

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



**Systémy vzdělávání zaměstnanců ve firmách, návrh
konkrétního vzdělávacího projektu**

Bakalářská práce

Autor: **Romana Tancošová**

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Marie Hanušová

© 2020 ČZU v Praze

Zadávací list

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma:

Systémy vzdělávání zaměstnanců ve firmách, návrh konkrétního vzdělávacího projektu

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním a podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

.....
Romana Tancošová

V Praze dne

Poděkování

Děkuji paní doktorce Marii Hanušové za odborné vedení mé bakalářské práce, za přátelský a zároveň odborný přístup, a především za její trpělivost a pochopení.

Také chci poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mě vždy podporovali, když jsem to nejvíce potřebovala.

Abstrakt

Cílem této práce je podrobně popsat systémy vzdělávání ve firmách a společnostech. V této práci se zaměříme na vzdělávání v oblasti bankovníctví na českém trhu, kde momentálně figuruje 53 bank. Popíšeme cíle interního vzdělávání jeho cyklus a vliv na život zaměstnance v instituci. V této práci se také zajímáme o to, jaký vliv má interní vzdělávání na fluktuaci zaměstnanců a jakým způsobem může interní vzdělávání snížit fluktuaci ve firmě/společnosti a podpořit jejich spokojenost v zaměstnání. Práce kromě toho obsahuje návrh nového vzdělávacího programu, který je určen pro banku X, kde je jeho hlavním cílem minimalizovat fluktuaci zaměstnanců a podpořit jejich rotaci ve firmě. Zaměříme se na rotaci zaměstnance na jinou pracovní pozici nebo změnu místa výkonu práce zaměstnance v případech nespokojenosti zaměstnance, která může výrazně ovlivnit míru fluktuace, spokojenost, pocit bezpečí a pozici spolehlivého zaměstnavatele. Kromě jiného má také výrazný vliv na ekonomiku firmy/ společnosti. Náš vzdělávací program lze využít i v jiném odvětví než bankovníctví, což by mohlo výrazně ovlivnit kvalitu a postavení některých zaměstnavatelů na českém trhu.

Klíčová slova: vzdělávání, školení, bankovníctví, adaptace

Annotation

The aim of this work is to describe in detail the systems of education in companies. In this work we will focus on education in banking on the Czech market, where 53 banks are currently prospering. We will describe the goals of internal education, its cycle and the impact on the life of the employee in the institution. In this work we are also interested in how internal training has an impact on employee fluctuation and how internal training can reduce company's fluctuation and promote job satisfaction. The work also contains a proposal of a new training program, which is designed (made) for the bank X, where the main goal is to minimize staff fluctuation and to support their rotation in the company.

We will focus on the rotation of the employee to another job position or change of place of work, in case of dissatisfaction of the employee / or for any other reason. Rotation can significantly affect the rate of fluctuation, satisfaction, feeling of security and the position of a reliable employer. Among other things, it also has a significant impact on the economy of the company.

The training program can also be used in institutions or sectors other than banking, which could significantly affect the quality and position of some employers on the Czech market.

Keywords: education, training, banking, adaptation

Obsah

Úvod.....	10
1 Teoretický úvod do vzdělávání	12
1.1 Vysvětlení pojmů	12
1.2 Cíle vzdělávání.....	12
1.3 Další profesní vzdělávání	12
1.4 Přístupy profesního vzdělávání a angažovanost zaměstnanců.....	13
2 Firemní vzdělávání	14
2.1 Cyklus firemního vzdělávání	14
2.2 Organizační podmínky práce – vliv organizačních podmínek na kvalitu práce	15
3 Bankovníctví – interní vzdělávání v bankách	16
3.1 Obchodní banky	16
3.2 Pozice v obchodní bance – vědomosti a dovednosti nezbytné na výkonu povolání.....	17
3.2.1 Osobní bankéř	17
3.2.2 Pojišťovací specialista	18
3.2.3 Investiční specialista	18
3.2.4 Úvěrový specialista.....	18
3.2.5 Bankéř pro firemní klientelu.....	19
3.2.6 BackOffice specialista	19
4 Výběr nových zaměstnanců pro banku X.....	20
4.1 Nástup nového zaměstnance do banky X – úvod do interního vzdělávání zaměstnance	20
4.2 Druhy pracovníků, kteří se podílejí na vzdělávání, adaptaci a školení nových zaměstnanců	21
4.2.1 Trenér/ školitel.....	21
4.2.2 Vedoucí pracovník/ manažer	22
5 Metody vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.....	24
5.1 Teoretické metody.....	24
5.2 Empirické metody	25

5.3	Metody vzdělávání zaměstnanců dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení	25
5.4	Harmonogram vzdělávacích procesů u zaměstnanců	25
5.5	Fluktuace zaměstnanců – jak fluktuace ovlivňuje vzdělávání v obchodní společnosti.....	26
	Praktická část bakalářské práce	28
6	Návrh konkrétního vzdělávacího programu a jeho cíle.....	29
6.1	Vzdělávací program "Rotace" a jeho cíle	29
6.1.1	Profil absolventa	30
6.2	Cílová skupina vzdělávacího programu "Rotace".....	31
6.3	Vstupní předpoklady zaměstnance do vzdělávacího projektu	31
6.4	Postup a kroky související s realizací projektu	32
6.4.1	Podrobné kroky související s realizací programu	32
6.4.2	Průběh vzdělávacího programu a jeho podmínky.....	33
6.5	Časový harmonogram vzdělávacího kurzu „Rotace“	36
6.6	Finanční rozvaha vzdělávacího programu rotace na 1 měsíc při plné obsazenosti účastníků (20 zúčastněných).....	38
6.7	Metodika	39
7	Výsledky průzkumu a jejich analýza.....	40
	Závěr	48
	Seznam použitých zdrojů.....	49
	Seznam tabulek, grafů a obrázků	50
	Seznam příloh	51
	Přílohy.....	52

Úvod

Lidský kapitál a kvalita zaměstnanců je hlavním faktorem v úspěchu v konkurenčním boji na bankovním trhu. Na českém trhu si momentálně konkuruje přibližně 53 bank, z toho je jenom několik velikánů, kteří jsou pro každého občana České republiky naprosto známé. Domnívám se, že obrovský podíl na dobré reklamě na konkurenčním trhu kromě kvality bankovních produktů tvoří kvalita práce zaměstnanců, kteří dělají dobré jméno společnosti a za kterými se klienti rádi vracejí. Managementem toho nejdůležitějšího kapitálu společnosti – lidského kapitálu se zabývá management lidského kapitálu a personální činnost společnosti. Vzdělání, odborní a profesionální zaměstnanci banky tvoří její nejsilnější článek konkurenceschopnosti. Je pochopitelné, že tyto kompetence člověk plně nezíská studiem střední ani vysoké školy, proto musí být pro zaměstnance vytvořen kvalitní vzdělávací adaptační plán, který je připraví tak, aby jejich veškerá pracovní činnost byla prováděna kvalitně a profesionálně.

Proto jsem se rozhodla analyzovat vzdělávací a adaptační proces zaměstnanců banky, která je označovaná na Českém bankovním konkurenčním trhu jako druhá největší a nejsilnější banka České republiky. Jaké metody jsou využívány při vzdělávání zaměstnanců, jak dlouho trvá adaptační proces nového zaměstnance? Na co klade banka důraz při vzdělávání zaměstnanců? Jaké pracovní pozice banka poskytuje a jaké jsou rozdíly ve vzdělávání napříč různými pozicemi? Jaké mají zaměstnanci možnosti rotace napříč pozicemi?

Cílem této práce je popis vzdělávacího procesu zaměstnanců ve druhé největší bankovní instituci České republiky. Podrobně popíši vzdělávání zaměstnanců dle pozic, jejich náplň práce a rozdílnosti v pozicích. Popíši metody a postupy, které jsou využívány v interním vzdělávacím procesu společnosti/firmy. Také analyzuji a rozeberu možnosti rotace (přesun, změna pozice) zaměstnanců a možnosti rekvalifikace v rámci společnosti, čímž chci poukázat na možnosti zlepšení sociálního klima ve firmě, zvýšit pocit jistoty u zaměstnanců, a hlavně snížit fluktuaci zaměstnanců.

V posledním kroku této práce vytvořím vzdělávací program pro zaměstnance, kteří by měli zájem o rotaci. Cílem vzdělávacího programu bude snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení nábory do nových pozic z interních lidských zdrojů.

V tomto případě mi banka neudělila souhlas označovat ji v této práci z důvodu ochrany úniku interních dat a procesních postupů. Proto prohlašuji, že nebudou použita žádná jména zaměstnanců ani klientů, a proto budu tuto bankovní instituci označovat názvem banka X.

1 Teoretický úvod do vzdělávání

Cílem kapitoly je zahrnout nejdůležitější poznatky v oblasti vzdělávání zaměstnanců, což vyplývá z cíle práce.

1.1 Vysvětlení pojmů

Jan Barták (2008, s. 109) charakterizuje vzdělávání dospělých jako *“proces cílevědomého a systematického zprostředkovávání a osvojování lidských zkušeností a poznatků dospělými. Je zaměřeno na zprostředkovávání a upevňování vědomostí, dovedností a návyků, rozvoj schopností (zejména poznávacích) a pracovních a jiných aktivit“*.

Další vzdělávání dospělých lze chápat jako *„komplexní systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně rozvíjejí znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci i mimo pracovní život“* (Barták, 2007, s. 7).

1.2 Cíle vzdělávání

Jde o záměrné působení lektora/školitele na účastníka vzdělávání, který je vymezený odborným obsahem učiva, který očekává od účastníka výsledek v podobě odborných, praktických a profesních dovedností. Podle Jana Bartáka (2008, s. 24).

