměla být nudná, ubíjející a rutinní. V případě, kdy zaměstnanec nevidí ve své práci hlubší smysl, má tendenci práci opustit.
- **Kolegové, nadřízení a pracovní prostředí** – Pracovní prostředí a celková atmosféra hrají jednu z nejdůležitějších rolí ve spokojenosti zaměstnanec s danou prací. Jedná se například o dobré vztahy s kolegy v týmu nebo s nadřízenými.

- **Spravedlivé ohodnocení** – Spravedlivé ohodnocení patří mezi další stavební kámen spokojenosti zaměstnance. Je nutné, aby pracovník byl oceněn nejen finančně, ale také pochvalou a doceněním od vedoucích pracovníků.
- **Možnost růstu a postupu** – Práce by neměla být pro zaměstnance bez kariérního posunu. V případě, kdy zaměstnanec nevidí možnost žádného růstu má to negativní dopad na jeho motivaci, angažovanost a dlouhodobou loajalitu k firmě.

3.2 Význam péče o spokojenost pracovníků

Zaměstnanci, kteří jsou se svou prací spokojeni bývají zpravidla produktivnější, motivovanější a zároveň jsou méně náchylnější k fluktuaci. Odchod pracovníka mívá pro společnost ve většině případech daleko horší následky než ztráta zákazníka. Nespokojenost zaměstnanců nejen zhoršuje kvalitu práce, ale má i negativní dopad na vztah a důvěru klientů. V případě, kdy se zaměstnanec rozhodne odejít ze společnosti, je důležité, aby společnost uměla identifikovat důvody jeho odchodu a zaměřit se na ně. Správně poskytnutá motivace přispívá zaměstnancům k podpoře jejich spokojenosti a vede je k větší efektivitě a produktivitě. Zaměstnanci a jejich spokojenost je klíčovým faktorem pro růst a dosahování cílů společnosti. Ve vyspělých firmách s moderním přístupem k řízení a motivaci pracovníků je standardním postupem měření spokojenosti lidských zdrojů. Zjišťování spokojenosti otvírá cestu ke komunikaci pracovníků směrem k vedení společnosti. Mezi zkoumané otázky patří například finanční ohodnocení, atmosféra na pracovišti a kvalita pracovního prostředí. Samotný průzkum spokojenosti bývá z větší části pozitivně vyhodnocen, protože zaměstnanci vidí zájem ze strany vedení o jejich názory. Dále poskytuje důležitou zpětnou vazbu, která jinak není snadno dostupná a zároveň identifikuje obecnou míru spokojenosti. Pomáhá odhalit rizika spojená s aktuálními postoji zaměstnanců dále umožňuje najít příčiny jistých problémů a hledá řešení k vylepšení pracovního prostředí. (Shineleadership, 2011)

Pro poskytnutí teoretického základu bude následně rozebrána terminologie níže popsaných pojmů v důsledku jejich použití v praktické části.

- Adaptace a zaučení při nástupu do zaměstnání, motivace, stimul a motiv, kariérní růst v podobě získávání pracovníků z externích či vnějších zdrojů. stres a syndrom vyhoření

V praktické části se vyhodnocuje dotazníkové šetření, které je rozděleno do tří dílčích částí, ve kterých jsou tyto pojmy zmíněny.

4 Pojetí a význam personální práce

Podle Koubka (2009) může firma fungovat pouze v případě shromáždění a propojení následujících zdrojů:

1. Materiální
2. Finanční
3. Lidský
4. Informační

Tyto čtyři zdroje a jejich snaha o efektivní propojení se řadí mezi klíčové úkoly pro řízení organizace. Pro neživé zdroje jako jsou materiální a finanční platí, že jsou považovány za méně důležité než lidské zdroje, které jsou klíčové pro udržení chodu organizace. Lidské zdroje dále využívají informační zdroje pro zdokonalení svých znalostí a dovedností. (Koubek, 2009)

Dle Koubka (2009) Lidé jsou hnací jednotkou ostatních zdrojů a zároveň představují pro společnost ten nejcennější a v určitých případech nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personální práce je jádrem a klíčovým prvkem v oblasti celého chodu organizace. *„První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.“* (Koubek, 2009, s. 14) Ve volném tržním prostředí organizace rozhoduje sama o podobě své personální práce. Stát by měl minimálně zasahovat do rozhodování. Jeho zásahy by měly především sloužit pro zabránění konfliktů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a k ochraně oprávněných zájmů obou stran.

4.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

V praxi i literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci pojí termíny jako je personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny jsou poměrně často označovány za synonyma, nicméně z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje na jedné straně personálním řízení a na druhé straně řízení lidských zdrojů jako nejnovější pojetí personální práce. Lze tedy říci, že některé termíny označují různé vývojové fáze neboli rozdílné koncepce personální práce. (Koubek, 2009)

Termíny personální práce či personalistika se často používají jako základní označení pro řízení organizace, bez ohledu na konkrétní koncepci, systém nebo vývojovou fázi tohoto řízení. Termíny **personální administrativa (správa)**, **personální řízení** a **řízení lidských zdrojů** pak označují jednotlivé vývojové fáze, koncepce personální práce a pozici ve struktuře řízení organizace. (Koubek, 2009)

4.1.1 Personální administrativa

Jedná se o historicky nejstarší definici personální práce, která představovala administrativní práce a procedury související s přijímáním zaměstnanců, archivací a sběru informací o pracovnících a následné poskytování těchto informací vedení společnosti. Tento koncept přiřadil personální práci podpůrnou funkci. V nynější době se tento způsob personální práce vyskytuje především v organizacích s omezeným rozdělením pravomocí a centralizovaným či autoritativním způsobem řízení. (Koubek, 2009)

4.1.2 Personální řízení

Tento koncept personální práce se objevil v období před druhou světovou válkou ve společnostech s dynamickým a progresivním řízením podniku. Firmy především usilovali o expanzi a bezkonkurenčnost na trhu. Nejvhodnější způsob k docílení těchto vlastností představovala analýza konkurenčních výhod prostřednictvím organizovaného a motivovaného pracovního personálu společnosti. Management těchto společností došel k závěru, že významným zdrojem prosperity je lidský kapitál. (Koubek, 2009)

Postupem času se uplatňovali aktivní role personální práce. Formulovaly se útvary nového typu. Personální práce se stala profesionálnější a byla svěřována expertům. Personální oddělení mělo značnou autoritu a kompetenci k relativně nezávislému rozhodování. Přes značný rozvoj personální práce zůstala převážně zaměřena na vnitroorganizační problémy s přijímáním nových zaměstnanců a hospodařením s pracovním kapitálem. Ve společnostech totiž nebyla dostatečně věnována pozornost dlouhodobým strategickým otázkám týkajícím se řízení pracovních sil a zaměstnanosti. Personální práce měla v tomto období především povahu operativního řízení. (Koubek, 2009)

4.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je již od osmdesátých let dvacátého století spojené s úplnou reformou manažerského myšlení a chování. Progres v personální práci je doprovázen jednotlivými faktory. Hospodářská krize v sedmdesátých letech zasáhla vyspělé ekonomiky, kde firmy usilovaly o udržení na trhu. To mělo za následek vyhledat možnosti ke zvýšení efektivity. V té době se personální práce začíná zaměřovat na dlouhodobé horizonty. Za nejefektivnější způsob řízení lidských zdrojů byla považována blízká komunikace mezi liniovým manažerem a personálním útvarem. (Dvořáková, 2012)

Řízení lidských zdrojů je odlišné od personálního řízení svými důrazy a postupy k personální práci. Důležité bylo zdůraznit rostoucí jedinečnost lidských zdrojů a věnovat tomuto výrobnímu faktoru maximální pozornost při řízení na rozdíl od kapitálu a materiálních zdrojů. (Dvořáková, 2012)

V polovině osmdesátých let bylo řízení lidských zdrojů definováno na univerzitách ve Spojených státech amerických následujícími modely (Dvořáková, 2012):

- **Modely souladu řízení lidských zdrojů**

Lidé jsou považovány za zdroj společnosti. Tento zdroj musí však být bezchybně a efektivně veden.

- **Stochastické modely**

Obsah i formy řízení lidských zdrojů se transformují v závislosti na strategických potřebách společnosti.

- **Harvardský model**

Řízení lidských zdrojů je definováno jako veškerá manažerská rozhodnutí a činnosti, které ovlivňují podstatu vztahu mezi organizací a pracovníkem.

4.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, patří mezi klíčové faktory každé společnosti, který ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost firem v konkurenčním prostředí, neboť pracovníci představují nejcennější kapitál. (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001)

4.2.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co je společné se zaměstnáním a koordinací lidí v instituci. Jedná se především o strategické řízení, zabezpečování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je zajišťováno pomocí personálního útvaru, personalistů a liniových manažerů (Armstrong, 2015)

4.2.3 Definice řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a jednotný přístup k přijímání nových zaměstnanců a zajišťování dobrého pracovního prostředí s karierním rozvojem lidí, kteří pracují v organizacích.

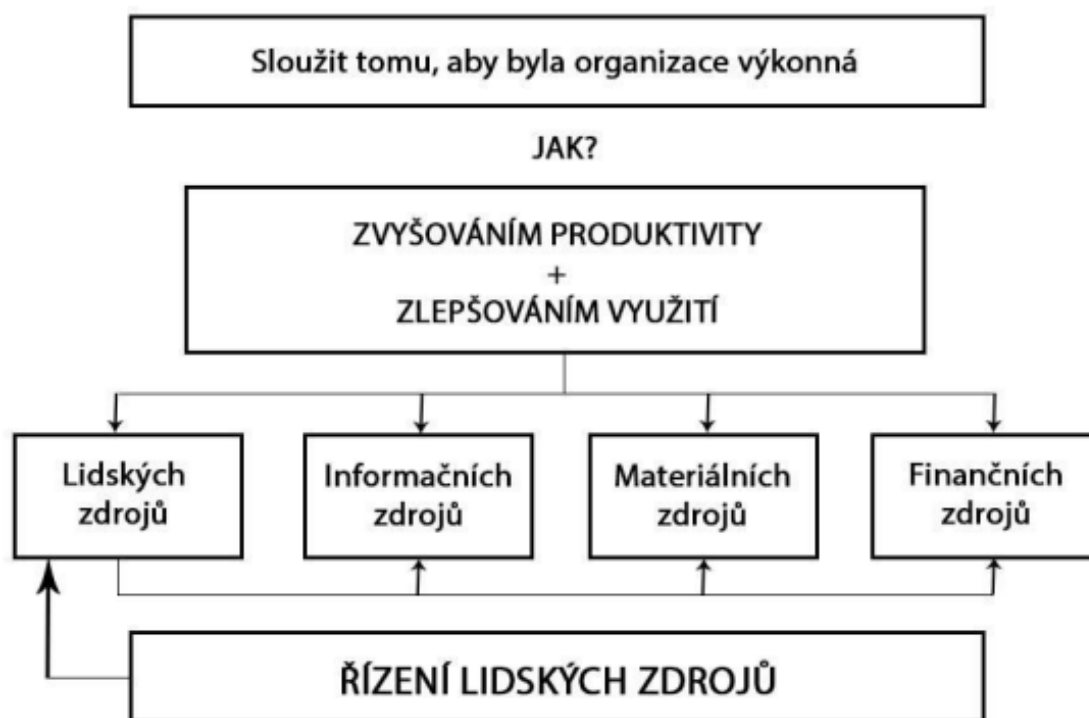
4.2.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecné pojetí úkolů řízení lidských zdrojů je nepřetržité zlepšování výkonu k docílení úspěšné organizace. K naplnění tohoto úkolu je nutno kontinuálního využití veškerých zdrojů, která má firma k dispozici. Jedná se o zdroje materiální, finanční, informační a lidské. (Koubek, 2009)

Na základě novodobé teorie a praxe ve vyspělých státech, lze následně popsat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů (Koubek, 2009):

1. **Adekvátní personální přiřazení** – První úkol řízení lidských zdrojů je přiřazení vhodného jedince pro danou pozici. Je důležité maximalizovat potenciál zaměstnance a zároveň efektivně využít pracovní místo. Nicméně v dnešní době došlo k jisté přeměně, a to o snahu vytvořit pracovníkovi ideální pracovní podmínky a úkoly, které zapříčiní plné využití jeho schopností.
2. **Správné využívání pracovních sil** – Druhý úkol má za snahu efektivní a účelné plánování pracovní doby s optimálním využitím pracovních dovedností zaměstnance.
3. **Formování a vedení týmů, snaha o zdravé mezilidské vztahy** – Třetí úkol byl používán především v nejmodernějším konceptu řízení lidských zdrojů, nicméně v poslední době ve vyspělých státech dochází rychlým tempem k jeho přijetí a implementaci.
4. **Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace** – Čtvrtý úkol se zabývá rozvojem dovedností, osobností a profesní kariéry. Hlavní podstatou je docílení vnitřního uspokojení z vykonané práce a vytvoření příznivého pracovního prostředí.
5. **Dodržování všech zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí** – Pátý úkol se objevil v závěru devadesátých let. Především kvůli zaměstnavatelům, kteří omezovali lidská práva pracovníků a také kvůli růstu konkurence na trhu práce se snahou přilákat a udržet vysoce kvalifikované zaměstnance.

V běžné praxi by nebylo možné uspokojit první tři úkoly bez poskytování adekvátní péče o personální a sociální rozvoj pracovníků. Společné zájmy pracovníků a organizací jsou rozebrány v pátém úkolu. (Koubek, 2009)



Obrázek č.1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: Koubek, 2009

4.2.5 Cíle řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2015) mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- pomáhat k dosažení cílů společnosti pomocí strategického řízení lidských zdrojů,
- aktivní rozvoj firemní kultury, která se soustředí na dosahování vysoké úrovně výkonu,
- zajištění odborníků, expertů a loajálních pracovníků společnosti,
- vztahy mezi zaměstnanci a managementem by měly být vyrovnané, pozitivní a se vzájemnou důvěrou,
- použití etických zásad k řízení lidí.

5 Proces náboru a motivace pracovníků

5.1 Získávání pracovníků

Koubek (2009) definuje získávání pracovníků jako proces, který má za cíl zaujmout co nejvíce potencionálních pracovníků o volná pracovní místa v určité organizaci včasném termínu a s adekvátními náklady. Spočívá tedy: *„V rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“* (Koubek, 2009, s. 126)

Definování požadavků na zaměstnance

Dle Armstronga (2015) počet lidí, které organizace potřebuje, se odvíjí z formálního plánu lidských zdrojů, především, ale z momentální situace, jako je vytvoření nových pracovních pozic či nahrazení stávajícího pracovního postu. To vytváří nátlak na personalisty, kteří musí najít v krátkém časovém úseku náhradu za doposud pracujícího zaměstnance.

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

V dnešní době je velmi klíčové vlastnit správné postupy, jak efektivně obsadit pracovní pozice plnohodnotnými pracovníky, které povedou společnost k její prosperitě. Zajištění kvalitního personálu se stává důležitým prvkem úspěchu každé organizace. Pro rozhodnutí o přijmutí pracovníků z vnitřních nebo z vnějších zdrojů má své výhody i nevýhody, které budou následně rozebrány.

Vnitřní zdroje

Podle Koubka (2009) patří mezi hlavní výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů především znalost silných a slabých stránek potencionálního uchazeče, a naopak z pohledu uchazeče lepší znalost organizace. Další výhodou je zvýšená morálka a motivovanost pracovníků, kdy pracovníci mohou očekávat lepší pracovní pozici i v případě zrušení té stávající. V neposlední řadě mezi výhodou patří lepší návratnost

investic, která organizace investovala do pracovníků jako je efektivnější využití dosavadních zkušeností, které pracovníci získali působením v organizaci. Na druhé straně mezi značné nevýhody patří neefektivnost plnění úkolu po opakovaném povyšování. Dále soutěžení o povýšení, které může nepříznivě ovlivnit mezilidské vztahy s pracovní morálkou. Mezi poslední nevýhodu se řadí absence průniku inovativních myšlenek a přístupů z vnějšího okolí.

Vnější zdroje

V roce 2022 zveřejnila globální platforma pro zaměstnávání Oyster HR klady a zápory přijímání pracovníků z vnějších zdrojů. (Oyster HR, 2022)

Mezi hlavní výhody při přijímání pracovníků z vnějších zdrojů se řadí nové nápady, dovednosti, zkušenosti a know-how. Firmy mohou po určité době stagnovat kvůli absenci inovativních nápadů. Řešením této stagnace může být právě přijetí nového zaměstnance z vnějšího zdroje pro dodání nového pohledu a možnosti dalšího růstu a prosperity společnosti. Naopak nevýhodou u externího přijetí zaměstnanců je delší doba školení. Pracovníci totiž neznají firemní kulturu, zvyky a pracovní postupy na rozdíl od interních pracovníků. Nevýhoda také spočívá ve vyšších nákladech na přijetí potencionálního zaměstnance z vnějšího prostředí, která je spojena s delším školením a inzercí pracovního místa. (Oyster HR, 2022)

5.2 Výběr pracovníků

Koubek (2009) definoval výběr pracovníků jako určení správného uchazeče o pracovní pozici, který prošel procesem získávání pracovníků. Pracovník by měl nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale také přispět k tvoření zdravých mezilidských vztahů a akceptovat hodnoty v dané pracovní skupině. Konečný výběr musí brát v potaz nejen odborné znalosti, ale i osobnostní stránku, potenciál a flexibilitu.

Zásady výběru pracovníků

Dle autorů Tomšíka a Dudy (2011) všechna rozhodnutí, které manažeři a personalisté přijímají, nejsou tak důležitá, jako rozhodnutí o lidských zdrojích, které určují efektivitu

společnosti. Ve většině případů se totiž stává, že dosazování do pozic je negativní. Jedna třetina takovýchto rozhodnutí je správná, druhá třetina má minimální, případně žádnou efektivnost a ta poslední třetina zpravidla končí neúspěchem. Na základě těchto poznatků se doporučuje dodržovat následující zásady pro výběr pracovníků: (Tomšík, Duda, 2011)

1. Nepřihlížet na budoucího pracovníka jen podle jeho aktuálních schopností, ale jaké by byli jeho přednosti pro úkoly, které bude po přijetí vykonávat.
2. Vybírat pokaždé z většího výběru uchazečů, nejlépe ze 3 až 5.
3. Promluvit si s minulými spolupracovníky případného uchazeče.
4. Nesvěřovat nové zásadní úkoly v případě přijetí pracovníka. Může totiž dojít ke snížení úspěšnosti adaptace.
5. Nedávat vinu přijatému uchazeči v případě neosvědčení, ale vedoucímu, který učinil chybu při výběru nesprávného pracovníka.

5.3 Přijímání pracovníků

Podle Koubka (2009) přijímání pracovníků představuje mnoho postupů, které následují v okamžiku, kdy se uchazeč dozví o tom, že byl vybrán na příslušnou pozici, kterou akceptuje a končí v den nástupu do zaměstnání. Přijímání pracovníků lze chápat v užším a širším pojetí: „*Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.*“ (Koubek, 2009, s. 189) Personální praxe se přiklání spíše pro užší pojetí, každopádně formální i neformální náležitosti příslušné procedury jsou v obou pojetích podobné. Mezi nejdůležitější formální náležitosti při přijímání nových pracovníků patří vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy.

5.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je označován za proces, jak nejlépe pomoci novým zaměstnancům se co nejrychleji přizpůsobit a zvládnout nový pracovní poměr. Cílem adaptace je stát se co nejdříve platným a produktivním zaměstnancem. Skutečný proces adaptace začíná již

před prvním dnem nastoupení do nového zaměstnání, často jako součást náborového a výběrového procesu. Do procesu adaptace může také patřit první dojem, který si nový zaměstnanec o organizaci vytvoří. (Foot, Hook a Galvas, 2002)

Dle Dvořákové (2012) řízená adaptace může být zpracována buďto písemnou formou, která je brána jako optimální možnost, nebo tradovaná a předávaná po generace vedoucích pracovníků. Účelem řízené adaptace je především:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztráty na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Dvořáková (2012) konstatuje, že: „*Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Jedná se o pracovní a sociální adaptaci, které se vzájemně prolínají.*“ (Dvořáková, 2012, s. 162)

Větší společnosti formalizují proces adaptace především ve zpracování a implementaci adaptačního programu. Tento nástroj má za součinnosti personalistů a vedoucích pracovníků snahu zrychlit adaptaci a zapracování nových pracovníků. Personální tým se snaží předat co nejvíce informací, které se týkají základních zájmů všech. (Dvořáková, 2012)

Subjekty řízené adaptace hrají při řízené adaptaci předem stanovené role. Přímý nadřízený průběžně sleduje, kontroluje proces a poskytuje zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace. Personalista může využít osobního kontaktu se zaměstnancem, která je brána jako jedna z nejefektivnějších metod anebo vytvoří formuláře, s čím má pracovník největší potíže. Dále zpracovává finální hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti nového pracovníka. Nakonec rozhoduje o jeho uplatnění a společně s personalistou o budoucím rozvoji kariéry zaměstnance. (Dvořáková, 2012)

Výsledkem procesu adaptace je podle (Dvořákové, 2012) **adaptovanost** zaměstnance, která se dá charakterizovat jako:

- vyhodnocení dosažených výsledků v práci z hlediska jak kvantifikovatelných, tak hodnotitelných kritérií,
- začlenění do sociálních vztahů aneb, jak efektivně a pravidelně se nový pracovník se na pracovišti zapojoval do spolupráce s kolegy.

Výslednou adaptovanost nového zaměstnance hodnotí nadřízený, patron nebo spolupracovníci. Jejich závěrečná výpověď může být doplněna názorem adaptovaného pracovníka. Hodnocení úrovně adaptovanosti značí celkovou spokojenost pracovníka s prací a také začlenění do pracovního týmu a celkové organizace. HR oddělením poskytuje cenné informace pro neustálé zlepšování adaptačního programu. (Dvořáková, 2012)

5.5 Motivace pracovníků

Je klíčové udržet motivaci zaměstnance po jeho přijetí do organizace buď prostřednictvím jeho přínosu k prosperitě společnosti, nebo podporou jeho duševního zdraví. Podle Plamínka (2015) má motivace za cíl nenásilně vytvořit pozitivní přístup k určité věci, jako například k nějakému výkonu či typu chování. „*Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).*“ (Plamínek, 2015, s. 16)

Stimulace a motivace

V manažerské praxi je zvyklé s pojmy stimulace a motivace volně nakládat. Je velmi podstatné si uvědomit, že kladný vztah k určité věci vzniká především ze dvou příčin. Ta první může být doprovázena se ziskem z vnějších hodnot, jako je například finanční odměna neboli je pod vlivem vnějších podmětů, také označované jako stimulů. Naopak druhá je charakterizována vnitřním vyladěním člověka, jako je například pochvala od nadřízeného nebo vykonávání činností z vnitřních pohnutek, nazývané motivy. Pokud bude chtít člověk využít vnějších stimulů, nazýváme tento děj stimulace, a naopak při využití vnitřních motivů je tento děj nazýván motivace. (Plamínek, 2015)

Stimulace

Stimulace má jednu z největších výhod, protože je z pravidla jednoduchá. Dokud je vyplácena odměna, dokud je jisté nepohodlí kompenzováno vnějšími stimuly, vykonávaná práce bude stále probíhat. Nevýhodou stimulace je ta, že práce probíhá jen po dobu, kdy je vnější stimul poskytován. Typickým příkladem stimulu je finanční odměna. (Plamínek, 2015)

Motivace

Motivace má stejně jak stimulace, také jednu výhodu a to takovou, že po dobře zvoleném druhu motivů (uznání, pochvala), které člověk má, může práce bez příznivých podmínek pokračovat dál, aniž by byla potřeba využít vnějších stimulů. Pracovník vykonává práci, protože ji považuje za významnou, důležitou anebo ho baví. Nevýhoda motivace je, že je dosáhnout tvrzení v předchozí větě velmi těžké. Je totiž nutné znát co nejvíce informací nejen o člověku, ale také o samotném procesu motivace, kterým bude pracovník motivován. Motivem se chápe uznání či pochvala od nadřízeného. (Plamínek, 2015)

Jak udržet motivaci

Pro udržení motivace zaměstnanců doporučují Miskellovi (1998) potřebu komunikovat. Zjistit, zdali komunikace je v pracovním prostředí i mezi vedoucími pracovníky ta správná. Existuje mnoho způsobů komunikace, avšak pokud není adekvátní, zaměstnanci ji budou přehlížet. Díky tomu by mohlo dojít ke snížení motivace. Osobní kontakt je nedílnou součástí správné komunikace a zároveň slouží k vyvarování různých dezinformací, nedorozumění a nepochopení. Vedoucí pracovníci by se měli snažit o vytvoření příjemného pracovního prostředí a dopřát zaměstnancům volný prostor pro komunikaci.

Demotivace

Motivování určitého zaměstnance není jen o vyzdvihování pozitivního, ale také o odstraňování negativního. Pracovníkovy potřeby mohou být pozitivní nicméně i tak hrozí riziko demotivace, které má u všech stejnou příčinu. Tímto rizikem je konkrétní soubor společných prvků, které jsou považovány za motivační, avšak ve skutečnosti

jimi nejsou. Na druhé straně existují prvky, které mohou způsobovat pracovní demotivaci, pokud budou chybět, jako je například výše mzdy. (Clegg, 2005)

Ekonomický magazín je internetový zdroj, který vydal v roce 2019 článek: „Čtyři obvyklé důvody, proč jsou zaměstnanci demotivováni.“ K zabránění demotivace je nutné k dodržení následujících opatření: (Ekonomický magazín, 2019):

1. **Zajištění férového platu** – Demotivace pracovníků může často vznikat z nedostatečného finančního ohodnocení. To neplatí pouze pro výši platu, ale i pro nespravedlivé platové systémy. Pokud dva pracovníci vykonávají stejnou práci, aniž by měli odlišnou kvalifikovanost, očekává se rovnost ve výši platového ohodnocení. V případě odlišnosti platů je nutné zdůraznit jasné opodstatnění proč tomu tak je.
2. **Chránění před šikanou** – Pokles motivace může nastat v případě, kdy zaměstnanec je spokojen se svým platem, ale na pracovišti panují špatné mezilidské vztahy. Značný úpadek motivace se stává, když zaměstnanec je obětí šikany. Šikanován může být jak kolegy, tak nadřízenými. I když je šikana nemorální, ve většině případech není trestná, a proto je důležité, aby organizace měly nulovou toleranci vůči takovému chování.
3. **Pozor na dezorganizaci** – Demotivace a stres vzniká z nezvládnuté organizace práce. Z velké části si zaměstnanci sami neumí efektivně zorganizovat práci. Hlavní důvod spočívá ve špatné interní komunikaci, špatně nastavených procesech anebo neefektivním manažerským přístupem. Pro jednotlivce mohou být užitečné kurzy na zlepšení organizace práce, a naopak pro celé oddělení například provést důkladný audit procesů a workflow.
4. **Nebýt pedant** – Dnešní zaměstnanci velmi oceňují pracovní flexibilitu. Demotivace může nastat v případě příliš přísných pravidel. I když je v některých případech nutné zachovat a dodržovat pravidla z hlediska ochrany zdraví při práci na druhé straně může být výhodou udělat drobné ústupky, které mohou

zvýšit pracovní motivaci. Obzvláště u zaměstnance, který je pracovitý a spolehlivý.

Maslowa hierarchie potřeb

Abraham Maslow se pokusil seřadit lidské potřeby a přijít na principy jejich působení. Uspokojování potřeb je základem lidské aktivity. Abraham Maslow sestavil pět skupin potřeb, které seřadil do hierarchického systému, jehož název je označován za Maslowu pyramidu nebo Maslowu hierarchii potřeb. (Bělohlávek, 2005)

Fyziologické potřeby – Jedná se o nejzákladnější potřeby, které jsou pro člověka nezbytné k přežití. Patří zde například potřeba vody, jení, dýchání a zkrátka vše co je potřebné k udržení života.

Potřeby jistoty a bezpečí – Znamená především vyhnout se nebezpečí a ohrožujícím podnětům a zachovat si tak trvání existence i v budoucnosti.