„Jde o zvýšení odbornosti, doplnění znalostí anebo dosažení určité kvalifikační úrovně“. Cíl je v tomto případě žádoucí pro obě strany (společnost – účastník vzdělávacího procesu). Cíl je také přiměřený schopnostem účastníka, je jasný, konkrétní a dosažitelný.

1.3 Další profesní vzdělávání

„Je poskytované osobám, které dokončili řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního vzdělávání. Zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání. Jeho posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností“

vyžadovaných pro výkon určitého povolání. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu“ (Barták, 2008, s. 11).

Dle Bartáka (2008, s. 11) se vzdělávání dospělých „stalo organickou součástí personálního řízení v organizacích. Těžiště vzdělání dospělých se výrazně posouvá od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí“.

1.4 Přístupy profesního vzdělávání a angažovanost zaměstnanců

Úspěch nadnárodních prosperujících firem stojí především na strategickém přístupu k lidem, na přístupu manažerů lidských zdrojů a jejich schopnosti motivovat a vést své lidi na základě jejich výkonu a výsledcích, dle jejich potřeb a očekávání a zabezpečit jim kvalitní program vzdělávání a rozvoje. Manažeři musí být přesvědčeni o tom, že správné fungování firmy spočívá v odborných, sociálních a osobnostních způsobilostech zaměstnanců, jejich chuti pracovat a rozvíjet se. Úlohou manažera je podporovat zaměstnance ve všech směrech.

2 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je soubor vzdělávacích, praktických a odborných procesů, které vedou ke zdokonalování odborných profesních kompetencí zaměstnance ve firmě.

Firemní vzdělávání můžeme dělit na:

- Vstupní vzdělávání – vzdělávání nových zaměstnanců, kteří nastupují do firmy (co potřebuje zaměstnanec vědět, aby mohl adekvátně vstoupit do pracovní činnosti).
- Firemní vzdělávání stávající – zdokonalování, zlepšování zaměstnanců, kteří už vstupním školením prošli. (např. vede k lepším obchodním dovednostem)

Firemní vzdělávání také zdokonaluje zaměstnance v postoji vůči změnám. Zdroje změn, se kterými se zaměstnanci můžou potýkat jsou interní anebo externí. U obou forem změn ve firmě musí být zaměstnancům poskytnut dostatek prostoru na proškolení a adaptaci vůči změně.

Interní změny – např. změna interních produktů, interních pravidel.

Externí změny- např. změna zákona, změna legislativy, změny poptávky na trhu.

2.1 Cyklus firemního vzdělávání

Podle Tureckiové (2004, s. 100). „je cyklus firemního vzdělávání odvozen primárně z firemní, „lidské“ strategie a je konkrétním naplněním vzdělávací politiky firmy.

Průběh podnikového vzdělávání je dále odvozen z organizace vzdělávání, jejímž cílem je vytvořit podnikové vzdělávání, odpovídající podmínky a zajistit pro ně patřičné zdroje v odpovídajícím množství i kvalitě a v patřičné souhře a návaznosti“.

„Cyklus podnikového vzdělávání sestává z následujících, vzájemně provázaných a postupných kroků:

- *Identifikace vzdělávacích potřeb.*
- *Plán vzdělávání (jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí).*

- *Realizace vzdělávání (respektive vzdělávacích akcí a rozvojových programů).*
- *Hodnocení efektivity (účinnost podnikového vzdělávání)“ (Tureckiová, 2004, s. 99).*

2.2 Organizační podmínky práce – vliv organizačních podmínek na kvalitu práce

Organizační zajištění v bankovní sféře je při nástupu nového zaměstnance nejdůležitější faktor, který může ovlivnit celý profesní „život“ zaměstnance ve společnosti. Nesprávná volba školícího a adaptačního procesu, nesprávný přísun potřebných vědomostí a kompetencí může vést ke stresu, neplnění očekávaných výsledků zaměstnance a v neposlední řadě chybovost zaměstnance, která je v bankovní sféře regulovaná Českou národní bankou, která dohlíží na správnost informací ze směru banky vůči klientovi. Hrubé porušování bankovních předpisů ze strany zaměstnance banky může vést k sankci a pozastavení bankovní licence ze strany České národní banky.

3 Bankovníctví – interní vzdělávání v bankách

3.1 Obchodní banky

„Obchodní banky se ve své činnosti řídí zákonem č. 21/1992 Sb., o bankách. Pojem banka se podle tohoto zákona rozumí právnická osoba založená jako akciová společnost se sídlem v České republice, která přijímá vklady od veřejnosti a poskytuje úvěry a která k těmto činnostem má bankovní licenci, o jejímž vydání rozhoduje Česká národní banka. Obchodní banka může vykonávat také další činnosti, pokud je má povoleny v udělené bankovní licenci – jedná se např. o bezhotovostní platební styk, o směnářenskou činnost nebo o obchody s cennými papíry“ (Kalabis, 2012, s. 10).

Česká národní banka a Česká bankovní asociace jako regulátor obchodních bank

„Česká národní banka (dále také ČNB) je centrální bankou České republiky. Zřízená byla zákonem č. 6/1993 Sb., o České národní bance. Hlavním cílem činnosti ČNB je péče o cenovou stabilitu v České republice prostřednictvím cílování inflace. Pokud tím není dotčen její hlavní cíl, podporuje ČNB obecnou hospodářskou politiku vlády, která vede k udržitelnému hospodářskému růstu.

V souladu se svým hlavním cílem pak ČNB:

- *Určuje měnovou politiku.*
- *Vydává bankovky a mince.*
- *Řídí peněžní oběh, platební styk a zúčtování bank, pečuje o jejich plynulost a hospodárnost a podílí se na zajištění bezpečnosti, spolehlivosti a efektivnosti platebních systémů a na jejich rozvoji.*

- *Vykonává bankovní dohled nad činností obchodních bank, poboček zahraničních bank a konsolidačních celků, jejichž součástí je obchodní banka se sídlem v České republice, bankovní dohled stanoví rámec při obezřetném podnikání bank a kontroluje jeho dodržování. ČNB proto vydává opatření a vyhlášky, které obsahují podmínky pro vstup do bankovního sektoru a pravidla obezřetného podnikání v jednotlivých oblastech činnosti obchodních bank.*
- *Provádí další činnosti, např. podle zákona č. 21/1992 Sb. O bankách“ (Kalabis, 2012, s. 9).*

Česká bankovní asociace vytváří systém pro prokazování odbornosti osob a zaměstnanců bank dle předpisu České národní banky. Tento systém vzdělávání a zkoušek je určen pro osoby/zaměstnance bank, které poskytují pro klienty nebo společnosti investiční, úvěrové pojistné anebo penzijní služby. Všichni zaměstnanci musí projít vzdělávacím procesem v konkrétní doméně a následně k tomu složit odpovídající odbornou zkoušku. Po úspěšném složení odborné zkoušky osoba/zaměstnanec získává certifikát s celostátní a časově neomezenou platností o odborné způsobilosti. Zkoušky jsou rozděleny do skupin dle služeb. Primárně jde o zkoušky podle zákona o spotřebitelském úvěru, zkoušky podle zákona o podnikání na kapitálovém trhu s investicemi, zkoušky podle zákona o distribuci pojištění a zkoušky o doplňkovém penzijním spoření. Většinu zkoušek musí zaměstnanec absolvovat, protože jsou podmínkou pro výkon některých pozic v bankovníctví.

Příprava na tyto zkoušky probíhá víceméně individuálně a samostudiem, kdy jsou zaměstnanci poskytnuty materiály, ze kterých zkoušky skládají. V rámci přípravy je možnost konzultace s manažerem pobočky nebo přímo s trenérem/školicem.

3.2 Pozice v obchodní bance – vědomosti a dovednosti nezbytné na výkonu povolání.

3.2.1 Osobní bankéř

Osobní bankéř pečuje o svoje nebo pobočkové portfolio klientů. Osobní bankéř poskytuje poradenství v oblasti finančního plánování, financování anebo zhodnocování volných prostředků formou terminovaných vkladů, spořicíh účtů

anebo malého investování. Osobní bankéř analyzuje a zpracovává potřeby a požadavky klientů za účelem zvyšování obchodů klientů a zachycování obchodních příležitostí. Také se stará o servisní požadavky klientů, které předává příslušnému oddělení za účelem vyřešení problému klienta. Osobní bankéř je finančně gramotní osoba, která se orientuje v oblasti depozitních produktů, spotřebního financování, zhodnocování volných prostředků, je to osoba, která zná strategii banky, orientuje se v cizo-měnové politice a platebním styku domácím i zahraničním.

3.2.2 Pojišťovací specialista

Pojišťovací specialista zpracovává svoje portfolio klientů nebo takzvaně kmen klientů, o které pečuje pravidelnými schůzkami a potencionálně získává do portfolio/kmenu nové klienty, čímž postupně buduje a prohlubuje vztahy klientů vůči bance a službám, které nabízí. Je odborník v oblasti pojištění. Podrobně zná pojistné podmínky a orientuje se v pojistných produktech, které nabízí. Také má základní přehled o konkurenčním trhu pojištění.

3.2.3 Investiční specialista

Koordinuje a zajišťuje nákup a prodej investičních nástrojů, akcií, fondů a cenných papírů a při tom zastupuje banku, ve které je zaměstnán.

Investiční specialista se stará o svoje portfolio klientů, do kterého získává potencionálně nové klienty. Investiční specialista pracuje s akciemi, cennými papíry, které jsou vedené bankou, nebo těmi, které banka zprostředkovává.

3.2.4 Úvěrový specialista

Úvěrový specialista zajišťuje poskytování úvěrových služeb a financování na základě požadavků klienta. Má na starost komplexní zpracování metodických postupů, kterých se musí při zpracování úvěrových služeb striktně držet. Úvěrový specialista provádí konzultace a poradenskou činnost směrem ke klientovi v otázce financování a poskytování úvěrových služeb a produktů. Úvěrový specialista ve většině případů nemá svoje portfolio klientů, je spíše zaměřen na nového klienta, který tyto služby vyhledal.

3.2.5 Bankéř pro firemní klientelu

Firemní bankéř jako osoba, která zodpovídá za komplexní správu klientského portfolia klientů banky, které mu bylo svěřeno do péče. Kromě jiného zaznamenává varovné signály u některých klientů, čímž se snaží eliminovat jakýkoliv úvěrový nebo daňový podvod. Také jim poskytuje kvalitní péči o jejich bankovní produkty. Zodpovídá za veškeré obchodní vztahy s klienty, poskytování služeb pro klienty a jejich ziskovost a obchodovatelnost. Je v kontaktu s klienty za účelem poskytnutí služeb, produktů ale i servisů.

Firemní bankéř poskytuje také poradenství v oblasti pojišťovacích a depozitních produktů, zabezpečuje financování firem a osob podnikajících. Rozdíl mezi firemním bankéřem a bankéřem osobním je hlavně v rozdílu klientely. Firemní bankéř pracuje jenom s právníckými osobami a osobami podnikajícími. Zatímco osobní bankéř pracuje jenom s osobami fyzickými.

3.2.6 BackOffice specialista

BackOffice je ta část firmy, která zpracovává administrativu a pro klienta zůstává „neviditelná“ – účetní oddělení, personální. V bankovníctví také oddělení zpracování plateb, správa účtů a podobně. Ve zkratce je to jednoduše administrativní podpora pro celou banku. Podle Šotkovské (2014) Administrativní podpora v tomto případě neznamená pouze zpracování objednávek nebo údajů o klientech, ale také například obsluhu kancelářské techniky, zpracování administrativy, servisní požadavky klientů nebo objednávání kancelářských potřeb a zajišťování provozu. Kromě jiného může jít i o servis klientů a jejich služeb bez přímého styku s klientem. Školení na pozici BackOffice specialistů probíhá většinou přímo v praxi, kdy je nový zaměstnanec zapojen do běžného pracovního koloběhu za asistence zkušenějšího zaměstnance/kouče, který ho vede napříč pracovním postupem.

4 Výběr nových zaměstnanců pro banku X

Výběr správných zaměstnanců je důležitý faktor, který ovlivní celý proces adaptace a život zaměstnance ve firmě. Výběrem zaměstnance, který nesplňuje kritéria a požadavky pozice, banka riskuje reputační riziko, finanční ztrátu a chybné bankovní postupy, které jsou regulovány Českou národní bankou.

Banka X využívá mnoho způsobů oslovení kandidátů, z kterých následně vybírá vhodné uchazeče. Tomšíková (2014, s. 24) definovala možnosti oslovení kandidátů následovně:

- „Ústní dotaz nebo nabídka: levný způsob a možnost se spolehnout na známé, případně na náš úsudek“.
- Podle životopisu uchazeče – podle Špačka (2018, s. 15) je životopis „důležitým krokem k získání místa. Ten uchazeč rozesílá firmám, u kterých se uchází o místo. Dnes je už běžné posílat životopis spolu s motivačním dopisem mailem“.
- Doporučení zaměstnance – banka X už dlouhá léta spoléhá na doporučení zaměstnanců z interních zdrojů. Zaměstnanec získává za doporučení nového zaměstnance finanční kompenzaci po splnění zkušební lhůty. Při doporučení nového zaměstnance je vyšší šance důvěryhodnosti uchazeče.
- Inzerce na pracovních portálech.
- Inzerce na webových stránkách banky.
- Personální agentury: jsou agentury, které hledají vhodné uchazeče pro několik firem najednou. Personální agentura dostane přesné požadavky na uchazeče a její úlohou je najít vhodné kandidáty pro konkrétní pozice.

4.1 Nástup nového zaměstnance do banky X – úvod do interního vzdělávání zaměstnance

Po důkladném výběru z uchazečů a pracovních pohovorech byli vybráni konkrétní uchazeči na konkrétní pozice. Bez ohledu na pozici nebo jiné parametry musí každý zaměstnanec projít základním vstupním školením, kde se seznamuje se strategií banky, historií banky a hierarchií. Každý zaměstnanec musí splňovat kritéria pro vstup do zaměstnání a výkon povolání a tím je splnění testu bezpečnosti práce a požární ochrany. Každá banka má ve svých stanovách splnění testu pro oddělení Compliance,

kteří zamezují jakoukoliv trestní činnost, pomáhá při odhalení trestní činnosti a také slouží jako kontrolní činnost. Po splnění těchto vstupních požadavků, může zaměstnanec vstoupit do školicího a adaptačního procesu banky dle konkrétních pozic.

4.2 Druhy pracovníků, kteří se podílejí na vzdělávání, adaptaci a školení nových zaměstnanců

Po nástupu nového zaměstnance do společnosti, zaměstnanec přichází do styku s několika jinými zaměstnanci, kteří se podílejí na jeho celkové adaptaci v organizaci. Jsou to především zaměstnanci, kteří zastávají následující pozice:

4.2.1 Trenér/ školitel

Trenér/školitel má na starost školení a koučování všech zájemců a nových zaměstnanců, případně rozvoj kvalifikací u stávajících zaměstnanců. Školení se většinou zaměřuje na jednu konkrétní oblast činnosti, v bankovníctví to bývá konkrétní doména, která se opírá o produkty, které nabízí. Můžeme si to v jednoduchosti představit jako školení zaměřeno na spotřebitelské úvěry, školení investičních produktů, školení týkající se prodejních dovedností a podobně. Školitel se každé doméně věnuje podrobně a snaží se vhodnou formou předat všechny znalosti či dovednosti jednotlivým účastníkům. Trenér při tom využívá všechny formy vzdělávání zaměstnanců. Jde o kombinaci prezenčního školení, osobních konzultací, koučingů a řešení. Součástí náplně práce trenéra/školitele je i příprava podkladů a prezentací pro školení, aby informace pro zaměstnance byly co nejstručnější a nejjasnější. Školitel se také podílí na přípravě studijních materiálů a manuálů, které mohou zaměstnancům sloužit jako návod v případech, kdy si sami nevědí rady s pracovním postupem. V bankovníctví je pozice nezbytně nutná a také není jednoduchá, protože školitel/trenér musí znát několik problematik, pracovních postupů a různé produktové domény v oblasti bankovníctví. Trenér také připravuje nové zaměstnance na komunikaci s klienty, prodejní dovednosti, produktové informace týkající se nabídky služeb banky, systémové dovednosti, které jsou pro nového zaměstnance nezbytné pro nástup na místo výkonu práce.

V tomto případě trenér/ školitel hraje jakousi roli kouče pro nové zaměstnance. Trenér/školitel bývá také první osoba, se kterou přichází nový zaměstnanec do kontaktu.

4.2.2 Vedoucí pracovník/ manažer

Pauknerová (2012, s. 208) definuje „*obsah pracovní činnosti vedoucího je podmíněn jeho zařazením do určité řídicí funkce. Toto zařazení je možné rozlišovat ze dvou hledisek:*

- *Z hlediska hierarchicky uspořádané struktury organizace se obvykle rozlišují manažeři nižší, střední a vyšší nebo vrcholoví.*
- *Z hlediska zaměření řídicí činnosti jsou to manažeři liniioví a štábní.*

V hierarchickém uspořádání struktury organizace nejnižše postaveným vedoucím pracovníkem je ten, který odpovídá za činnost základní pracovní skupiny, tj. skupiny jednoho pracoviště, jedné pobočky apod. Nepodléhá mu žádný další vedoucí pracovník“.

V bankovníctví se většina nových zaměstnanců potká se svým přímým nadřízeným, který zastává pozici manažera pobočky, team-leadera nebo vedoucího oddělení. Jenom ve výjimečných situacích a vybraných pozicích se nový zaměstnanec přímo setkává s manažery z tzv. top managementu nebo vrcholového managementu.

Podle Mikulaščíka (2015, s. 111) bývá „osobnost manažera úzce spjatá s firmou. Jeho aktivita by měla být znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech, na úspěších firmy. Úspěšnost jeho práce, se projevuje taky v úspěšnosti podniku“

Role manažera ve vztahu k novým zaměstnancům, jejich vzdělávání a adaptaci

Manažer ve své manažérské funkci plní obsáhlý soubor úloh a povinností, které považujeme za jeho role. K základním rolím patří následující:

- Role prediktoru – manažer je schopen situace pozitivně nebo negativně předvídat.
- Role analytika – dokáže správně rozebrat a analyzovat problematiku a dle toho přizpůsobit další kroky.

- Role plánovače – timemanagement, dokáže efektivně plánovat svůj čas i čas svých zaměstnanců.
- Role realizátora změn – v pozici k novému zaměstnanci se stará o jeho rozvoj, adaptaci a připravuje ho na změny v organizaci.
- Role nositele zdrojů – předává novým zaměstnancům všechny potřebné informace, které jsou nezbytné pro jejich další fungování, školení a kvalifikaci. Většinou to bývají informace týkající se změny pracovních postupů, produktů apod.
- Role komunikátora a kouče – stará se o správnou adaptaci zaměstnance v kolektivu mezi kolegy.
- Role koordinátora – koordinuje správnou adaptaci a rozvoj zaměstnance, stará se o to, aby se zaměstnanec účastnil všech potřebných školení a seminářů.
- Role školitele – pomáhá zaměstnancům při adaptaci v pracovním prostředí, je nápomocný/ nebo přímo asistuje při některých činnostech zaměstnanců.

5 Metody vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

„Metoda znamená cestu či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a stimulované učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovených výchovně-vzdělávacích cílů“ (Barták, 2008, s. 34).