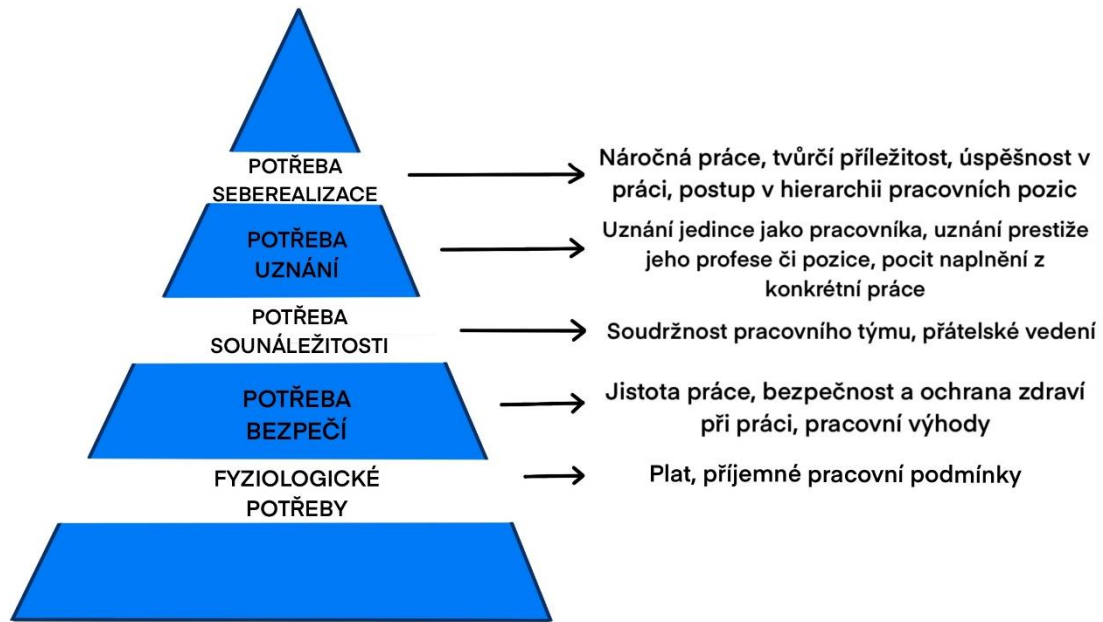
Sounáležitost a láska – To představuje začlenění do určité skupiny většího celku a dále k vytvoření a udržení příbuzných, partnerských a přátelských vztahů.

Uznání a sebeúcta – Základem této potřeby vyplývá z touhy po uznání a respektu jak od okolí, tak od sebe samotného.

Seberealizace / Sebeaktualizace – Potřeba k rozvinutí svého potenciálu, svých schopností, talentu a osobního růstu. (Bělohlávek, 2005)

Maslow seřadil potřeby hierarchicky za sebou tedy od nejnižší po nejvyšší. Po uspokojení jedné potřeby, její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Pro vyskytnutí určité potřeby je nutné nejdříve uspokojit všechny dřívější potřeby, které předcházejí v hierarchii. Člověk je tímto po celou dobu motivován. K dosažení uspokojování potřeb pracovníků může firma dosáhnout využitím jednotlivých stupňů Maslowy pyramidy, které jsou popsány v následujícím obrázku. (Bělohlávek, 2005)

Aplikace na pracovní oblast



Obrázek č.2 – Maslowa pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Proactiveinsights, 2020)

6 Stres a syndrom vyhoření

6.1 Stres

Podle internetového zdroje Vegmart, je stres přirozenou obranou těla v případě, kdy nastane krizová situace případně nějaké nebezpečí. Ve stresové situaci se v těle začnou vyplavovat určité hormony, které nás připravují buď čelit nebezpečí, nebo se mu vyhnout. Běžným označením tohoto jevu je nazýván mechanismus boje nebo útěku. Tělo produkuje zvýšené množství hormonů kortizolu, adrenalinu a noradrenalinu. To může vyvolat fyzické reakce jako je zvýšený krevní tlak, zrychlený srdeční tep anebo způsobit pocení. Zmíněné fyzické reakce pomáhají tělu reagovat na potenciálně nebezpečnou případně náročnou situaci. Z dlouhodobého hlediska stres negativně ovlivňuje celkové zdraví člověka. (Vegmart, 2023)

Dále se podle internetového zdroje rozlišují **tři fáze stresu** (Vegmart, 2023):

1. **Fáze poplachu** – První fáze je definována jako okamžitá reakce těla na neočekávanou stresovou situaci. V této fázi se ihned aktivují stresové hormony a tělo se tak připraví na boj, nebo útek. Dochází ke zvýšení tepové frekvence, tlaku a pozornosti. Tato fáze je krátkodobá a umožňuje tělu zareagovat na neočekávanou stresovou situaci. Délka trvání této fáze je u každého člověka různá. Z většiny případů, ale délka činí přibližně jednu hodinu.
2. **Fáze odolnosti** – Pokud vzniklý stres přetrvává nastává druhá fáze, zvaná odolnost. V této fáze se lidské tělo pokouší aktivně adaptovat a snaží se o relativně normální fungování i přes zvýšené množství stresových hormonů.
3. **Fáze vyčerpání** – Poslední fáze nastává v případě, kdy stresový faktor neustále působí a lidské tělo se nedokáže dostatečně zregenerovat ve druhé fázi. V této fázi tělo začne vykazovat známky vyčerpání jak energie, tak zdrojů. Může dojít k oslabení imunitního systému, chronické únavě případně k dalším zdravotním problémům jako mohou být srdeční choroby, záživací problémy anebo deprese.

Stress management

Dle Clegga (2005) je stres brán jako zabiják a také je hlavním důvodem vzniku pracovní neschopnosti. Organizace se stresu bojí, jelikož snižuje efektivitu a lidé poté mohou zjistit, že stres je hlavní příčinou, která ničí zdraví a štěstí. Stres představuje složitý komplex různých jevů. Stres není pouze otázkou „zlého“ a „dobrého“. Každý člověk potřebuje určitý stupeň stresu, který je pro dotyčného dostatečnou motivací k dosažení stanovených cílů. Stres škodí v obou extrémech jak při nedostatku, tak i při jeho nadbytku.

Druhy stresu

Negativní stres, též odborně zvaný distres, je typ, který člověku nijak nepomáhá. V dlouhodobém měřítku je intenzivní vystavení stresovým situacím zdraví škodlivé, mohou totiž způsobovat úzkost, depresi, fyzické problémy a snížení produktivity. Nejčtenějším příkladem vzniku distresu bývají pracovní nebo osobní problémy. (Vegmart, 2023)

Na druhé straně tu je **pozitivní stres**, odborně nazván eustres. Tento druh stresu bývá krátkodobý. Je spojený s konkrétními případně s nadcházejícími událostmi, které mohou být pro člověka vzrušující, motivující anebo mohou vyvolávat určité očekávání. V praxi to poté může být příprava na důležitý test nebo prezentaci. Tělo tak může reagovat stresovými hormony, které nám pomáhají ke zvýšení pozornosti a výkonnosti. Pozitivní stres může lidem pomáhat k dosažení úspěchů a určených cílů. (Vegmart, 2023)

Za důležité se považuje rozlišení a identifikace těchto dvou druhů stresu a následné zvládnutí situace v případě, kdy k určitému stresu dojde. (Vegmart, 2023)

Vnitřní stresory

Dle Clegga (2005) většina negativního stresu pochází zevnitř. Významný dopad na stres má schopnost umět si správně a efektivně zorganizovat čas. *„Time management může vypadat jako únavná, mechanická činnost, ale když se vám podaří dostat svůj čas pod kontrolu, získáte více prostoru pro věci, které skutečně chcete dělat, což významně*

přispívá k dobrému stress managementu.“ (Clegg, 2005, s. 5) Dalším důležitým faktorem je i celý soubor citových zmatků, které mohou vzniknout u jakéhokoliv člověka. Emocionální stránka u člověka je nekontrolovatelnou vlastností, která může podpořit či způsobit prvotní stres. V případě, kdy původní příčina stresu ustoupí, mohou to být právě pocity, které člověka neustále stresují. Příkladem může být zlobivé dítě, které rodiče rozčílí a ty ho jemně fyzicky potrestají, ale zároveň pocit viny a frustrace nad ztrátou vlastní kontroly, který si tím rodič vytvoří, může být mnohem větší než samotný původní impuls.

Vnější stresory

Na druhé straně jsou zde i vnější stresory, které jsou neustále přítomny. Některé z nich mají značný dopad na způsob lidského života. Může to být ztráta blízké osoby, stěhování do nového bydliště, rozvod anebo také odjezd na dovolenou. Další faktory jsou menší, ale neustále nám ztěžují život jako je jízda v koloně či práce ve špatném kolektivu. Jak již několikrát bylo řečeno, tělo reaguje na jakýkoliv stres jako fyzické nebezpečí, což může vést k možným škodlivým hormonálním reakcím. Z toho vyplývá, že člověku často hrozí větší nebezpečí z malého, ale neustálého stresu než z velké jednorázové události. Každopádně je důležité dávat pozor, aby se člověk nedostával do větších stresových situací vícekrát za rok. (Clegg, 2005)

6.2 Syndrom vyhoření

Definice Syndromu vyhoření

V sedmdesátých letech minulého století zkoumají psychologové a lékaři stavy celkového vyčerpání též označovaným jako syndrom vyhoření. Tento stav může být nadále označován jako syndrom vypálení, vyhaslosti nebo také anglicky burnout syndrom. Tento pojem byl poprvé použit Herbertem J. Freudenbergerem. V průběhu několika desítek let vzniklo hned několik definic syndromu vyhoření, které tvrdí, že se zejména jedná o: *„Psychický stav charakterizovaný vyčerpáním a snížením pracovní výkonnosti v důsledku dlouhodobého a intenzivního stresu, a vyskytuje se hlavně u osob, jež pracují s lidmi.“* (Pešek a Praško, 2016, s.16)

Hlavní příznaky burnout syndromu:

1. Vyčerpání

Dotyčná osoba se cítí emocionálně i fyzicky vyčerpaná. U emočního vyčerpání se jedná zejména o pocity jako je sklíčenost, bezmoc, zoufalství, ztráta sebeovládání, strach a pocit prázdnoty. Fyzickým vyčerpáním je myšlena ztráta síly, bolest svalů, nespavost, střevní potíže a zapomnětlivost. (Stock, 2010)

2. Odcizení

Člověk, který trpí syndromem vyhoření se v práci i ve vztahu k okolí jeví odtažitý. Pojem odcizení představuje postupnou ztrátu idealismu, cílevědomosti a zájmu. Prvotní nadšení z pracovního poměru klesá a začíná působit cynismus. Zákazníci případně klienti jsou brány jako zátěž, nadřízení jako potencionální riziko a spolupracovníci jako problematický prvek. Pracovní nasazení pracovníka s postupem času klesá na nejnižší hodnoty. Nadále začíná pociťovat zklamání, frustraci, ztrátu sebeúcty a totální vyčerpání. Dlouhodobá zátěž se také negativně projevuje v osobním životě, kdy jedinec přenáší pracovní stres domů a rodina začíná vnímat určité změny v chování. V nejhorších případech může dojít k ukončení veškerých sociálních vazeb a k dobrovolné izolaci. (Stock, 2010)

3. Pokles výkonnosti

Snížení efektivity nastává, když člověk ztratí důvěru ve vlastní schopnosti a z profesního hlediska se považuje za neschopného. I když se jedná o subjektivní hodnocení, často dochází ke skutečnému snížení výkonu. Člověk trpící poklesem výkonnosti potřebuje mnohem více času a energie k provedení úkolů, který zvládal dříve bez obtíží. (Stock, 2010)

Koho nejčastěji postihuje syndrom vyhoření?

Syndrom vyhoření může postihnout různé skupiny lidí, nejčastěji se mezi tyto skupiny řadí lidé pracující v oblastech, kde je častá interakce s lidmi a jim následné poskytování pomoci. Jedná se především o lékaře, zdravotní sestry, psychology, operátory, učitelé, policisty a hasiči. Dále jsou zde zastoupeni jedinci, od kterých se vyžaduje neustálá

komunikace, jako jsou manažeři, novináři, prodavači a zaměstnanci v oblasti služeb. Další ohroženou skupinou jsou lidé vykonávající stereotypní práci, jako jsou řidiči nebo zaměstnanci v továrně, kde může docházet k pocitu monotónnosti a nedostatku motivace. V neposlední řadě mezi rizikové faktory patří workoholici anebo také jedinci, kteří se snadno zapálí pro určitou věc, ale později přijdou, že výsledek neodpovídá jejich očekáváním. (Peví, 2014)

Způsoby, jak se zbavit stresu a syndromu vyhoření

Pro eliminaci stresu Huber, Bankhofer a Hewson (2009) představili 30 způsobů, jak se zbavit stresu. Některé ze způsobů budou následně popsány:

- naučit se a provádět relaxační cvičení,
- umět pracovat s dechem a provozování dechových cvičení,
- zajištění dostatku přísunu tekutin, především vody a vyvarování se alkoholu,
- člověk by si měl během práce co nejčastěji udělat pauzu na odpočinek,
- před spánkem číst raději knihu nežli koukat na televizi,
- přijímat za den pravidelně v menších porcích pestrou a vyváženou stravu s dostatkem vitamínů oproti,
- uvolnění svalů v oblasti šíjí a ramen,
- rozdělení velkých úkolů na malé a zároveň se naučit říkat slovo „Ne“,
- dělat věci, které člověka baví a věnovat se koníčkům,
- sdílet a mluvit o úspěších a zklamáních s blízkými.

Dále podle autorů (Hayermansa, Brouweras, Hoeka, Anema, Van der Beeka a Boota) je důležité pro lidi v pracovním prostředí:

- naučit se komunikovat o pracovním stresu,
- věnovat pozornost příčinám, které přispívají ke vzniku stresu,
- mít dostatek podpory při zvládnání stresu,
- zajištění prevence proti stresu.

PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

7 Československá obchodní banka, a. s. alias ČSOB

Československá obchodní banka, a. s. (dále jen „ČSOB“ nebo „Banka“) se řadí mezi největší banky působící na českém trhu fungující jako univerzální banka. Nabízí rozsáhlý výběr bankovních produktů a dalších finančních služeb pro fyzické osoby, právnické osoby, korporacím a institucionálním klientům. V oblasti retailového bankovníctví v České republice působí pod značkami ČSOB ve svých pobočkách a ČSOB Poštovní spořitelna na pobočkách a obchodních místech České pošty. Její celkový počet klientů se odhaduje něco přes 4,3 milionu a zaměstnává více než 8000 zaměstnanců. Banka usiluje o nejlepší dostupnost finančních a pojišťovacích služeb nejen v kamenných pobočkách, ale především v online světě. Aktivně investuje do digitalizace, jako je například využití umělé inteligence ke zlepšení kvality a usnadnění přístupu k finančním službám pro klienty. (Výroční zpráva ČSOB a. s., 2023)



Obrázek č.3 – ČSOB logo

Zdroj: ČSOB, a. s., 2024

V rámci nabízených produktů skupiny ČSOB (divize Česká republika) poskytuje kromě standardních bankovních služeb financování spojené s bydlením (včetně hypoték a půjček ze stavebního spoření), pojistné produkty, penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv, specializované služby (leasing a factoring) a služby v oblasti obchodování s akciemi na finančních trzích. (ČSOB a. s., 2023)

Do skupiny ČSOB, které nabízejí finanční služby, patří:

ČSOB Hypoteční banka, ČSOB Pojišťovna, ČSOB Stavební spořitelna, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring a Patria Finance. (ČSOB a. s., 2023)

7.1 Historie ČSOB

V roce 1964 byla ČSOB založena státem za účelem poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací prováděné na tehdejším československém trhu. Po rozdělení Československa banka dále působila jak na českém, tak na slovenském trhu. Privatizace nastala v roce 1999, kdy se majoritním vlastníkem ČSOB stala belgická KBC Bank. Rok poté došlo k převzetí Investiční a Poštovní banky (IPB).

V roce 2007 se KBC Bank stala jediným akcionářem ČSOB po odkoupení minoritních podílů. Slovenská organizační složka ČSOB byla k 1. lednu transformována do samostatné právnické osoby, kterou ovládala společnost KBC Bank prostřednictvím 100% podílu na hlasovacích právech. V prosinci 2009 ČSOB prodala KBC Bank svůj zbývající podíl ve slovenské pobočce ČSOB.

V roce 2013 byla v rámci KBC Group vytvořena obchodní divize pro Českou republiku. Dále byla podepsána v roce 2017 pro období 2018-2027 partnerská dohoda o exkluzivním poskytování finančních a pojišťovacích služeb s Českou poštou.

Rok 2019 se nesl ve znamení uzavření dohody o koupi zbývajícího 45% vlastnického podílu v Českomoravské stavební spořitelně (ČMSS), který dosud vlastnila společnost Bausparkasse Schwäbisch Hall, a stala se tak jediným akcionářem ČMSS. Tímto nákupem ČSOB posílila svoji dominantní pozici na trhu v oblasti financování bydlení.

V roce 2020 byla Českomoravská stavební spořitelna (ČMSS) přejmenována na ČSOB Stavební spořitelnu (ČSOBS). V neposlední řadě rok 2022 byl spjat s přejmenováním Poštovní spořitelna na ČSOB Poštovní spořitelnu. ČSOB dále získala 100% podíl ve společnosti MallPay, která byla následně přejmenována na Skip Pay. (Výroční zpráva ČSOB a. s., 2023)



Obrázek č.4 – Logo ČSOB Poštovní spořitelny

Zdroj: ČSOB, a. s., 2024

Výhodou u přejmenování Poštovní spořitelny na ČSOB Poštovní spořitelnu je především v usnadnění přístupu ke všem službám ČSOB a využití služeb své banky i na poštách. Nechybí samozřejmě sjednocené online prostředí pro využití internetového či mobilního bankovníctví. (Dubnová, 2022)

7.2 Definice Call centra

Call centrum se dá definovat jako fyzická kancelář, kde pracovníci zákaznických služeb obsluhují příchozí či odchozí hovory v souladu s obchodními požadavky a potřebami. Call centra mohou fungovat buď jako interní tým společnosti, nebo jako externí outsourcovaný model, kdy třetí strana působí jako vzdálené oddělení podniku poskytující servis. Call centra poskytují několik funkcí jako je například pomoc zákazníkům, vymáhání pohledávek, nabídky produktů firem, ale především slouží k usnadnění komunikace mezi zákazníkem a společností. (Lifesize, 2021)

7.3 Oddělení – Helpdesk Elektronické bankovníctví pro retailové klienty

Helpdesk elektronické bankovníctví a její telefonická podpora je dostupná na telefonním čísle +420 495 800 111 od pondělí do pátku v čase od 8:00 do 20:00 a o víkendu od 8:00 do 18:00. V tyto časy se klienti mohou dovolat v rámci dotazů a pomoci ohledně internetového bankovníctví. Helpdesk Elektronického bankovníctví samozřejmě slouží i pro bezpečnostní účely jako může být napadení účtu nebo blokace elektronického bankovníctví a platební karty. Pro tyto účely se klienti dovolají 24 hodin 7 dní v týdnu. (ČSOB a.s., 2024)

7.4 Pracovní náplň zaměstnance na oddělení Helpdesku Elektronického bankovníctví

Práce začíná přihlášením do systému, který nese název WDE. Pracovník je v daném systému přihlášen po celou jeho pracovní dobu. Systém nabízí mnoho stavů, který má zaměstnanec k dispozici.

Nejpoužívanějším stavem je stav „Připraven“, kdy pracovník je ihned schopný vzít hovor, jakmile se klient dovolá. Mezi další často používané stavy je „Nepřipraven“ a „Rozvoj za provozu“. První stav pracovník využije pro svou potřebu jako je například toaleta nebo vyřízení soukromého telefonátu a druhý především pro prohloubení znalostí. Klientský pracovník má ze zákona deset minut pauzu po dvou a půl hodinách práce na počítači, především pro protažení a odpočínutí. Po odpracovaných šesti hodinách vzniká nárok na třicetiminutovou zákonnou pauzu pro najezení a oddechnutí. Kratší pauza je označována jako „Krátká přestávka“ a delší jako „Zákonná pauza“.

Pracovníci nepřijímají pouze hovory, ale mohou klienty kontaktovat v rámci FDS, kdy klienti jsou dovoláváni na ověření a potvrzení platby. Pracovník se doptává, zdali platbu skutečně klient zadal a jestli opravdu zná protistranu, komu peníze posílá. Tento postup má za cíl odhalit a předejít možné ztrátě finančních prostředků klientů.

Další možností je e-mailová komunikace, kdy pracovník zpracovává a odpovídá na e-mailové dotazy od klientů, nicméně klientům jsou ve většině případů poskytovány pouze všeobecné informace týkající se dané problematiky, protože klientský pracovník nemá dostatek informací ani náhled na daný problém.

7.5 Nejčastěji řešené případy zaměstnanců

V rámci aplikací:

Zablokovaný Smart klíč – Klient opakovaně zadal špatně svůj pin ke Smart klíči

Smazaný Smart klíč – Klient si omylem smazal z telefonu aplikaci Smart klíč

Neúspěšné přihlášení do ČSOB Smart – Problém s přihlášením do aplikace ČSOB Smart

V rámci internetového bankovníctví:

Vygenerování výpisů – Klient potřebuje vygenerovat starší výpisy, které v bankovníctví již nemá (Klient vidí výpisy maximálně 19 měsíců zpětně)

Chybně zadaná platba – Klient chybně zadal platbu, mohl špatně zadat číslo účtu případně kód banky

Zjištění stavu eID – Klient potřebuje zjistit, zdali má k dispozici službu eID, která slouží pro identifikaci v online světě

Úprava limitů elektronického bankovníctví – Klient potřebuje navýšit limit pro bankovní převod nad 300 000 korun.

Zablokované heslo do bankovníctví, popř SMS – Po 5 špatně zadaných heslech, popř. SMS kódů, dojde k blokaci

V rámci bezpečnosti:

Falešný e-mail, telefonát, zpráva – Klient obdrží falešný e-mail, telefonát nebo zprávu od útočníků vydávajících se za banku

Bazarový podvod – Klient byl podveden v rámci prodeje na bazarové platformě

Kliknutí na falešný odkaz – Klient klikne na falešný odkaz

Únik přihlašovacích údajů – Klient vyrazí své přihlašovací údaje útočníkům

Ztráta telefonu – Klient ztratí, případně mu byl odcizen telefon

8 Dotazníkové šetření – Spokojenost zaměstnanců v Klientském centru ČSOB

8.1 Metodika dotazníkovém šetření

Cílem dotazníkového šetření byla snaha o zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců na útvaru Helpdesku Elektronického bankovníctví v Klientském centru ČSOB v Hradci Králové. Sestavení dotazníku bylo neustále konzultováno s vedením oddělení až po vydání jeho finální verze. Tato finální verze byla dále upravena na základě pilotního testování provedeného čtyřmi zaměstnanci. Jejich zpětná vazba sloužila k dalšímu zlepšení kvality dotazníku. Dotazníkové šetření proběhlo v období od 1.10. 2023 do 1.2. 2024 pomocí třístranného tištěného dotazníku, který obsahoval 35 otázek. Do celkového součtu se započítaly i podotázky. Dotazník nabízel nejen uzavřené, ale i otevřené otázky pro poskytnutí detailnější zpětné vazby. Jeho vyplnění se týkalo jak zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, tak brigádníků, kteří disponují smlouvou o dohodě o pracovní činnosti. Dotazníky byly celkově vyplněny 46 respondenty a odpovědi na otázky byly anonymně zpracovány.

8.2 Návratnost dotazníkového šetření

Míra návratnosti dotazníku byla spočítána, kolik respondentů na dotazníkové šetření odpovědělo. Celková míra návratnosti činila 93,8 %. Dotazníkového šetření se zúčastnili téměř všichni zaměstnanci daného oddělení.

8.3 Struktura dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je rozděleno na tři dílčí části:

1. Základní přehled a informace o respondentech

V první části dotazníkového šetření autor pokládal základní otázky typu pohlaví, věk, druh pracovní poměru nebo například, zde patřily otázky jako je průměrná délka hovoru, počet hovorů a vyjádření, jak se respondent zachová při telefonátu s agresivním klientem.

2. Pracovní prostředí, adaptace, zaškolení, atmosféra na pracovišti a spokojenost zaměstnanců

V druhé části se autor zaměřil na otázky zaškolení a následné adaptace v Klientském centru. Následně analyzoval celkovou spokojenost respondentů, jejich motivaci a pracovní prostředí.

3. Stres operátora a jeho podpora v Klientském centru

V poslední části se autor zaměřil především na otázky ohledně duševního zdraví. Zkoumal, zda práce klientského pracovníka je stresující. Dále se snažil zjistit úroveň stresu v pracovním prostředí, míru výskytu syndromu vyhoření a podporu při zvládnání těchto jevů.

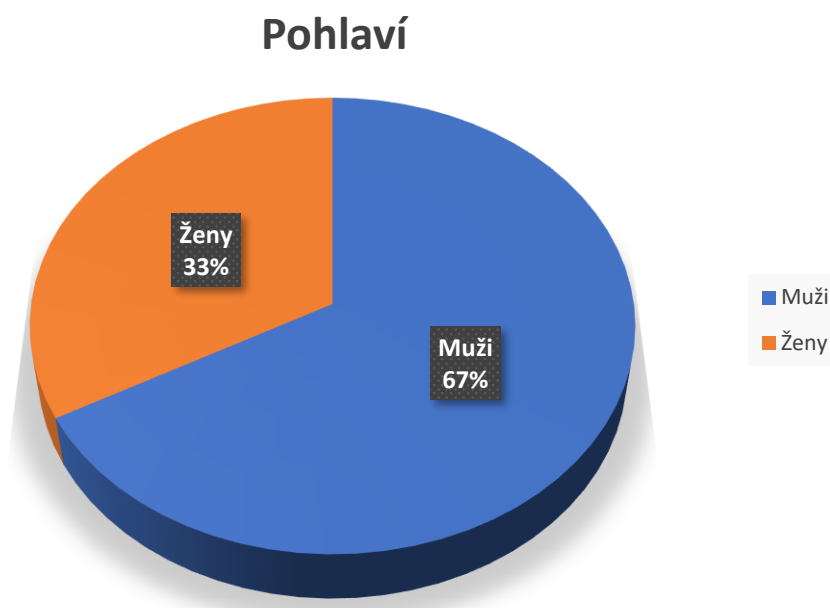
8.4 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou prezentovány výsledky, kterých bylo dosaženo v dotazníkovém šetření. Část výsledků je prezentováno pomocí grafů, tabulek a jiné slovním vyjádřením.

1. Základní přehled a informace o respondentech

Otázka číslo 1:

Pohlaví respondentů?



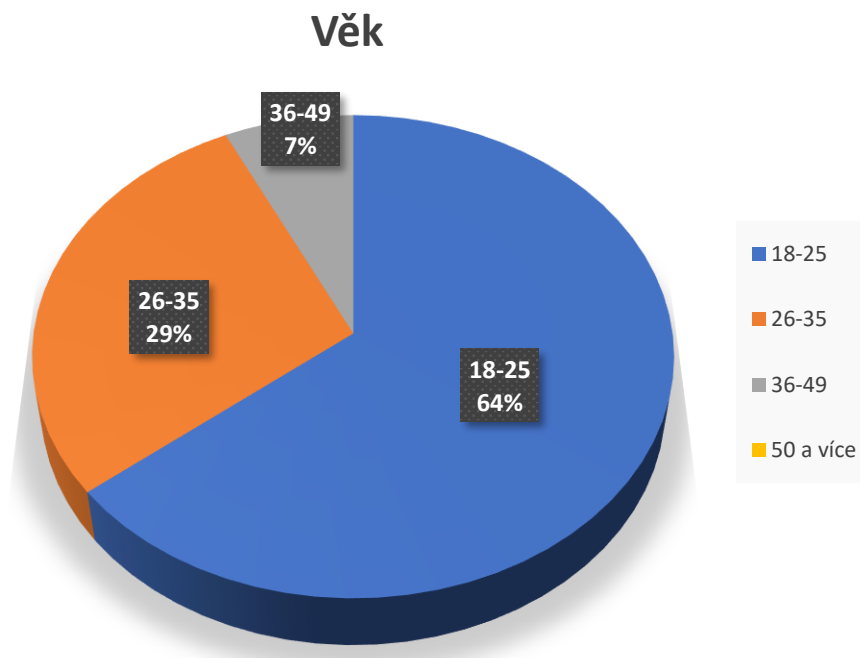
Graf č.1 - Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 46 respondentů. Návratnost dotazníků byla 93,8 %. Z grafu vyplývá, že muži měli značnou převahu ve vyplnění dotazníků a to se 67% zastoupením oproti ženám, které měly pouze 33% zastoupení. Dotazník tedy vyplnilo 31 mužů a 15 žen.