„Didaktická metoda spočívá“, podle J. Mužíka, (Barták, 2008, s. 34) „ve vytvoření souboru postupů, kterými lektor předává poznatky a formuluje dovednosti, případně návyky účastníků. Stejně tak lze do didaktické metody zahrnout postupy účastníka, kterými si vědomosti, dovednosti či návyky osvojuje.“

Metody představují ve vzdělávání zaměstnanců dynamický činitel, který vychází z potřeb a zájmu zaměstnanců, jejich psychologických zvláštností, sociálního a profesního postavení a pracovní pozice, pracovních a životních zkušeností, schopnosti přizpůsobovat se novým věcem a celkových schopnostech učit se.

Metody vzdělávání zaměstnanců, dle přímého či nepřímého poznávání reality.

5.1 Teoretické metody

„Rozumový, zprostředkovaný odraz reálných jevů a jejich racionální objasňování s využitím pojmů, soudů, úsudků, důkazů, zákonů logického myšlení, analýzy – syntézy, indukce – dedukce, abstrakce – specifikace, interpretace, explikace, vysvětlení, popularizace či parafráze. Předávání teoretických poznatků, vytvoření přehledů o dané problematice, objasnění pojmů a principů. Jde především o formu přednášky, přednášky s diskusí.“ (Barták, 2008, s. 37).

Při nástupu nového zaměstnance nebo změny pracovní pozice stávajícího zaměstnance je tato metoda většinou využita hned na úvod. Jde o jakýsi „teoretický vstup, který je nezbytný pro výkon pracovní činnosti. V bankovníctví je tato metoda využita na vstupních školeních, které musí absolvovat každý zaměstnanec po vstupu do organizace.

5.2 Empirické metody

„Opírají se o bezprostřední vztah k praxi, o přímé poznávání reality, o počitky a vjemy. Probíhají hlavně v reálném prostředí. V profesním vzdělávání slouží ke zdokonalování pracovních schopností, vnímání pozorování praktického chodu, rozvoj dovedností“ (Barták, 2008, s. 37).

V profesním světě považujeme empirickou metodu vzdělávání za nezbytnou, jelikož zaměstnanec přichází do přímého styku s pracovní činností, k jejímu zdokonalování a rozšiřování.

V bankovníctví považujeme za empirickou metodu přímé školení zaměstnance na pobočce/oddělení, kde přichází do přímého styku s pracovní činností, metodikou, pracovními postupy, systémovými postupy, anebo do přímého kontaktu s klienty.

5.3 Metody vzdělávání zaměstnanců dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení

Transfer – je využíván především lektorem/školitelem. *„Lektor především předává účastníkovi vědomosti dovednosti a návyky shora“ (Barták, 2008, s. 38).*

Jde především o přednášky, kterých se zaměstnanec účastní. Prostřednictvím transferu zaměstnanec získává nové vědomosti a dovednosti, ale školitel/lektor nedokáže přímo zhodnotit výsledek vzdělávání. Transfer je zaměřen na metodiku a pracovní postupy, jejichž výsledek se zrcadlí až v pracovní činnosti zaměstnance.

Facilitace – ve většině případů je facilitace v rukou manažera/vedoucího zaměstnance, kdy manažer/vedoucí zaměstnanec podporuje učební aktivity a proces učení a adaptaci zaměstnanců.

5.4 Harmonogram vzdělávacích procesů u zaměstnanců

Každý zaměstnanec se od nástupu do společnosti až po jeho úplné začlenění zúčastní několika vzdělávacích akcí. Přehled základních vzdělávacích akcí získá každý zaměstnanec hned při nástupu. Většina vzdělávacích akcí je nezbytných pro výkon jeho povolání.

Zaměstnanec by se měl zúčastnit následujících vzdělávacích akcí:

1. měsíc:

- Úvod do bankovníctví, představení banky a bankovních produktů.
- Rozvoj prodejních dovedností.
- Bankovní systémy a procesy.

2. měsíc:

- Jak správně telefonovat nahrávaným zařízením.
- Komunikace a práce s různou typologií klientů.
- Rozvoj prodejních dovedností.
- Bankovní produkty, systémy a procesy.
- Proces reklamace/stížnosti klienta.
- Příprava na složení odborné zkoušky.
- V případě rozdílných pozic specifické odborné školení dle pracovní pozice.

3. měsíc:

- Prodej bankovních produktů.
- Servisní požadavky a jejich zpracování.
- Opakování.

Po ukončení zkušební lhůty se zaměstnanec zúčastňuje vzdělávacích akcí jenom na základě nařízení vedení banky nebo potřeby rozvoje kompetencí zaměstnanců, nebo z důvodu změny pracovních postupů nebo produktů banky.

5.5 Fluktuace zaměstnanců – jak fluktuace ovlivňuje vzdělávání v obchodní společnosti

"Fluktuace zaměstnanců (anglicky Employee Turnover) je obrat pracovníků v organizaci nebo firmě. Míra fluktuace se vyjadřuje v procentech, a to poměrem rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za jednotku času" (Managementmania, 2015).

Fluktuaci bychom mohli rozdělit na 3 základní druhy:

- Přírozená – smrt zaměstnance, odchod zaměstnance do důchodu, odchod z dlouhodobých zdravotních důvodů.
- V rámci organizace – změna pracovního umístění, povýšení, přeložení, zrušení pracovní pozice – přesun na jinou.
- Odchod z organizace – všechny výpovědi, většinou jsou iniciovány ze strany zaměstnance, který odchází do jiné organizace anebo ze strany zaměstnavatele, kdy ukončuje pracovní poměr se zaměstnancem.

Vnoučková (2013, s. 13) tvrdí, že podle Ertla, Branhama, Somava, Williamsona a Armstronga lze možná negativa rostoucí fluktuace shrnout následovně:

- Ztráta zaškolených zaměstnanců.
- Možný unik citlivého tajemství, nebo únik interních dat.
- Ztráta zákazníka, ztráta obchodních příležitostí.
- Přechodně zhoršená péče o zákazníky.
- Ztráta důvěryhodnosti u dodavatelů a zákazníků.
- Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, včetně vyššího stavu servisního personálu.
- Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení.
- Snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitního uchazeče o zaměstnání.

Na fluktuaci v bankovním sektoru má vliv mnoho faktorů. V menších městech je fluktuace v bankovním sektoru nižší. Ku příkladu vysoká fluktuace zaměstnanců na bankovní pobočce může u klientů vzbuzovat dojem nespolehlivosti společnosti, také může mít vysoký vliv na návštěvnost pobočky. Kromě jiného nástup nových zaměstnanců způsobuje dojem neodbornosti zaměstnanců z pohledu klienta.

Praktická část bakalářské práce

Vytvoření vzdělávacího programu pro banku X.

Vzdělávací program Rotace.

6 Návrh konkrétního vzdělávacího programu a jeho cíle

Momentálně na českém trhu působí 53 bank, které jsou držitelé bankovní licence. Několik z nich se na českém trhu považují za velikány a není český občan nebo cizinec žijící na území ČR, který by jejich bankovní služby neznal, či už osobně, nebo z televizních reklam. V mém návrhu vzdělávacího programu se zaměříme na jednu konkrétní banku, která je na českém trhu považována za druhou klíčovou nejvyužívanější banku. Z důvodu ochrany údajů zaměstnanců a jména banky není možné banku konkrétně jmenovat, proto jsem se rozhodla banku označit jako "banka X". V této bance momentálně pracuje více než 8000 zaměstnanců po celé ČR. Náš vzdělávací program bude specifický hlavně v tom, že je určen pro všechny zaměstnance, který o vzdělávací program projeví zájem, nebo budou nominováni svým přímým nadřízeným.

Hlavním cílem vzdělávacího programu bude snížení fluktuace zaměstnanců v bankovních společnostech, hlavní cíle vzdělávacího programu lze využít i v jiných oborech, než je bankovníctví.

6.1 Vzdělávací program "Rotace" a jeho cíle

Na základě diskuse s mým referentem bakalářské práce jsme společně navrhli vzdělávací program s názvem "Rotace". Vzdělávací program je vytvořen pro banku X, která na českém trhu působí od roku 1964. Od doby založení této banky se v ní prostřídalo nespočetně mnoho zaměstnanců na různých pozicích, a hlavně z různých důvodů. Jelikož banka svou rozšířeností na českém trhu připomíná korporátní společnost, je tady fluktuace považovaná za zcela běžnou součást rozvoje anebo naopak stárnutí společnosti. Fluktuace ve společnosti se považuje spíše za negativní než pozitivní. Po odchodu zaměstnance musí banka/zaměstnavatel vynaložit dost prostředků na nalezení nového zaměstnance jako náhradu. Nejvíce prostředků musí banka vynaložit na výlohy spojené s hledáním vhodných uchazečů, školením nových zaměstnanců, administraci spojenou s novými uchazeči a mnoho dalšího. Navíc silná fluktuace ve společnosti může mít vliv také na spokojenost klientů, protože se společnost v jejich očích může jevit jako nespolehlivá. Existují časté případy, kdy klienti využívají služby banky X hlavně z důvodu, že jsou spokojeni se službami

konkrétního zaměstnance a chtějí veškerou agendu vyřizovat jenom s ním. Odchod takového zaměstnance může mít vliv také na obchod a výnosy společnosti. Pochopitelně se banka snaží takovým situacím zamezit anebo minimalizovat následky související s odchodem zaměstnance. Ne v každém případě udělá zaměstnavatel dostatečné kroky pro snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Právě touto problematikou se budu zabírat ve svém návrhu vzdělávacího programu "ROTACE", jehož hlavním cílem je minimalizovat fluktuaci zaměstnanců do jiných společností, podpořit rotaci (přesun na jiné pozice napříč organizací), zvýšit pocity spokojenosti u zaměstnanců a podpořit v nich pocit, že jsou zaměstnaní u spolehlivého zaměstnavatele.

6.1.1 Profil absolventa

Absolvent:

- Má povědomí o pozicích napříč bankou.
- Má povědomí o pracovních postupech, náplň práce jiných pozic, než sám vykonává.
- Rozvinul a prohloubil své vědomosti a dovednosti týkající se bankovních produktů, postupů a interních procesů, se kterými dosud přišel do kontaktu minimálně nebo vůbec.
- Je rozhodnutý nebo směřuje k rozhodnutí, zda chce svoje povolání vykonávat dál, anebo svou pracovní pozici/náplň práce změnit napříč bankou, ve které je zaměstnán.
- Bude připraven po stránce teoretické a praktické dál vykonávat své povolání a výkon své činnosti, nebo bude adekvátně připraven na výkon nové pracovní činnosti/povolání napříč bankou, za účelem minimalizace fluktuace zaměstnanců.
- Je připraven a obeznámen o všech náležitostech, administrativních, školicích organizačních a adaptačních v případě změny/rotace na jinou pracovní pozici.

6.2 Cílová skupina vzdělávacího programu "Rotace"

Cílovou skupinou vzdělávacího programu "Rotace" jsou všichni zaměstnanci banky. V bankách dělíme pozice na obchodní, IT, manažerské pozice a pozice zajišťující provoz. I když existuje v obchodní bance nespočetně mnoho oddělení, které jsou separované, a všechna mají jinou náplň práce, vzdělávací program určen pro všechny zaměstnance, kteří ukončili zkušební lhůtu nebo naopak pro zaměstnance, kteří jsou ve výpovědní lhůtě. Program je vhodný pro zaměstnance na všech obchodních nebo servisních pozicích a pozicích zajišťujících provoz banky.

Školení není vhodné pro zaměstnance, kteří zastupují manažerské pozice, IT pozice a pozice, na které je potřebná specializace nebo vysokoškolské vzdělání.

6.3 Vstupní předpoklady zaměstnance do vzdělávacího projektu

Zaměstnanec:

- Zná historii banky a má dostatečné povědomí o její aktuálním postavení na českém trhu.
- Má základní teoretické a odborné znalosti o pracovních postupech a produktech banky.
- Je zaměstnán na obchodní pozici jako je: osobní bankéř, klientský pracovník, úvěrový – hypoteční specialista, investiční specialista, pojišťovací specialista, firemní bankéř.
- Je zaměstnán na servisní pozici, jako například backoffice specialista, callcentrum, pracovník oddělení reklamací, pracovník oddělení zpracování plateb.
- Zaměstnanec řádně ukončil zkušební lhůtu.
- Zaměstnanec má hlavní pracovní poměr anebo dohodu o provedení práce.
- Minimální věk 16 let.

6.4 Postup a kroky související s realizací projektu

Při realizaci projektu je nezbytná podrobná příprava a harmonogram. K celkové přípravě a zaškolení vybraných pracovníků je potřeba alespoň tří měsíční příprava, kdy musíme brát do úvahy různé faktory jako lektorskou činnost, prostory, finance apod.

V prvním případě je důležité určit, kdo bude garantem vzdělávacího projektu, který bude mít na starost veškerou administrativní a řídicí agendu vzdělávacího programu. V tomto případě doporučujeme pověřit osobu z oddělení firemního vzdělávání, která má dostatek zkušeností a znalostí o vzdělávacím systému v bance X a dostatek informací a vědomostí o náplni práce zaměstnanců napříč pozicemi.

Předpokládaný počet zúčastněných zaměstnanců na vzdělávacím programu bude 20.

Minimální počet zaměstnanců/respondentů na otevření vzdělávacího kurzu je 5.

6.4.1 Podrobné kroky související s realizací programu

1. Zjistit zájem zaměstnanců o vzdělávací kurz „Rotace“ formou dotazníků, kde je hlavním cílem banky zjistit, zda by zaměstnanci vzdělávací kurz v případě potřeby využili, z jakých důvodů by pro ně byl kurz případně zajímavý. Dotazník viz příloha č. 1 str. 52.
2. Zajištění prostorů pro vzdělávací kurz. Banka má k dispozici několik učeben, určených ke vzdělávání zaměstnanců, které jsou plně vybaveny (projektor, flip chart, bílá magnetická tabule, počítač, reproduktory). Banka má k dispozici X školících místností, kde probíhá rezervace online, prostřednictvím intranetu banky.
3. Na základě zjištěných interních informací, banka platí stejný nájem za budovu i v případech, kdy nejsou využité všechny prostory, což považujeme za velkou výhodu, jelikož organizace a zahájení kurzu nezvyšuje náklady banky. V jiných případech, kdy organizace nedisponuje prostory určenými ke vzdělávacím akcím je potřeba zajištění takových prostor, což může ve značné míře ovlivnit náklady související s organizací vzdělávacího kurzu.

4. Určení garanta vzdělávacího programu. Celý vzdělávací program bude spadat pod oddělení interního vzdělávání, které má sídlo v centrále banky, která sídlí v Praze. Garant vzdělávacího programu bude zajišťovat:
 - Přihlašování zájemců na kurz.
 - Komunikaci s nadřízenými zájemců/ zaměstnanců.
 - Komunikaci se zájemci/ zaměstnancem.
 - Zařazování zájemce/zaměstnance do exkurzů na jiné oddělení napříč bankou.
 - Komunikace s vedoucími jiných firemních oddělení.
 - Postoupení zaměstnance k výběrovému řízení (v případě splnění podmínek).
 - Nedoporučení zaměstnance k výběrovému řízení v případě nesplnění podmínek.
 - Zabezpečení lektorské činnosti.
 - Vyhodnocování evaluačních dotazníků.
 - Administraci spojenou se vzdělávacím programem.
 - Objednávání kancelářských potřeb – příprava vzdělávacích materiálů.
5. Garant/lektor připraví vzdělávací materiál, který bude obsahovat:
 - Život v bance, od historie po současnost.
 - Popis profesí (osobní bankéř, úvěrový specialista, investiční specialista, BackOffice specialista. (školení neobsahuje manažerské pozice, IT pozice a pozice, na které je potřebná specializace nebo vysokoškolské vzdělání).
 - Popis praxe konkrétní pozice (co práce obnáší, náplň práce, zkušenosti zaměstnanců z praxe).
 - Evaluační dotazníky.
6. Zveřejnění informace o vzdělávacím kurzu na intranete firmy, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci. Zveřejnění data zahájení, informace o přihlášce a kontaktní osobě/garantovi.

6.4.2 Průběh vzdělávacího programu a jeho podmínky

Na základě zjištěného zájmu zaměstnanců o vzdělávací program banka vyvine postupné kroky a postupy pro zřízení programu.

Podrobný popis očekávaného průběhu vzdělávacího programu a jeho podmínky:

1. Po určení garanta, lektora vzdělávacího kurzu a zajištění dostatečného zájmu zaměstnanců o vzdělávací program zajistí banka v první řadě komunikaci s přímými nadřízenými zájemců o vzdělávací program. Kromě jiného mezi prvními kroky garanta a lektora bude určení data, kdy bude kurz probíhat, z níže uvedených důvodů.

Přímý nadřízený by měl zabezpečit účast zaměstnance na vzdělávacím programu, případně zabezpečit na své provozovně/oddělení v případě potřeby/pokud je to nevyhnutné náhradu za zaměstnance, který se neúčastní běžného pracovního procesu. Na přípravu takové situace bude mít přímý nadřízený dobu minimálně jednoho měsíce od přihlášení zaměstnance na vzdělávací kurz, až po zahájení vzdělávacího kurzu.

V případě, že přímý nadřízený nedokáže zajistit účast zaměstnance na vzdělávacím programu z důvodu, že nedokáže zajistit dostatečnou náhradu za zaměstnance, a neúčast zaměstnance v běžném pracovním postupu může ohrozit chod, funkčnost nebo kvalitu poskytovaných služeb, nebo je v rozporu s nařízením ČNB a držením hotovosti na pobočce banky, může přímý nadřízený účast zaměstnance na školení zamítnout.

2. Zahájení vzdělávacího programu 1. den

- Registrace účastníků – v případě, že se zájemce nedostaví na vzdělávací kurz, je povinen tuto informaci včas oznámit garantovi vzdělávacího programu a svému přímému nadřízenému. Každý zúčastněný je povinen zapsat svou účast na docházkový arch a potvrdit svou účast podpisem.
- Přednáška a prezentace, která je vedena lektorem. Vzdělávací kurz bude trvat 8 hodin + 1 dlouhou přestávku a 2 krátké přestávky.

- Na konci prezentace bude probíhat veřejná diskuse o konkrétních pozicích v bance, kdy bude mít účastník možnost přihlásit se na další „praxe“ na konkrétním oddělení. Každý zaměstnanec má možnost zúčastnit se jedné praxe na jím vybraném oddělení nebo na oddělení, které mu doporučuje jeho přímý nadřízený po dobu jednoho dne. Datum je individuální dle dohody přímého nadřízeného a garanta vzdělávacího programu. Zaměstnanec má také možnost nepřihlásit se na žádnou ze stáží na jiném oddělení. V tomto případě za to zaměstnanci nehrozí žádná sankce a není nutné svou účast na školení nijakým způsobem svému zaměstnavateli kompenzovat.
 - Zaměstnanec na konci vzdělávacího programu písemně potvrdí svůj zájem o praxi na jiném oddělení, případně písemně svým podpisem prohlásí, že nemá zájem dále pokračovat ve vzdělávacím projektu.
 - Garant vzdělávacího projektu zpracuje přihlášky na praxe. Garant vzdělávacího programu zabezpečí komunikaci s nadřízenými/ vedoucími oddělení, o které zájemci projevili zájem a chtějí se zúčastnit praxe. Vedoucí oddělení musí zabezpečit účastníkovi 1 den odborné praxe na konkrétním oddělení, kde účastník přijde do přímého kontaktu s pracovní činností na daném oddělení, s atmosférou, která na oddělení/pobočce panuje, s kolektivem oddělení/pobočky apod.
- Den praxe bude probíhat nejdříve následující kalendářní měsíc od začátku vzdělávací akce. (minimálně 14 dnů). Tudíž bude mít přímý nadřízený, zájemce a oddělení poskytující praxi dostatek času na vytvoření prostoru pro zaměstnance a jeho účast na praxi.