Otázka číslo 2:

Jaký je Váš věk?



Graf č.2 - Věk respondentů

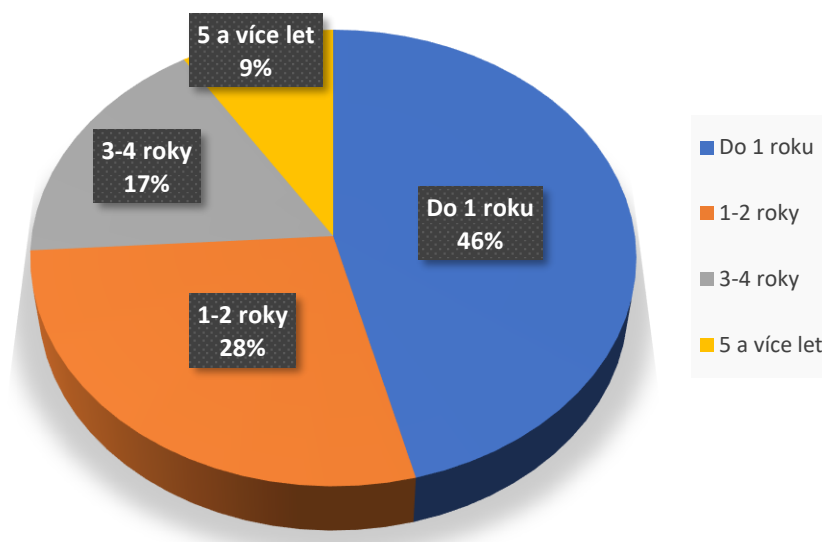
Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf značí věkové rozmezí respondentů. Na výběr bylo ze čtyřech možností. Nejčastěji zastoupené věkové rozmezí bylo mezi lety 18-25 a to 64 %. Z toho vyplývá, že značná část respondentů je velmi mladého věku. Druhým nejčetnějším věkovým zastoupením bylo s 29 % rozmezí 26-35 a třetí se 7 % rozmezí 36-49. Věkové rozmezí 50 a více let nikdo nezvolil.

Otázka číslo 3:

Jak dlouho již pracujete na Helpdesku Elektronického bankovníctví?

Doba strávená v zaměstnání



Graf č.3 - Jak dlouho již pracujete na Helpdesku Elektronického bankovníctví?

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf ukazuje 46% podíl respondentů, kteří pracují na Helpdesku Elektronického bankovníctví do jednoho roku. Jedná se o nejvíce zaznamenanou odpověď. Následuje skupina s pracovní zkušeností v rozmezí jednoho až dvou let, kteří představují 28% podíl. Pracovníci, kteří na útvaru pracují v rozmezí 3 až 4 let je 17 %. Ti nejzkušenější pracovníci útvaru, kteří zde pracují pět a více let představují 9 % z celkového počtu respondentů.

Otázka číslo 4:

Jaký je Váš pracovní poměr?



Graf č.4 - Jaký je Váš pracovní poměr?

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje, že 91 % respondentů vykonává práci na hlavní pracovní poměr, zatímco pouhých 9 % představují brigádníci. Pracovní síla je tedy ve prospěch stálých zaměstnanců.

Otázka číslo 5:

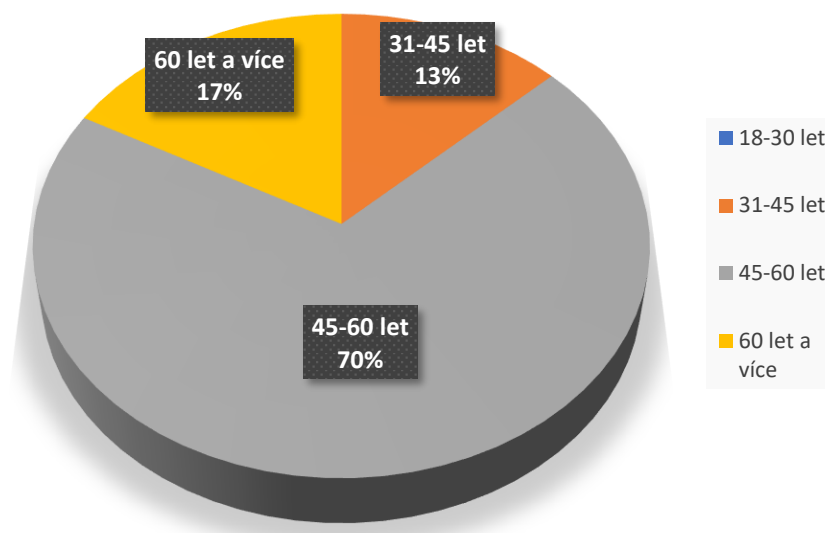
Kolik přibližně hovorů máte denně?

Dle poskytnutých odpovědí respondenti denně vyřizují přibližně 45 hovorů, což zahrnuje širokou škálu interakcí s různými lidmi a situacemi. Tyto hovory mohou zahrnovat komunikaci jak s příjemnými, tak s náročnými klienty. Každý hovor může přinést nové výzvy, dotazy nebo problémy, na které zaměstnanci musí reagovat profesionálně, efektivně a zároveň se rychle přizpůsobit různým situacím v průběhu hovoru. Mnoho z těchto hovorů vyžaduje nejen schopnost naslouchat, ale také umět se vcítit do klientovy situace a zároveň umět udržet klidnou hlavu i v náročných situacích.

Otázka číslo 6:

Jaká věková skupina se Vám nejčastěji dovolává?

Nejčastěji dovolávající věková skupina



Graf č.5 - Jaká věková skupina se Vám nejčastěji dovolává?

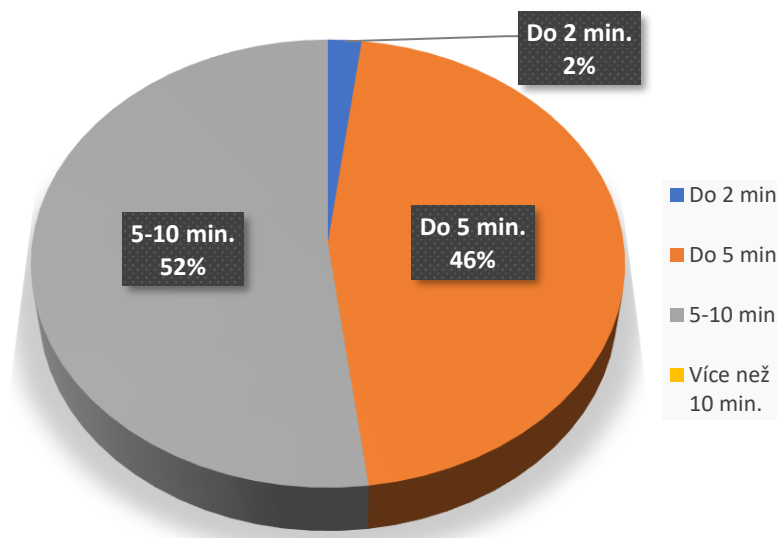
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyvodit, že věková skupina v rozmezí 45-60 let se řadí mezi nejčastější dovolávající se věkovou skupinu, která aktivně kontaktuje Helpdesk elektronického bankovníctví pro řešení určitých problémů či zodpovězení nejasných otázek. Mezi druhou nejčastěji dovolávající skupinu patří věková skupina 60 let a více se 17 %. V tomto případě bývá zvykem, že u této věkové skupiny bývá u telefonu člen z rodiny případně člověk, který se snaží této věkové kategorii s určitým problémem pomoci. Jako nejméně zvolená věková skupina, kterou respondenti vybrali se 13 % je věkové rozmezí 31-45 let. Věkovou skupinu od 18-30 let nikdo nezvolil. Tato skupina se ve většině případech dokáže obejít bez nutnosti kontaktování telefonické podpory.

Otázka číslo 7:

Kolik minut Vám v průměru trvá jeden hovor?

Průměrná délka hovoru



Graf č.6 - Kolik minut Vám v průměru trvá jeden hovor?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf prezentuje průměrnou délku hovorů respondentů s klienty. Do 2 minut vyřídí v průměru hovor 2 % zaměstnanců. Z pravidla tyto hovory bývají ohledně navýšení limitu pro převod v elektronickém bankovníctví nebo například zjištění stavu eID. Následuje vyřízení hovoru do 5 minut, které má zastoupení 46 % a dále 5 až 10 minut s 52 %. Tyto hovory jsou většinou spojené s aktivací Smart klíče. Zaměstnanci se neustále snaží o efektivní vedení hovorů pro eliminaci dlouhého čekání klientů ve frontě pro spojení s operátorem. Každopádně se může stát, že hovor přesáhne 10 minut. Tato možnost nebyla nikým vybrána. Tento případ se stává velmi zřídka, nejvíce však při hovorech s náročným klientem.

Otázka číslo 8:

Napište krátce, jak se zachováte při telefonátu s agresivním klientem? (vulgarita, neochota, rozzlobenost)

Na otázku číslo 8 respondenti nejčastěji odpovídali takto:

- Snaha o uklidnění a vyslyšení klienta.
- Tolerance klienta, který je agresivní vůči bance, pokud vůči pracovníkovi hovor se ukončuje.
- Zanechání vnitřního klidu.
- Nebrat si nic osobně a upozornit klienta na slušné chování.
- Věcně řešit problém se kterým klient volá a snažit se najít řešení.
- Nereagovat na klienta útočně spíše snaha o pochopení jeho situace.
- Empatie, vysvětlení situace klientovi a ignorace projevů agresivity.
- Asertivní chování a snaha problém co nejrychleji vyřešit.

2. Pracovní prostředí, adaptace, zaškolení, atmosféra na pracovišti a spokojenost zaměstnanců

V druhé části dotazníkového šetření bylo na výběr z 5 možných odpovědí:

- Velmi nespokojen (Tato odpověď nebyla žádným respondentem vybrána)
- Nespokojen
- Ani nespokojen, ani spokojen
- Spokojen
- Velmi spokojen

Tabulka s procentuálním zastoupením výsledků druhé části dotazníkového šetření

	Velmi nespokojen	Nespokojen	Ani nespokojen, ani spokojen	Spokojen	Velmi spokojen
Celková spokojenost s prací v Klientském centru	0 %	2 %	28 %	59 %	11 %
Náplň práce	0 %	9 %	30 %	50 %	11 %
Zdokonalování svých dovedností v Klientském centru (např. školení)	0 %	7 %	17 %	52 %	24 %
Zaučení a školení při nástupu do zaměstnání	0 %	4 %	13 %	50 %	33 %
Možnost postupu a kariérního růstu v Klientském centru	0 %	11 %	28 %	46 %	15 %
Mzda	0 %	7 %	35 %	54 %	4 %
Komunikace s nadřízenými	0 %	0 %	0 %	35 %	65 %
Umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce	0 %	4 %	7 %	41 %	48 %
Zajištění pracovních pomůcek (počítač, sluchátka, pracovní místo) *	0 %	0 %	13 %	41 %	46 %
Atmosféra na pracovišti	0 %	2 %	2 %	41 %	54 %
Pravomoc při volbě směn	0 %	9 %	33 %	41 %	15 %
Pracovní prostředí (Zdali je pracoviště čisté, moderní, atd...)	0 %	0 %	2 %	41 %	57 %
Dostupnost nemzdových zvýhodnění (benefity)	0 %	0 %	11 %	48 %	41 %
Přístupnost k technickým a informačním zdrojům potřebným pro Vaši práci	0 %	2 %	11 %	54 %	33 %

Tabulka č.1 - Procentuální zastoupení výsledků druhé části dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 9 – Velmi spokojených zaměstnanců v Klientském centru je 11 % a spokojených 59 %. To ukazuje více jak polovinu respondentů, kteří jsou s **celkovou prací v Klientském centru** spokojeni. Dalších 28 % má neutrální postoj k této otázce. Pouhé 2 % jsou s celkovou prací nespokojeni. Tyto celkové výsledky značí dobré pracovní podmínky, prostředí, a tedy i celkovou spokojenost v Klientském centru ČSOB.

Otázka číslo 10 – Informace z tabulky znázorňují, že 11 % respondentů je velmi spokojeno a 50 % je spokojeno s **náplní práce**. Nicméně 30 % má neutrální postoj k této otázce a dalších 9 % je s náplní práce nespokojeno. To může značit, že ne každého může náplň práce operátora naplňovat, která zejména vyžaduje častou interakci s větším množstvím klientů.

Otázka číslo 11 – Více jak 70 % lidí je buďto spokojeno případně velmi spokojeno. Dále pouhých 17 % lidí má k tomuto neutrální postoj a nakonec 7 % je se **zdokonalováním znalostí** nespokojeno. Z dat vyplývá, že ČSOB nabízí svým zaměstnancům mnoho možností pro rozvoj a pravidelně jim poskytuje kvalitní a poučné školení. To svědčí, že ČSOB poskytuje svému personálu kvalitní péči a snaží se podporovat jejich profesní růst a rozvoj.

Otázka číslo 12 – Z vyhodnocených dat je patrné, že ČSOB klade velký důraz na **proces adaptace** nových zaměstnanců díky kvalitnímu zaučení při nástupu do Klientského centra, který je z pravidla proveden prostřednictvím měsíčního školení zkušenými lektory. Přes 80 % respondentů je spokojeno případně velmi spokojeno se zaučením. Dále 13 % má k tomuto neutrální postoj a pouhých 4 % bylo při nástupu se zaškolením nespokojeno.

Otázka číslo 13 – Z tabulky lze vyzdvihnout, že 15 % zaměstnanců je velmi spokojeno s možností **kariérního růstu**, dalších 46 % je spokojeno, 28 % má neutrální postoj a zbylých 11 % je nespokojeno. Toto zjištění naznačuje, že možnost kariérního růstu v Klientském centru je určitě možná, každopádně to nemusí být úplně lehké. Zaměstnanci, kteří aktivně dosahují dobrých výsledků, získávají větší pozornost a přízeň u svých nadřízených. A právě tento faktor může pomoci pracovníkům k otevření dveří ke kariérnímu růstu.