- Po ukončení praxe má zaměstnanec možnost podat přihlášku na přijímací pohovor na oddělení, na kterém svou praxi vykonával. Přijímací pohovor probíhá standardně dle interních postupů banky. V případě, že přijímací pohovor dopadne kladně a zaměstnanec bude přijat na nové oddělení, začíná proces přestupu zaměstnance dle interních podmínek banky, kde musí HR oddělení standardně upravit pracovní smlouvy zaměstnance. Následně začne plynout dvou měsíční přestupní lhůta zaměstnance na jiné oddělení, pokud neproběhne individuální domluva mezi stávajícím nadřízeným a novým nadřízeným.

V případě záporného výsledku přijímacího pohovoru, se pro zaměstnance nic nemění. Zaměstnanec řádně pokračuje ve svém stávajícím zaměstnání.

6.5 Časový harmonogram vzdělávacího kurzu „Rotace“

Tabulka 1: Časový harmonogram vzdělávacího kurzu „Rotace“

Příchod a registrace účastníků	8:45
Začátek vzdělávací akce – Rotace	9:00
Přestávka	10:30- 10:50
Přednáška	10:50- 12:15
Polední přestávka	12:15- 13:00
Přednáška	13:00- 14:30
Přestávka	14:30-14:45
Přednáška + volná diskuze	14:45- 16:30
Registrace účastníků na konkrétní oddělení + administrativa	16:30- 17:00

3. Finanční rozvaha vzdělávacího programu

Prostory výuky: Pro výuku vzdělávacího kurzu banka využije své prostory, za které platí každý měsíc nájemné. Budova má několik učeben, v rámci vzdělávacích akcí v bance nejsou všechny učebny využity. Proto využití dalších prostor nenavýší nájemné za využívání prostor ani náklady na energie za využívání prostor.

Kancelářské potřeby: Banka má v rámci distribucí kancelářských potřeb uzavřenou smlouvu s firmou, která poskytuje kancelářský druh zboží. Každé oddělení má finanční rezervu na objednávku zboží. K 1 kurzu je potřeba pro jednoho účastníka – 2 propisky, 1 sešit, 1 nalepovací papír. (100,- CZK).

Pro celkovou organizaci jednoho kurzu lektor využije: 3 x barevný fix na tabuli a flip chart, vyměnitelný papír na flip chart, 100 ks kancelářských papírů, tiskárnu. (600,-CZK).

Lektorská činnost, garant vzdělávacího kurzu: Banka musí v tomto případě vyčlenit samostatnou pozici pro jednoho zaměstnance v oboru interního vzdělávání, který bude vést a organizovat celý vzdělávací program. Lektor/garant vzdělávacího programu bude osoba zaměstnaná na hlavní pracovní poměr. Tuto pracovní pozici bude zaměstnanec/lektor vykonávat v Praze. Výplata bude hrazena pravidelně každý měsíc, v rámci mzdy zaměstnance bez nároku na bonusy. Fixní mzda zaměstnance se předpokládá na 37 000 CZK brutto. Podrobnosti ke mzdě zaměstnance viz tabulka č.1.

Obrázek 1: Kalkulačka superhrubé mzdy 2020

Kalkulačka superhrubé mzdy 2020	
Hrubá mzda	37 000
Sociální pojištění placené zaměstnavatelem	9 176
Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem	3 330
Superhubá mzda	49 506

Zdroj: Kurzy.cz, 2020, viz web: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/superhruba-mzda/>

Lektorská činnost/ odpovědná osoba na konkrétním oddělení:

Osoba, která zabezpečuje lektorskou činnost na jiném oddělení banky (kde bude probíhat stáž) bude vybrána svým nadřízeným za podmínek, že jí za odvedenou práci v rámci lektorské činnosti bude ke mzdě připočítána bonusová suma za lektorskou činnost 500 CZK brutto za 1 den.

Přičemž platí, že pověřená osoba může této lektorské činnosti věnovat 1 den v měsíci anebo žádný. Záleží na zájmu účastníků vzdělávacího programu o konkrétní oddělení.

Předpokládáme, že na každém bankovním oddělení bude potřeba vyčlenit 1 den v měsíci na tuto vzdělávací činnost.

Marketing vzdělávacího kurzu: informace o kurzu zveřejněná na intranetu banky, což nenavyšuje rozpočet vzdělávacího kurzu.

Občerstvení: na 1 vzdělávací kurz ve školicím centru banka vyčlení 500 CZK na občerstvení určeno pro zúčastněné osoby.

Náklady na dopravu účastníků: Při maximálním počtu zúčastněných zaměstnanců na vzdělávacím kurzu (20 zaměstnanců) banka vyčlení finance na dopravu zaměstnanců. Finanční budget je 2000 CZK na jednoho zaměstnance.

Finanční budget má právo využít ten zaměstnanec, jehož dojezd na školení činí víc než 30 km. Dále mu z toho dle budgetu bude uhrazeno využití hotelu + občerstvení v případě, že dojezd zaměstnance na školení činí více než 70 km.

Hrazení úkonu bude banka vykonávat zpětně po doložení cestovních dokladů a účtenek na běžný bankovní účet zaměstnance.

6.6 Finanční rozvaha vzdělávacího programu rotace na 1 měsíc při plné obsazenosti účastníků (20 zúčastněných)

Tabulka 2: Finanční rozvaha vzdělávacího programu rotace na 1 měsíc při plné obsazenosti účastníků (20 zúčastněných)

	Maximální měsíční náklady
Prostory	0,- CZK
Kancelářské potřeby	2600,- CZK
Lektorská činnost/garant	37 000,- CZK brutto
Lektorská činnost/pověřený pracovník oddělení	10 000,- CZK brutto
Marketing	0,- CZK
Doprava a ubytování účastníků	40 000,- CZK
Maximální celkové náklady celkem	89 600,- CZK

6.7 Metodika

Jako metodu pro průzkum jsem využila dotazník. (příloha č.1) Dotazník je měřicí prostředek, pomocí kterého se zkoumají jednotlivé postoje a zájmy respondentů. Je nutné smysluplně seřadit skupinu předem připravených a správně formulovaných otázek, na které respondent odpoví dle svého postoje/názoru. Mezi výhody dotazníku patří rychlost získaných informací, nízké náklady a možnost získání velkého množství informací. Nevýhodou dotazníku je možná zkreslenost údajů vlivem subjektivního vnímání respondenta. V dotazníku jsem zjišťovala zájem zaměstnanců o vzdělávací program, pro zjištění jeho potencionální úspěšnosti a pozitivních výsledků.

Zaměstnanci měli možnost vyplnit elektronický anonymní dotazník, který obsahoval 8 otázek. V dotazníku jsme použila uzavřené a polouzavřené otázky.

Otázka č. 1 a 2 nám určují, na jaké pozici je zaměstnanec zaměstnán a jak dlouho tuto činnost vykonává.

Otázky č. 2 a 3 zjišťují, jestli je zaměstnanec spokojen se svou prací, anebo nikoliv, má možnost projevit atributy jeho spokojenosti anebo nespokojenosti a zda svého zaměstnavatele považuje za férového/dobrého.

Otázky 5 a 6 zjišťují zájem zaměstnanců o případný výkon jiné pozice napříč bankou, a zda by pro ně byla zajímavá nabídka změny pozice v případech, kdy by byly nespokojení na své pozici nebo by ji museli změnit z různých důvodů.

Otázky 7 a 8 zjišťují zájem zaměstnanců o konkrétní vzdělávací program a zda v nich posilňuje pocit bezpečí existence vzdělávacího kurzu, který jim umožní změnu pozice v případě nespokojenosti nebo jiných důvodů.

7 Výsledky průzkumu a jejich analýza

V rámci průzkumu jsem oslovila 80 zaměstnanců, přičemž návratnost dotazníku byla 75 % - 60 dotazníků. Na průzkum jsem využila elektronický dotazník společnosti Survio s.r.o dostupný na stránkách <https://www.survio.com/cs/>. Průzkum jsem vykonala u náhodně vybraných zaměstnanců banky X, které jsem oslovila osobně nebo prostřednictvím emailu za účelem zjistit jejich potencionální zájem o vzdělávací program. Druhým účelem průzkumu bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se svou pracovní pozicí/zaměstnavatelem, čímž bychom v případě záporných výsledků (záporný výsledek – nespokojení zaměstnanci) mohli poukázat na nezbytnost vytvoření vzdělávacího programu ve firmě/společnosti.

Otázka č.1

Tabulka 3: Jakou pozici zastupuje zaměstnanec v bance X

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní bankéř	17	28,22 %
Úvěrový specialista	4	6,64 %
Investiční specialista	2	3,32 %
BackOffice specialista	12	19,92 %
Servisní poradce	21	34,86 %
Firemní bankéř	1	1,66 %
Pojišťovací specialista	3	4,98 %
Jiné	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že mého šetření se zúčastnilo nejvíce servisních poradců a osobních bankéřů.

Otázka č.2

Tabulka 4: Jak dlouho pracujete na dané pozici?

Délka	Absolutní četnost	Relativní četnost
1-3 roky	32	53,33 %
3-5 let	23	38,33 %
5 let a více	5	8,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že jen velmi nízké procento zaměstnanců v bance pracuje déle než 5 let. Což potvrzuje, že fluktuace zaměstnanců v bankovníctví je téma, které by mělo být řešeno v zájmu banky a jejího postavení na trhu z pozice zaměstnavatele a spokojenosti zaměstnanců.