Otázka číslo 14 – Se **mzdou** je velmi spokojeno 4 % a spokojeno 54 % respondentů. Pracovníci, kteří přijímají mzdu takovou, jaká je stanovena podle platové politiky firmy zastávají neutrální postoj s 35% zastoupením. Naopak se mzdou je nespokojeno 7 % respondentů. Kromě pevně dané hodinové mzdy a příplatků daných podle zákona mají pracovníci ke mzdě různé bonusové složky. Jedna z bonusových složek se týká stažení aplikací ČSOB Smart a Smart klíč. Tento bonus je započten v případě, kdy klient tyto aplikace nevyužíval a následně je po interakci s operátorem stáhne do svého mobilního telefonu a začne je aktivně používat. Tato složka je pohyblivá, tudíž záleží jen na pracovnících, jak moc ji budou využívat. Banka by měla neustále nabízet určitou nabídku bonusových složek například podle aktuálních trendů. Celkově data naznačují, že většina zaměstnanců v Klientském centru je relativně spokojena se svým finančním ohodnocením.

Otázka číslo 15 – Otázka číslo 15 zkoumala, jak moc jsou pracovníci v Klientském centru spokojení s **komunikací s nadřízenými**. Tato otázka byla nadprůměrně kladně hodnocena. Žádný respondent nevybral možnosti nespokojenosti či neutrálního postoje. Naopak 65 % dotázaných vybralo odpověď velmi spokojeno a dalších 35 % odpovědělo, že je s komunikací spokojeno. Zaměstnanci se totiž pravidelně setkávají se svými nadřízenými a konzultují s nimi jejich výkony, problémy a nápady které mohou zlepšit pracovní procesy.

Otázka číslo 16 – Otázka číslo 16 zjišťovala, jak moc jsou pracovníci spokojeni s **umístěním pracoviště** z hlediska dopravy do práce. S touto otázkou bylo velmi spokojeno či spokojeno téměř 90 % respondentů, dále zde byl 7% neutrální postoj a pouhá 4% nespokojenost k této otázce. Ačkoliv se najde velmi malé procentuální zastoupení v nespokojenosti s umístěním pracoviště lze z této otázky konstatovat, že umístění pracoviště v Hradci Králové je tak v adekvátní dojezdové vzdálenosti pro značnou část pracovníků.

Otázka číslo 17 – V této otázce byla snaha o zjištění spokojenosti respondentů se **zajištěním pracovních pomůcek** v Klientském centru. Pod touto otázkou jsou především zkoumány pracovní pomůcky jako je pracovní notebook pro práci v daných systémech nebo třeba sluchátka s mikrofonem pro komunikaci s klienty. Téměř 90 % dotázaných bylo velmi spokojeno případně spokojeno s pokládanou otázkou a zbylých

10 % mělo k neutrální postoj. Toto zjištěná značí velmi kvalitně poskytnuté, jak vybavení pracovníků, tak čisté a velmi přívětivé pracovní místo.

Otázka číslo 18 – S otázkou číslo 18 bylo v součtu velmi spokojeno či spokojeno 95 % respondentů, zbylá procenta zastávala rovným dílem neutrální postoj a nespokojenost. Dobrá **atmosféra na pracovišti** se řadí mezi klíčové faktory pro efektivitu a spokojenost zaměstnanců. Pracovníci se v příjemném pracovním prostředí cítí více uvolněně a jsou ochotni ke sdílení svých myšlenek a nápadů. Dobrá atmosféra na pracovišti má pozitivní dopad i na osobní život zaměstnanců, protože se práce stává místem, kde rádi tráví čas.

Otázka číslo 19 – Vyhodnocení této otázky poskytlo různorodé odpovědi respondentů, každopádně více jak polovina je velmi spokojena případně spokojena s **pravomocí při volbě směn**. Neutrální postoj označilo 33 %. Téměř 10 % je nespokojeno a 2 % lidí neodpovědělo. Útvar Helpdesk Elektronického bankovníctví funguje v nepřetržitém provozu 7 dní v týdnu. To může být náročné z hlediska organizace směn a udržení pracovní rovnováhy pro zaměstnance. Tento faktor může způsobit, že ne každý zaměstnanec bude naprosto spokojen s přidělenou pracovní směnou. Nicméně poskytnuté výsledky naznačují nadpoloviční spokojenost při volbě směn.

Otázka číslo 20 – Se spokojeností **pracovního prostředí** souhlasí 98 % respondentů, kteří označili odpověď velmi spokojeno případně spokojeno a pouhá 2 % označilo neutrální postoj. Budova Klientského centra ČSOB v Hradci Králové byla vybudována v roce 2021 a patří mezi nejmodernější a nejekologičtější budovy v celé Evropě. Pyšní se ziskem certifikace LEED Platinum. Tyto aspekty tak potvrzují spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.

Otázka číslo 21 – Otázka s číslem 21 zkoumala dostupnost **nemzdových zvýhodnění** též zvané benefity. Respondenti jsou z 90 % velmi spokojeni případně spokojeni a zbylých 10 % vybralo neutrální postoj. Banka ČSOB se pyšní velkou nabídkou benefity pro své zaměstnance. Mezi nabízené benefity patří například:

- 5 týdnů dovolené
- 7 dní zdravotního volna (Sick days)
- E-stravenky

- Cafeterie s nahanými body pro daný rok
- Multisportka
- Příspěvek na životní a penzijní pojištění
- Zvýhodněné produkty a finanční služby

Výsledná analýza odpovědí od respondentů společně s nabídkou benefitů značí velmi dobrou spokojenost s dostupností nemzdových zvýhodnění pro zaměstnance.

Otázka číslo 22 – Na otázku ohledně **přístupnosti k technickým a informačním zdrojům** vybralo v součtu 87 % dotázaných odpověď velmi spokojen případně spokojen. Následující respondenti zaujali k této otázce neutrální postoj s 11 % a zbylé 2 % jsou nespokojeni. Banka ČSOB zajišťuje dostupnost veškerých informací prostřednictvím portálu zvaný Znalostní báze. Tato báze je zaměstnancům kdykoliv zpřístupněna a může sloužit jako doplněk pro samostudium. Zde pracovník nalezne veškeré postupy, návody, kontakty a celkové informace pro dohledání potřebného informačního materiálu.

Otázka číslo 23 (doplňující otázka k otázce číse 16) - Tuto podotázku žádný z respondentů nevyplnil. Nikdo totiž neoznačil u otázky č.16 možnost velmi nespokojen nebo nespokojen.

3. Duševní zdraví operátora v Klientském centru

V druhé části dotazníkového šetření bylo na výběr z 5 možných odpovědí:

- Vůbec
- Málo
- Středně
- Hodně
- Velmi hodně / vždy

Tabulka s procentuálním zastoupením výsledků třetí části dotazníkového šetření

	Vůbec	Málo	Středně	Hodně	Velmi hodně / Vždy
Jak moc se cítíte přehlcen/a pracovní komunikací s klienty?	2 %	13 %	52 %	30 %	0 %
Využíváte často práci z domu? *	17 %	24 %	20 %	22 %	15 %
Jak moc je tato práce pro Vás stresující?	2 %	35 %	43 %	15 %	4 %
Zažíváte často syndrom vyhoření? **	24 %	35 %	24 %	13 %	4 %
Jak často vnímáte svou pracovní činnost nebo její podmínky jako stresující, zdraví škodlivé? ***	15 %	48 %	26 %	11 %	0 %
Máte dostatek podpory a školení v oblasti zvládnání stresu a zátěže?	0 %	33 %	33 %	26 %	7 %
Jak často máte možnost vyjádřit své nápady a názory na zlepšení pracovních procesů?	0 %	7 %	35 %	35 %	24 %
Jak moc je pro Vás důležité uznání a pochvala od nadřízených nebo kolegů na Vaši motivaci? ****	4 %	2 %	39 %	41 %	13 %

Tabulka č.2 - Procentuální zastoupení výsledků třetí části dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování

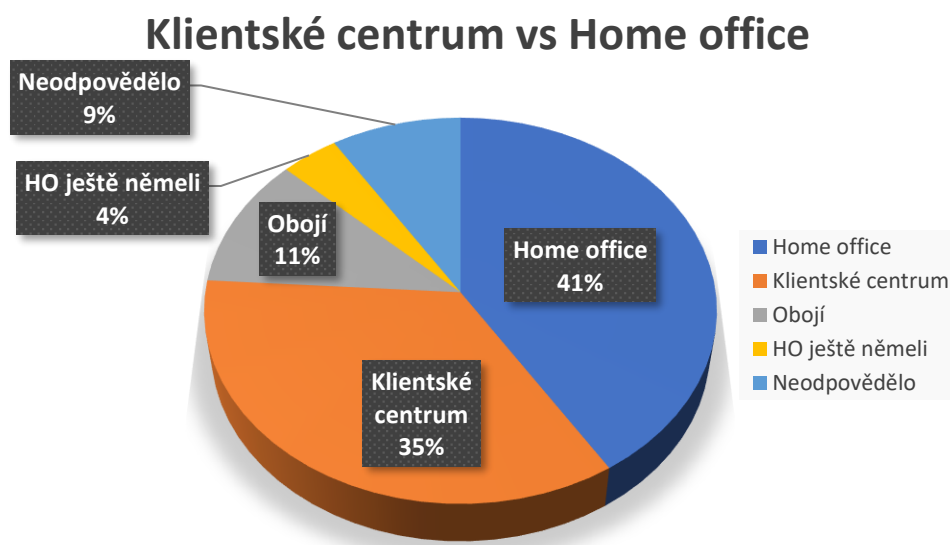
Otázka číslo 24 – Na otázku, zda se respondenti **cítí přehlcení s komunikací s klienty**, odpovědělo 30 % odpověď hodně dále 53 % středně, 13 % málo a poté shodně po dvou procentech respondenti neodpověděli případně se necítí vůbec přehlcení komunikací s klienty. Odpověď velmi hodně nikdo nevybral. Analýza této otázky poskytla různorodé odpovědi. Tyto výsledky naznačují, že práce klientského pracovníka je vystavena časté interakci s klienty a podle poskytnutých odpovědí značná většina pociťuje určité přehlcení. Nejčastější přehlcení se stává například při výpadku

bankovníctví nebo mobilních aplikací, kdy fronty klientů jsou v nadprůměrných hodnotách, a to může vyvíjet vyšší tlak na pracovníky.

Otázka číslo 25 – Otázka číslo 25 zkoumala, jak moc pracovníci **využívají práci z domu**. Z výsledků plyne, že existuje značná různorodost preferencí ohledně dané otázky. Zatímco v součtu 37 % respondentů uvádí, že využívá velkou část své pracovní doby k práci z domova, dalších 20 % se rozhoduje pro střední míru využívání této možnosti. Naopak 24 % dotázaných pracuje z domu pouze málo a 17 % se vůbec nespolehá na tuto formu práce. Zbývá 2 % se zdržela odpovědi. Tyto poskytnuté odpovědi naznačují, že každý zaměstnanec má své individuální preference ohledně práce z domova. Někteří mohou preferovat flexibilitu a komfort v domácím prostředí, zatímco jiní se mohou cítit produktivněji a pohodlněji v kanceláři.

K otázce číslo 25, byla poskytnutá doplňující podotázka:

Napište důvod, zdali preferujete raději home office nebo práci v Call centru a proč?



Graf č.7 - Napište důvod, zdali preferujete raději home office nebo práci v Call centru a proč...

Zdroj: Vlastní zpracování

Přehled zaznamenaných odpovědí značí, že 41 % zaměstnanců preferuje práci z domu, 35 % v Klientském centru ČSOB, 11 % rádo kombinuje obojí, 9 % neodpovědělo a 4 % nemělo v době poskytnutí dotazníkového šetření možnost využití práce z domu. Otázka se dále ptala, proč daný respondent vybral možnost, kterou zvolil.

Důvody proč respondenti preferují raději práci v **Klientském centru**:

- Větší soustředění, větší motivace, lepší a rychlejší pomoc od kolegů, sociální kontakt, nebrat si práci domů, klid na práci, pracovník je v centru dění, doma chce mít člověk od práce klid, dobrý kolektiv, příjemné a lepší prostředí.

Důvody proč respondenti preferují práci **z pohodlí domova (home office)**:

- Lepší soustředění, ušetření času a nákladů na dojíždění, domácí pohodlí, rodina na dosah, v případě nemoci, Preferování HO při večerních směnách, menší stres.

Otázka číslo 26 – Na otázku, jak moc je **práce operátora stresující** odpovědělo 4 % respondentů velmi hodně a dalších 15 % hodně. Dalších 43 % dotázaných uvádí střední míru stresu. Na druhé straně 35 % respondentů považuje práci za málo stresující. Pouze 2 % účastníků průzkumu si myslí, že tato práce není vůbec stresující a shodné procento nezodpovědělo otázku. Každý člověk vnímá stres jinak. Někdy se však může stres klientského pracovníka ještě zvýšit, když se spojí vícero faktorů na ráz. Pro představu to může být nadměrný počet volajících klientů, kteří mohou vytvořit tlak na pracovníka. Dále to může být situace v případě, kdy se dovolá agresivní nebo vulgární klient anebo hovor s náročnými klienty, kteří vyžadují prodloužené hovory, zatímco cílem je zajištění krátkých a efektivních hovorů. Z výše uvedené tabulky vypovídá, že práce klientského pracovníka může být v určité míře stresující.

Otázka číslo 27 – Otázka, zda pracovník **zažívá syndrom vyhoření** během práce v Klientském centru ČSOB, zaznamenala nesourodé odpovědi. Přibližně 4 % dotázaných odpovědělo, že syndrom vyhoření zažívají velmi hodně. Dalších 13 % respondentů odpovědělo, že syndrom vyhoření zažívají hodně, 24 % uvedlo střední míru a 35 % respondentů ho vnímá jako málo výrazný v jejich pracovním životě. Zbylých 24 % odpovědělo, že syndrom vyhoření nezažívají vůbec. Je nutné podotknout, že v důsledku většího a dlouhodobého stresového nátlaku může některého pracovníka postihnout syndrom vyhoření.

K otázce číslo 27 byla doplněna následující podotázka ve znění:

Pokud jste odpověděli v otázce hodně, velmi hodně / vždy v jaké situaci se Vám to stalo?

Zde je souhrn odpovědí poskytnutý od 8 respondentů:

- Pokud je příliš mnoho hovorů, náročný klient, stereotyp, časté změny v postupech, délka směn, změny v internetovém bankovníctví, dlouhodobé výpadky aplikací, víkendové směny, agresivní případně vulgární klient.

Otázka číslo 28 – Z výše uvedené tabulky vyplývá, že 11 % respondentů hodnotí svou pracovní činnost jako hodně **stresující, případně zdraví škodlivé**. Následujících 26 % vnímá tuto práci jako středně škodlivou vůči zdraví. Naopak téměř polovina respondentů odpověděla možnost málo škodlivá a zbylých 15 % vybralo odpověď, která popisuje, že práce klientského pracovníka není vůbec stresující či zdraví škodlivá. Možnost velmi hodně žádný z pracovníků nevybral.

Tato otázka byla doplněna podotázkou:

Pokud jste odpověděli v otázce číslo 28 hodně, velmi hodně / vždy, napište, co Vás nejvíce stresuje:

Na tuto otázku odpovědělo 5 respondentů následovně:

- Dlouhodobé výpadky aplikací, víkendové směny, WDE stavy, práce s lidmi, kteří nespolupracují, nepříjemní a nezpůsobiví klienti, nadměrný počet volajících klientů, když pracovník nemá průběžnou zpětnou vazbu.

Otázka číslo 29 – Z poskytnutých informací od respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, vyplývá, že **podpora v oblasti zvládnání stresu** je vnímána každým respondentem zcela odlišně. V součtu odpovědí vnímá 33 % lidí dostatečnou podporu v oblasti zvládnání stresu, tyto pracovníci odpověděli možnosti velmi hodně a hodně. Dalších 33 % respondentů označilo podporu jako středně dostatečnou. Naopak 33 % dotázaných uvádí, že mají málo podpory při zvládnání stresu. Není zde žádný respondent, který by odpověděl, že nedostává žádnou podporu v oblasti zvládnání stresu. Poslední 2 % na otázku neodpovědělo. Tyto odpovědi naznačují, že by mohlo dojít ke zlepšení v poskytování podpory u zaměstnanců, kteří cítí méně podpory v oblasti zvládnání stresu.

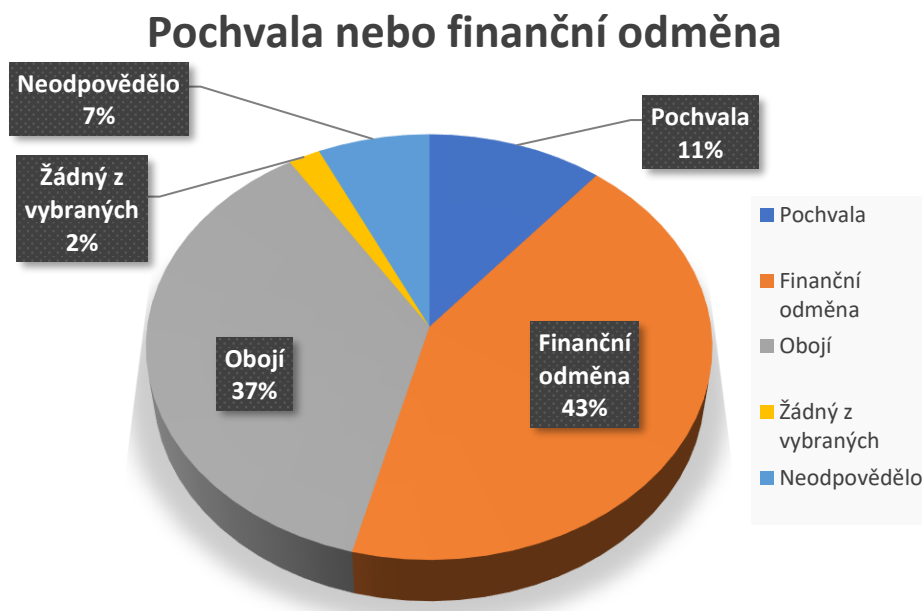
Otázka číslo 30 – Výše zmíněná tabulka značí, jak často mají zaměstnanci **možnost vyjádřit své nápady a názory na zlepšení pracovních procesů**. Výsledky jsou velmi

kladné, kdy v součtu odpovědí velmi hodně a hodně téměř 60 % lidí má prostor ke sdělení názorů pro zlepšení procesů. Dále 34 % vybralo možnost středně a 7 % vybralo možnost malého prostoru k možnosti vyjádření svého názoru a případného ulehčení procesů. Banka aktivně dbá na vzájemné komunikaci mezi zaměstnanci. Díky poskytování zpětné vazby mohou zaměstnanci přispívat k neustálému zlepšování pracovních postupů. Jejich osobní zkušenosti a přímá interakce s pracovními procesy poskytují ten nejlepší pohled a názor ke zlepšení daných procesů.

Otázka číslo 31 – Otázka číslo 31 zkoumala, jak moc **je důležité uznání a pochvala od nadřízených nebo kolegů na motivaci zaměstnanců**. Více jak pro polovinu respondentů je velmi důležité uznání nebo pochvala od nadřízených přesněji 13 % odpovědělo velmi hodně a 42 % hodně. Téměř 40 % má na zaměstnance střední dopad uznání nebo pochvala od nadřízených. Nicméně 2 % dotázaných uvádí, že pochvala má pro ně malý význam a 4 % respondentů uvedlo, že to pro ně není vůbec důležité. Poskytnuté výsledky naznačují, že většina zaměstnanců bere uznání a ocenění své práce jako důležitý faktor motivace.

Tato otázka nabídla podotázku:

Je pro Vás více motivující pochvala od nadřízeného nebo finanční odměna?



Graf č.8 - Je pro Vás více motivující pochvala od nadřízeného nebo finanční odměna?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato podotázka zkoumala, zda je pro pracovníka více motivující pochvala nebo finanční odměna. Výsledky z grafu značí, že pouhých 11 % dotázaných motivuje více pochvala než finanční odměna. Ve prospěch finanční odměny je 43% zastoupení. Dalších 37 % preferuje kombinaci obojího. V dotazníku také bylo 2% zastoupení, které znázorňovalo, že ani jedna z vybraných možností respondenta dostatečně nemotivuje a zbylých 7 % neodpovědělo.

Dva respondenti odpověděli, proč si vybrali danou možnost. V prvním bodě respondent popsal, proč si vybral finanční odměnu a v druhém pochvalu:

- U prvního respondenta to byla pochvala, nicméně postupem času se v práci staly větším motivátorem peníze, protože s nabýváním odborných zkušeností musí odpovídat platové ohodnocení, popř. finanční odměny.
- Druhý respondent zvolil bezesporu pochvalu od nadřízeného. Podle respondenta není nic cennějšího než obdržení pochvaly od nadřízeného, že jeho práce je klíčová pro úspěch firmy. Toto ocenění, zdůrazňující respekt a uznání, je pro něj daleko hodnotnější než finanční odměna.

9 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

V této části je provedeno shrnutí výsledků společně s návrhem doporučení z poskytnutého dotazníkového šetření.

9.1 Shrnutí výsledků

Výsledky získané dotazníkovým šetřením ohledně spokojenosti zaměstnanců v Klientském centru ČSOB v Hradci Králové jsou níže shrnuté pomocí SWOT analýzy. Na základě této analýzy je proveden návrh doporučení.

SWOT ANALÝZA	
Spokojenost zaměstnanců v Klientském centru ČSOB	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Komunikace s nadřízenými• Proces adaptace a školení při nástupu do zaměstnání• Zdokonalování svých dovedností• Pracovní prostředí• Zajištění pracovních pomůcek• Dostupnost nemzdových zvýhodnění• Možnost využití práce z domu• Vyjádření svých nápadů a názorů na zlepšení procesů	<ul style="list-style-type: none">• Stresující povolání a s tím související slabší podpora se zvládáním stresu• Nadměrná komunikace s lidmi v určitých situacích• Možnost výskytu syndromu vyhoření v důsledku působení dlouhodobého stresu• Slabší pravomoc při volbě směn
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení podpory pro zvládání stresu• Zvýšení mzdy• Poskytnutí lepších pravomocí při volbě směn	<ul style="list-style-type: none">• Stresový kolaps zaměstnanců a zhoršený stav psychického zdraví

Tabulka č.3 - Shrnutí výsledků dotazníkového šetření pomocí SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

9.2 Návrh doporučení

Silné stránky

V rámci provedené analýzy práce v Klientském centru ČSOB poskytuje několik klíčových silných stránek, které podporují a zajišťují spokojenost zaměstnanců. Mezi ně patří:

- Komunikace s nadřízenými – Mezi první silnou stránku, které byly respondenty velmi kladně hodnoceny, patří komunikace s nadřízenými. Zaměstnanci se pravidelně setkávají spolu s nadřízenými, a to pomáhá k posílení vztahů a důvěry mezi členy týmu a vedoucími pracovníky. Dodržování pravidelné komunikace je důležité k poskytnutí **zpětné vazby** a pro **udržení informovanosti**.
- Proces adaptace, školení při nástupu do zaměstnání a zdokonalování svých dovedností – Banka poskytuje svým zaměstnancům neustálou možnost zdokonalování svých dovedností v podobě pravidelných školení. Vzdělávání zaměstnanců by mělo vést k **zamezení chybám** v pracovním procesu a přispět k **efektivnímu vedení hovoru**. Dále proces adaptace při školení nových zaměstnanců je v podobě zhruba měsíčního školení s odbornými školiteli, které má za účel **zaučít, usnadnit a podpořit orientaci** v novém zaměstnání.
- Pracovní prostředí spolu se zajištěním pracovních pomůcek – Zaměstnancům zlepšuje pracovní prostředí nově postavená budova v roce 2021, která se řadí mezi jednu z nejmodernějších v celé Evropě. Toto přispívá k **zajištění komfortu a příjemného pracovního prostředí** pro zaměstnance. Každý z pracovníků má pracovní notebook se sluchátky. Je důležité, aby společnost **neustále sledovala trendy** v oblasti informačních technologií pro poskytnutí kvalitních pomůcek.
- Dostupnost nemzdových zvýhodnění – Klientské centrum nabízí řadu nemzdových zvýhodnění jako je například 5 týdnů dovolené, 7 dní zdravotního

volna, e-stravenky, cafeterie s nahanými body pro daný rok, multisportka, příspěvek na životní a penzijní pojištění, zvýhodněné produkty a finanční služby. Autor by doporučil **neustále rozšiřovat nabídku** nemzdových benefitů pro zvýšení konkurenceschopnosti.

- Možnost využití práce z domu – Využití práce z domu se postupem času stává nabízeným standardem u řady firem, a proto ani ČSOB není výjimkou. Respondenti tuto možnost rádi využívají v případě onemocnění nebo z důvodu ušetření času a nákladů spojené s dopravou. V tomto případě je doporučeno tuto možnost **nadále poskytovat**.
- Vyjádření svých nápadů a názorů na zlepšení procesů – Mezi závěrečnou silnou stránku patří možnost vyjádření svých nápadů a názorů na zlepšení procesů. Tato možnost je obzvláště přínosná, kdy právě zaměstnanec dobře zná pracovní postupy a je schopen nabídnout cenné návrhy a pomoc při jejich zlepšování. Dle autora je **důležité mít pohled od zaměstnance** pro maximalizaci zlepšení.

Tyto silné stránky poskytují velmi dobrý základ pro spokojenost pracovníků v Klientském centru. Autor doporučuje jejich **zachování a další posílení** těchto pozitivních aspektů v rámci poskytnutí příjemného pracovního prostředí a podpory spokojenosti.

Slabé stránky

- Nedostatečná podpora při zvládnání stresu – Mezi slabé stránky patří nedostatečná podpora při zvládnání stresu u některých pracovníků. Toto může znamenat, že respondenti nemají dostatek podpory v této oblasti.
- Stresující povolání a nadměrná komunikace s lidmi – Dále respondenti označili, že je tato práce v některých situacích stresující. Nejčastěji v případě výpadků služeb, kdy hlavním faktorem je nadměrná komunikace s lidmi. Tento faktor je subjektivní a individuální. Někdo může být odolný vůči vystavení s nadměrnou komunikací s lidmi a někdo ne.

- Možnost výskytu syndromu vyhoření – Dalším zjištěným problémem mezi respondenty je výskyt syndromu vyhoření, který může nastat v důsledku dlouhodobého stresu.
- Slabší pravomoc při volbě směn – Mezi poslední slabou stránkou je neúplná spokojenost s pravomocí při volbě směn. Tato situace je obtížná vzhledem k nepřetržitému provozu, který pokrývá celý den, sedm dní v týdnu. Autor věří, že se vedení snaží zajistit co nejlepší rozvržení směn, ale bohužel není vždy možné naplnit očekávání každého jednotlivce.

Autor doporučuje poskytnutí lepší podpory a zvýšení dostupnosti či nabídky školení pro zvládání stresu potřebným pracovníkům. Zlepšení v těchto oblastech je důležité pro to, aby se zaměstnanci v práci cítili co nejlépe a uvolněně. Organizace by měla poskytnout více pomoci daným zaměstnancům, jak překonávat stres. **Po konzultaci s vedením** to může znamenat nabídku **kurzů zaměřené na meditaci a správné dýchání**. Další možnostmi jsou **programy případně školení správné techniky relaxace** nebo poskytnutí **odborné péče fyzioterapeuta** či **maséra** a v nejvyšší nouzi využití služeb **psychologa** pro správné zvládání stresu. Dále například specializovanou **relaxační místnost** pro snížení hladiny stresu. Důležité je vytvořit takové pracovní prostředí, kde se lidé cítí dobře a mají potřebnou podporu, jelikož duševní zdraví jedince je velmi důležité.

Příležitosti

- Zvýšení podpory pro zvládání stresu – Co se týče příležitostí, tak se nabízí prostor, pro již zmíněné zlepšení a rozšíření nabídky pro zvýšení podpory pro zvládání stresu.
- Zvýšení mzdy – Určitá část respondentů zaujala větší neutrální postoj ke mzdě, kde se tedy nabízí možnost do budoucna k jejímu **zvýšení**.

- Lepší pravomoc při volbě směn – Dále by se mohlo mezi příležitostí řadit **poskytnutí větší pravomoci a volnosti** při volbě směn, která by pomohla pracovníkům lépe skloubit práci dohromady se svým soukromým životem.

Hrozby

- Stresový kolaps zaměstnanců a zhoršený stav psychického zdraví – Mezi hrozby, které ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, může patřit přetrvávající stres, který má dlouhodobě negativní důsledky na psychické zdraví nebo stresový kolaps z nepřetržitého stresu. Tyto důvody mohou zaměstnance od takové práce odradit případně u stávajících zapříčinit ukončení pracovního poměru. Jak již bylo zmíněno, na každého stres působí jinak, a proto je důležité, aby se banka starala o zajištění správného mentálního zdraví případně **využila zmíněných doporučení** a nenechala pracovníky vystavené přílišnému tlaku nebo stresu.