Otázka č. 3 - Jste spokojeni se svou náplní práce?

1 a víc odpovědí

Odpovědi respondentů:

1. Ano, práce mě baví a naplňuje, do práce chodím rád.
2. Práce mě nebaví, nedělám to rád, do práce chodím jenom pro peníze, ale nechci změnu.
3. Ano, práce mě baví, nejsem spokojen s místem výkonu práce/kolektivem.
4. Práce mě nebaví, svou práci dělám nerad, vyhovuje mi ale místo výkonu/kolektiv/podmínky.
5. Práce mě nebaví, nedělám to rád, hledám si jinou práci, chci změnu.
6. Úplně nejsem rozhodnut, občas se podívám po něčem jiném.
7. Vlastní odpověď.

Tabulka 5. Jste spokojeni se svou náplní práce?

Číslo otázky	Absolutní četnost	Relativní četnost
1.	26	43,16 %
2.	2	3,32 %
3.	8	13,28 %
4.	7	11,62 %
5.	3	4,98 %
6.	18	29,88 %
7.	5	6,64 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že jenom 4 respondenti využili víc odpovědí.

5 respondentů využilo vlastní odpověď a nevybralo si žádnou z uvedených možností.

56 respondentů využilo jednu z vybraných odpovědí.

Z výzkumu vyplývá, že více než 43 % respondentů je se svou prací spokojeno a změnu nevyhledávají. Zbytek respondentů je ale v situaci, kdy jim nevyhovuje buď místo výkonu práce nebo kolektiv, anebo nejsou spokojeni se svým zaměstnáním. Skoro 30 % respondentů se dívá po jiných nabídkách práce.

Respondenti měli možnost vlastních odpovědí, kde jsem získala následující odpovědi:

Vlastní odpověď č. 1: „Práce mi vyhovuje, protože mám dítě a zaměstnavatel mi vychází vstříc“.

Vlastní odpověď č. 2: „Baví mě práce, mám super kolektiv, ale vedení je banda, která neustále mění organizační struktury, přemísťují lidi, vytváří strach a neklid“.

Vlastní odpověď č. 3: „Práce mě baví, ale už mě 3krát přeložili na jinou pobočku z důvodu, že hodně lidí odchází, neumí to prostě zařídit jinak, nebaví mě to už“.

Vlastní odpověď č. 4: „Práce mě baví, baví mě kolektiv, ale nemám rád vedení firmy, pro ně bych rád změnil práci“.

Vlastní odpověď č.5: „Dostal jsem už nabídku jinam, na jinou pozici a za jiné peníze, nabídku jsem přijal, jsem ve výpovědi“.

V rámci analýzy odpovědí na tuto otázku se mi potvrdilo, že vysoké procento zaměstnanců nějakým způsobem uvažuje o změně zaměstnání, nebo v zaměstnání pokračují, ale sužuje je pocit nespokojenosti a vzteku. Což potvrzuje nezbytnost zaobírat se otázkou fluktuace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Otázka č.4

Graf 1: Považujete svého zaměstnavatele za férového/dobrého?

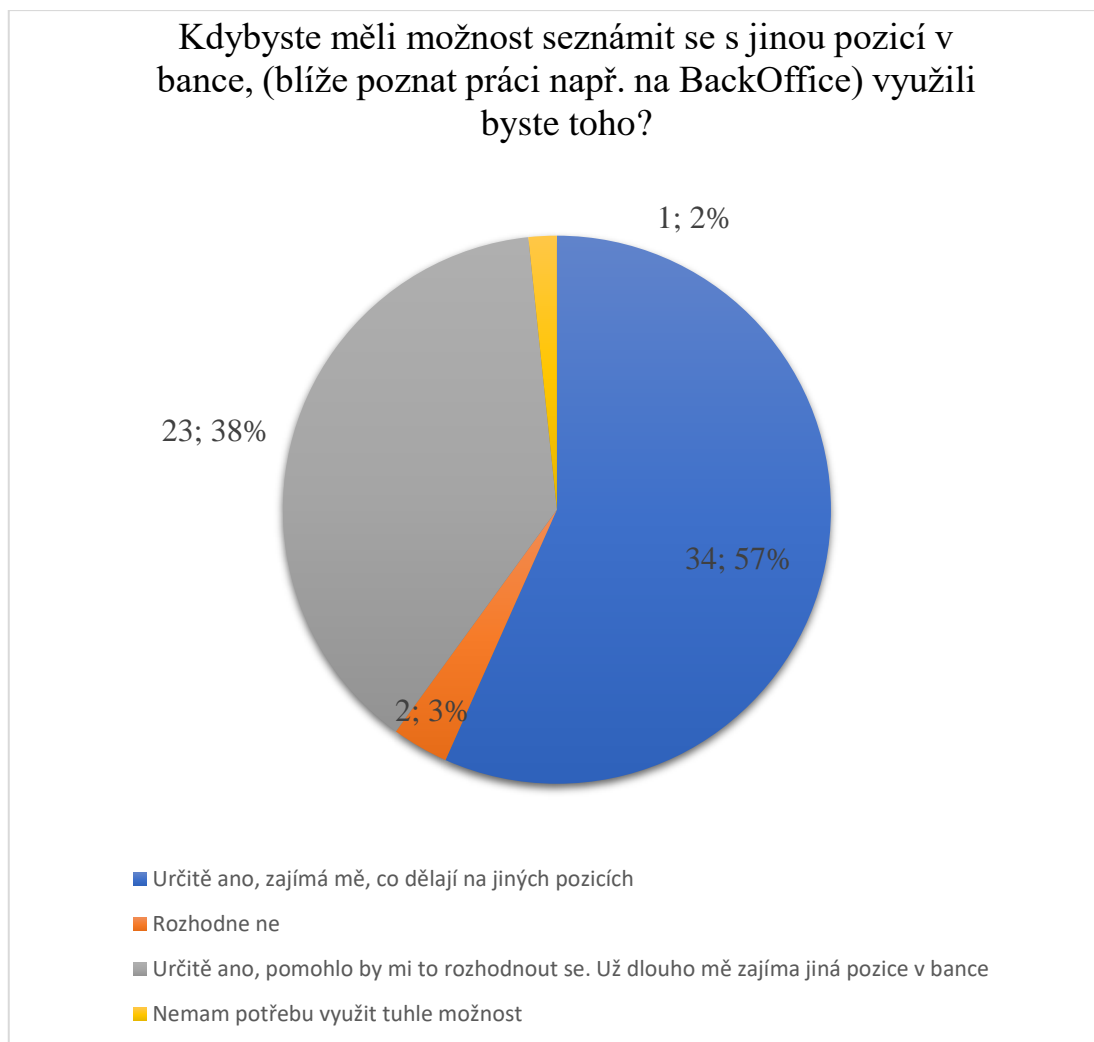


Z grafu vyplývá, že jenom 24 respondentů (40 %) považuje svého zaměstnavatele za spolehlivého/férového. Zbýlých 36 respondentů (60 %) si myslí, že má co zlepšovat, nebo ho nepovažuje za férového/dobrého. Můžeme tedy předpokládat, že zavedení vzdělávacího programu pro zaměstnance může zlepšit postoje zaměstnanců vůči zaměstnavateli v pozitivní míře.

Otázka č. 5- Kdybyste měli možnost seznámit se s jinou pozicí v bance, (blíže poznat práci např. na BackOffice) využili byste toho?

1 možná odpověď.

Graf 2: Kdybyste měli možnost seznámit se s jinou pozicí v bance, využili byste toho?



Z grafu vyplývá, že jen velmi nízké procento zaměstnanců by nevyužilo nebo nepovažuje za atraktivní možnost podívat se na práci na jiném oddělení. Až 95 % zaměstnanců by tuto možnost využilo a také by jim tato možnost pomohla rozhodnout se, jestli chtějí změnu, nebo chtějí přetrvat na své pozici.

Otázka č.6 - Kdybyste nebyli spokojeni se svou prací, využili byste možnost jiné pozice/jiné místo výkonu práce, pokud byste dostali tu možnost?

Jedna možná odpověď.

Možné odpovědi:

1. Určitě ano, rád zůstanu ve firmě/společnosti, bez ohledu na to, kam půjdu pracovat.
2. Určitě ne, z firmy/společnosti chci odejít.
3. Spíše ano, záleží na nabídce.
4. Spíše ne.
5. Spíše ano, záleží na tom, jestli si můžu vybrat, co budu dělat.
6. Spíše ne, protože nevím, co obnáší jiná pozice.
7. Vlastní odpověď.