10 Závěr

V úvodu bakalářské práce byl stanoven cíl práce, a to zjistit spokojenost zaměstnanců v Klientském centru ČSOB v Hradci Králové. K dosažení cíle slouží následující odpovědi na dvě hlavní výzkumné otázky bakalářské práce:

Výzkumná otázka č.1

„Jaká je spokojenost pracovníka v Klientském centru ČSOB na oddělení Helpdesku Elektronického bankovníctví?“

Na základě provedené analýzy v Klientském centru ČSOB v Hradci Králové bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s pracovním poměrem z větší části spokojeni. Mezi hlavní důvody spokojenosti je kvalitní proces adaptace při nástupu do zaměstnání, který je ve formě měsíčního zaučení v podobě různých školení. Dále komunikace s nadřízenými je v podání vedoucích zaměstnanců výborná, jelikož žádný zaměstnanec neváhal ani nebyl nespokojen při odpovědi na tuto otázku. Jejich pravidelné setkání slouží pro poskytnutí nejen zpětné vazby, ale i pro sdílení informací a hodnocení výkonu pracovníka. Klientské centrum nadále pravidelně poskytuje zdokonalování dovedností v podobě různých školení, které jsou vhodné pro zaměstnance, kteří se chtějí vyvíjet či zlepšovat a mít tak k dispozici větší možnost karierního růstu. Díky nově postavené budově Klientské centrum ČSOB zpříjemňuje a poskytuje velmi moderní pracovní prostředí s dostupnou kavárnou a kantýnou. Co se týče zajištění pracovních pomůcek na daném oddělení, každý pracovník má k dispozici pracovní notebook se sluchátky. Atmosféra na pracovišti je velmi příjemná, ať už z důvodu moderního pracovního místa, tak i kvůli dobrému kolektivu. Zaměstnanci jsou dále spokojeni s bohatou nabídkou nemzdových zvýhodnění, mezi které patří například 5 týdnů dovolené, 7 dní zdravotního volna, příspěvek na životní a penzijní pojištění, multisportka a mnoho dalších. Podle poskytnutých odpovědí zaměstnanci jsou dále spokojeni s možností využití práce z domu, která je výhodou při nemoci nebo z důvodu ušetření času a nákladů na dojíždění. Ačkoliv je zde větší procentuální zastoupení kladných odpovědí, dvě otázky měly značnou část neutrálního postoje, a to spokojenost s pravomocí při volbě směn a s výší mzdy. Z celkové analýzy a poskytnutých odpovědí se potvrzuje, že jsou zaměstnanci **převážně se vším spokojeni.**

Výzkumná otázka č.2

„Je práce operátora v Klientském centru ČSOB stresující a je mu poskytnuto dostatek podpory?“

Zaměstnanci v průměru vyřídí 45 hovorů za směnu. Tato početná interakce s klienty je náročná na duševní zdraví operátora kvůli zachování klidné hlavy po celou dobu hovoru, ať už se jedná o náročného či vulgárního klienta. Při práci v Klientském centru se pracovník může setkat se stresem, a proto je nutné, aby se s ním naučil pracovat. Respondenti popsali, že je u této práce možný výskyt syndromu vyhoření v rámci působení dlouhodobého stresu. Z dotazníkového šetření **určitá část respondentů cítí slabší podporu při zvládnání stresu**, a proto by autor doporučil více se zaměřit na tuto problematiku. Podle poskytnutých odpovědí, vyplývá, že díky komunikaci s nadměrným počtem klientů **se tato práce pro zaměstnance v určitých situacích jeví jako stresující**.

Závěrem lze říci, že spokojenost zaměstnanců patří mezi velmi důležité aspekty v jakékoliv organizaci. Stanovený cíl práce byl naplněn. Výsledky dotazníkové šetření poskytly vedoucím pracovníkům daného oddělení určité oblasti, ve kterých mohou podpořit lepší spokojenost svých zaměstnanců.

11 Seznam použité literatury

Literární zdroje

[1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

[2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Praxe manažera (CP Books). Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

[3] CLEGG, Brian. *Motivace*. Přeložila Jitka VEJMĚLKOVÁ. Brno: CP Books, 2005. ISBN 9788025105504.

[4] CLEGG, Brian. *Stress management*. V kostce (CP Books). Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0617-9.

[5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

[6] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline a GALVAS, Milan. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Business books. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

[7] HUBER, Johannes; BANKHOFER, Hademar a HEWSON, Elisabeth. *30 způsobů jak se zbavit stresu*. Psychologie pro každého. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2486-7.

[8] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

[9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

[10] MISKELL, Jane R. a MISKELL, Vincent. *Pracovní motivace*. Poradce podnikatele. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

[11] PEŠEK, Roman a PRAŠKO, Ján. *Syndrom vyhoření: jak se prací a pomáháním druhým nezničit: pohledem kognitivně behaviorální terapie*. V Praze: Pasparta, 2016. ISBN 978-80-88163-00-8.

[12] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

[13] STOCK, Christian. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Poradce pro praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3553-5.

[14] TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

Internetové zdroje

[15] Asheden, Pauline. Call Centers 101: Průvodce call centrem a tím, co je pro vaši firmu nejlepší [online] Lifesize, 2021. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://www.lifesize.com/cs/blog/call-center-101/>

[16] ČSOB a.s., Kontakty. [online] CSOB, 2024. [cit. 24.01.2024]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/kontakty>

[17] ČSOB a.s., O ČSOB a skupině [online], CSOB, 2024. [cit. 24.01.2024]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

[18] ČSOB a.s., Výroční zpráva 2022. [online] CSOB, 2022. [cit. 24.01.2024]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/kontakty>

[19] Dubnová, Ivana. Poštovní spořitelna změní název i logo, od léta bude "modrá" ČSOB Poštovní spořitelna [online] Mesec, 2022. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://www.mesec.cz/aktuality/postovni-sporitelna-zmeni-nazev-i-logo-od-leta-bude-modra-csob-postovni-sporitelna/>

[20] EKONOMICKÝ MAGAZÍN, Čtyři obvyklé důvody, proč jsou zaměstnanci demotivováni. [online] Ekonomický magazín, 2019. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://e-news.cz/nazory/ctyri-obvykle-duvody-proc-jsou-zamestnanci-demotivovani/>

[21] Havermans, Bo M.; Brouwers, Evelien P. M.; Hoek, Rianne J.A.; Anema, Johannes R.; Van der Beek, Allard J.; Boot, Cecile R. L. *Work stress prevention needs of employees and supervisors*. Online. BMC PUBLIC HEALTH, Volume 18, s. 642. Dostupné z: Web of Science, <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000432721900003>. [paywall]. [cit. 24.01.2024]

[22] HR NEWS, Pět základních faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců [online] HR NEWS, 2023. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/pet-zakladnich-faktoru-ktere-ovlivnuji-spokojenost-zamestnan-id-4285206>

- [23] KMOŠEK, PETR. Pracovní spokojenost [online] KMOŠEK, 2018. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/pracovni-spokojenost/>
- [24] OYSTER. Pros and cons of hiring internally vs externally. [online] OYSTERHR, 2022. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://www.oysterhr.com/library/hiring-internally-vs-externally>
- [25] PEVI, Syndrom vyhoření. [online] Pevi, 2014. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://www.pevi.cz/cz/zajimavosti-z-oboru/syndrom-vyhoreni>
- [26] PROACTIVEINSIGHTS, Hierarchy Of Needs Applied To Employee Engagement [online] PROACTIVEINSIGHTS, 2020. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://www.proactiveinsights.com/blog/hierarchy-of-needs-applied-to-employee-engagement/>
- [27] SHINELEADERSHIP, Průzkum spokojenosti zaměstnanců a jeho význam pro management firmy [online] SHINELEADERSHIP, 2011. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://www.shineleadership.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-a-jeho-vyznam-pro-management-firmy/>
- [28] VEGMART, Co je stres a jak ho zvládat? Jeho příčiny, příznaky a co pomáhá. [online] Vegmart, 2023. [cit. 24.01.2024] Dostupné z: <https://vegmart.cz/jak-zvladat-stres>

12 Seznam obrázků

Obrázek č.1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obrázek č.2 – Maslowa pyramida potřeb

Obrázek č.3 – ČSOB logo

Obrázek č.4 – Logo ČSOB Poštovní spořitelny

13 Seznam grafů

Graf č.1 - Pohlaví respondentů

Graf č.2 - Věk respondentů

Graf č.3 - Jak dlouho již pracujete na Helpdesku Elektronického bankovníctví?

Graf č.4 - Jaký je Váš pracovní poměr?

Graf č.5 - Jaká věková skupina se Vám nejčastěji dovolává?

Graf č.6 - Kolik minut Vám v průměru trvá jeden hovor?

Graf č.7 - Napište důvod, zdali preferujete raději home office nebo práci v Call centru a proč...

Graf č.8 - Je pro Vás více motivující pochvala od nadřízeného nebo finanční odměna?

14 Seznam tabulek

Tabulka č.1 – Procentuální zastoupení výsledků druhé části dotazníkového šetření

Tabulka č.2 – Procentuální zastoupení výsledků třetí části dotazníkového šetření

Tabulka č.3 – Shrnutí výsledků dotazníkového šetření pomocí SWOT analýzy

15 Seznam příloh

Příloha č.1 – Zadání bakalářské práce

Příloha č.2 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců – První část

Příloha č.3 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců – Druhá část

Příloha č.4 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců – Třetí část

Příloha č.1 – Zadání bakalářské práce



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání bakalářské práce

Autor: Thomas Sitzberger

Studium: I2100676

Studijní program: B0413A050021 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management

Název bakalářské práce: Spokojenost zaměstnanců v Klientském centru ČSOB

Název bakalářské práce AJ: Employee satisfaction at the ČSOB Client Center

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců v Klientském centru ČSOB v Hradci Králové. Na základě výsledků dotazníkového šetření poté navrhnout určitá doporučení.

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska práce
4. Analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců
5. Shrnutí výsledků a návrh řešení
6. Závěr

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021

Příloha č.2 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců – První část

Dotazník pro zaměstnance Helpdesku Elektronického bankovníctví v Klientském centru ČSOB

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- 18-25
- 26-35
- 36-49
- 50 a více

3. Jak dlouho již pracujete na Helpdesku Elektronického bankovníctví?

- Do 1 roku
- 1-2 roky
- 3 až 4 roky
- 5 a více let

4. Který z těchto pracovních poměrů jste uzavřeli v ČSOB?

- Hlavní (pracovní smlouva)
- Dohoda o pracovní činnosti

5. Kolik přibližně hovorů máte denně?

.....

6. Jaká věková skupina se Vám nejčastěji dovolává?

- 18-30 let
- 31-45 let
- 45-60 let
- 60 let a více

7. Kolik v průměru minut Vám trvá jeden hovor?

- Do 2 min
- Do 5 min
- 5-10 min
- Více než 10 minut

8. Napište krátce, jak se zachováte při telefonátu s agresivním klientem? (vulgarita, neochota, rozzlobenost)

Váš názor....

Příloha č.3 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců – Druhá část

Jak moc jste spokojen/a či nespokojen/a s níže uvedenými aspekty Vaší práce?

	Velmi nespokojen	Nespokojen	Ani nespokojen, ani spokojen	Spokojen	Velmi spokojen
Celková spokojenost s prací v Klientském centru	0 %	2 %	28 %	59 %	11 %
Náplň práce	0 %	9 %	30 %	50 %	11 %
Zdokonalování svých dovedností v Klientském centru (např. školení)	0 %	7 %	17 %	52 %	24 %
Zaučení a školení při nástupu do zaměstnání	0 %	4 %	13 %	50 %	33 %
Možnost postupu a kariérního růstu v Klientském centru	0 %	11 %	28 %	46 %	15 %
Mzda	0 %	7 %	35 %	54 %	4 %
Komunikace s nadřízenými	0 %	0 %	0 %	35 %	65 %
Umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce	0 %	4 %	7 %	41 %	48 %
Zajištění pracovních pomůcek (počítač, sluchátka, pracovní místo) *	0 %	0 %	13 %	41 %	46 %
Atmosféra na pracovišti	0 %	2 %	2 %	41 %	54 %
Pravomoc při volbě směn	0 %	9 %	33 %	41 %	15 %
Pracovní prostředí (Zdali je pracoviště čisté, moderní, atd...)	0 %	0 %	2 %	41 %	57 %
Dostupnost nemzdových zvýhodnění (benefity)	0 %	0 %	11 %	48 %	41 %
Přístupnost k technickým a informačním zdrojům potřebným pro Vaši práci	0 %	2 %	11 %	54 %	33 %

Příloha č.4 – Dotazník spokojenosti zaměstnanců – Třetí část

Jak moc se ztotožňujete s níže uvedenými otázkami?

	Vůbec	Málo	Středně	Hodně	Velmi hodně / Vždy
Jak moc se cítíte přehlcen/a pracovní komunikací s klienty?	1	2	3	4	5
Využíváte často práci z domu? *	1	2	3	4	5
Jak moc je tato práce pro Vás stresující?	1	2	3	4	5
Zažíváte často syndrom vyhoření? **	1	2	3	4	5
Jak často vnímáte svou pracovní činnost nebo její podmínky jako stresující, zdraví škodlivé? ***	1	2	3	4	5
Máte dostatek podpory a školení v oblasti zvládnání stresu a zátěže?	1	2	3	4	5
Jak často máte možnost vyjádřit své nápady a názory na zlepšení pracovních procesů?	1	2	3	4	5
Jak moc je pro Vás důležité uznání a pochvala od nadřízených nebo kolegů na Vaši motivaci? ****	1	2	3	4	5

* Napište důvod zda-li preferujete raději home office nebo práci v Call centru a proč...

Váš názor...

** Pokud jste odpověděli v otázce hodně, velmi hodně / vždy v jaké situaci se Vám to stalo:

Váš názor...

*** Pokud jste odpověděli v otázce hodně, velmi hodně / vždy, napište, co Vás nejvíce stresuje:

Váš názor...

**** Je pro Vás více motivující pochvala od nadřízeného nebo finanční odměna?

Váš názor...