Tabulka č.6: Kdybyste nebyli spokojeni se svou prací, využili byste možnost jiné pozice/jiné místo výkonu práce, pokud byste dostali tu možnost?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
1.	2	3,32 %
2.	6	9,96 %
3.	16	26,56 %
4.	9	14,94 %
5.	20	33,2 %
6.	5	8,33 %
7.	2	3,32 %

Vlastní odpovědi:

Odpověď číslo 1: „Už ne, už mě přesunuli tolikrát, že bych už nechtěla jinam.“

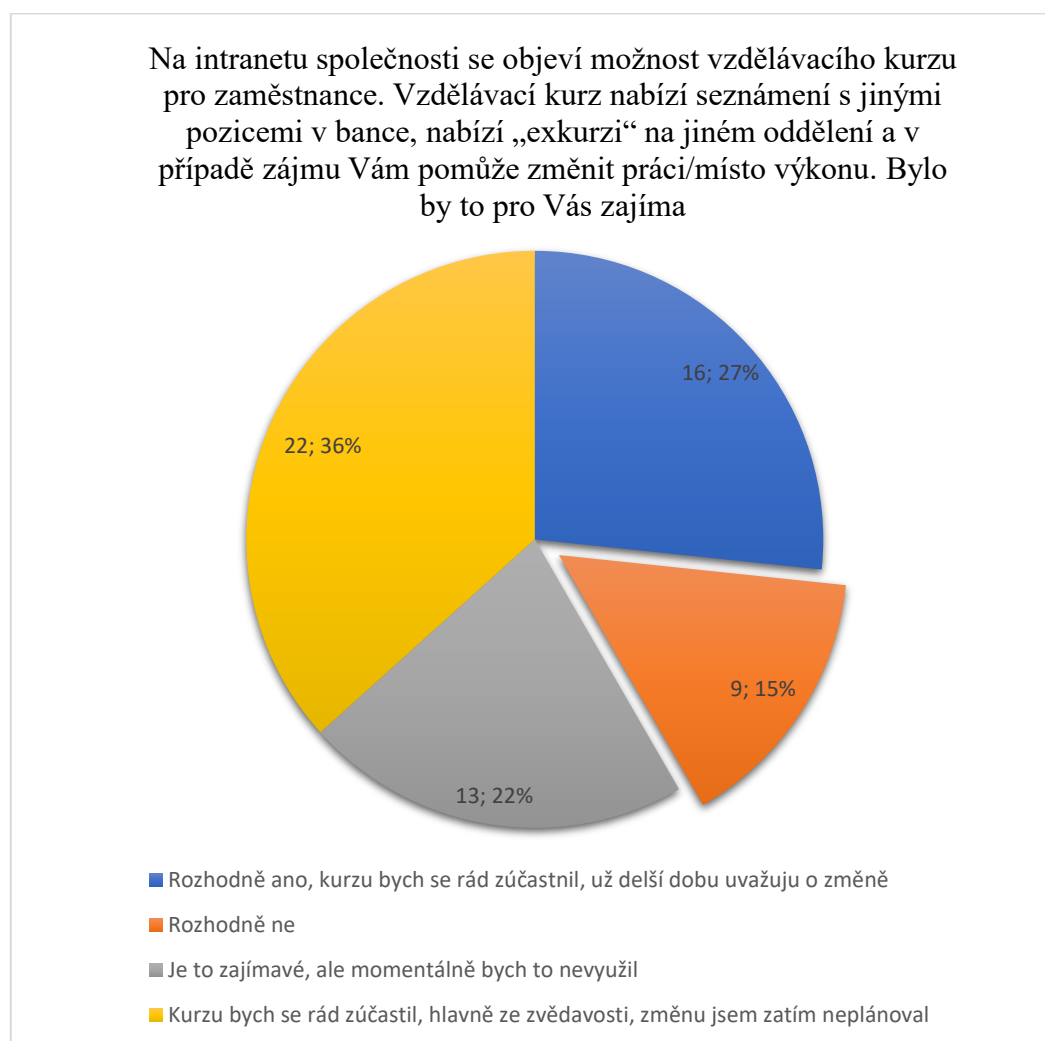
Odpověď číslo 2: „Interní nabídku jsem vůbec nedostal, zaměstnavatel mě nechá odejít bez toho, aby o mě projevil zájem.“

Z tabulky vyplývá, že až 39 respondentů (65 %) by rádo zůstalo ve firmě, ale zajímají se o možnosti, jestli mají možnost výběru pozice a podmínek, které jim zaměstnavatel případně nabídne. Z toho mi vyplývá, že vysoký podíl zaměstnanců by využilo vzdělávací program, protože mají možnost hlouběji proniknout do náplně práce jiné pozice a také by případně dostali nabídku, kterou by mohli zvážit.

Otázka č. 7 - Na intranetu společnosti se objeví možnost vzdělávacího kurzu pro zaměstnance. Vzdělávací kurz nabízí seznámení s jinými pozicemi v bance, nabízí „exkurzi“ na jiném oddělení a v případě zájmu Vám pomůže změnit práci/místo výkonu. Bylo by to pro Vás zajímavé?

1 možná odpověď.

Graf 3: Na intranetu společnosti se objeví možnost vzdělávacího kurzu pro zaměstnance



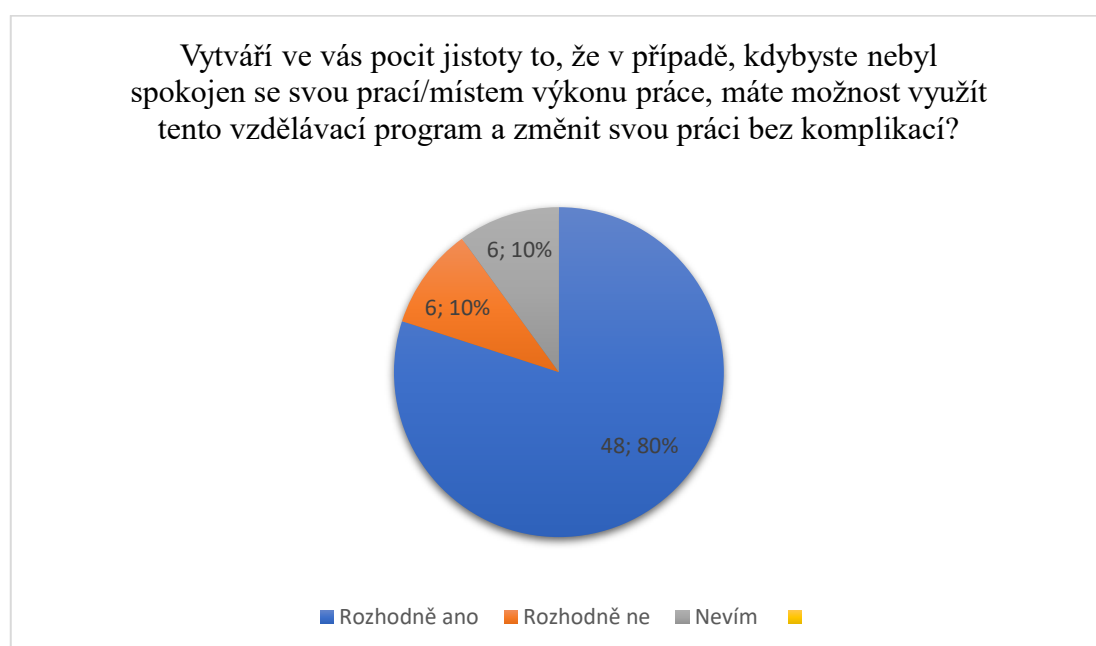
Z tabulky vyplývá, že je nízké procento zaměstnanců, kteří by neměli vůbec zájem o vzdělávací program. Co je moc překvapivé, je to, že o vzdělávací program projevílo zájem nejvíc zaměstnanců, kteří by nechtěli změnu pozice.

Nejdůležitějším faktorem je v tomto případě fakt, že až 27 % procent zaměstnanců by se kurzu účastnilo z důvodu, že chce opravdu změnu. Což považujeme za průkazné a důležité pro založení a vytvoření vzdělávacího projektu.

Otázka č. 8 - Vytváří ve Vás pocit jistoty to, že v případě, kdybyste nebyl spokojen se svou prací/místem výkonu práce, máte možnost využít tento vzdělávací program a změnit svou práci bez komplikací?

1 možná odpověď.

Graf 4: Pocit jistoty



Z tabulky vyplývá, že u většiny zaměstnanců, by mělo vytvoření vzdělávacího programu pozitivní vliv ve formě pocitu bezpečí v zaměstnání a také by mohlo zlepšit pocit jistoty, že svou pozici můžou změnit bez jakýchkoli komplikací.

To nám v maximální míře potvrzuje, že vytvoření vzdělávacího programu bude mít pozitivní vliv na mnoho aspektů života zaměstnanců ve firmě/společnosti.

Závěr

Vzdělávání zaměstnanců je nezbytné pro každého zaměstnance po nástupu do společnosti/firmy. Po nástupu zaměstnance do společnosti je na vzdělávání kladen silný důraz z několika důvodů. Zaměstnavatel se snaží o co nejrychlejší začlenění zaměstnance do pracovního koloběhu, aby mohl být pro společnost produktivní. Prostřednictvím zkoumání vzdělávání ve firmách/společnostech jsem dospěla k názoru, že většina společností má vytvořený komplexní vzdělávací program při nástupu zaměstnance do společnosti, ale na další vzdělávání zaměstnanců by mohl být kladen větší důraz z důvodu, že zaměstnanec může po určité době na stejné pozici po opakujících se činnostech dojít k určité stagnaci či nespokojenosti z různých důvodů.

Právě proto jsem se snažila zaměřit na tuto skupinu zaměstnanců, kteří jsou z nějakých důvodů nespokojeni, nebo by chtěli změnit svou pracovní pozici ve firmě bez toho, aby museli měnit zaměstnavatele.

Z těchto důvodů jsem vytvořila koncepci vzdělávacího programu „Rotace“, jehož koncept lze uplatnit v bankovníctví, ale i jiné sféře. Vzdělávací program by měl z několika hledisek pozitivně vliv, na fluktuaci zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, pocity bezpečí u zaměstnanců a zlepšení pohledu zaměstnanců na svého zaměstnavatele. Kromě jiného by to mohlo mít pozitivní dopad na finanční stránku společnosti, protože by se snížily náklady na hledání nového zaměstnance. Všechny tyto důvody se mi potvrdily v průzkumu, který jsem dělala přímo ve firmě/organizaci, čímž se mi potvrdila nezbytnost vytvoření vzdělávacího programu s tímto konceptem.

Seznam použitých zdrojů

BARTÁK, Jan, 2007. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-12-7.

KALABIS, Zbyněk, 2012. *Základy bankovníctví: bankovní obchody, služby, operace a rizika*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0001-8.

Kurzy.cz, 2020. Kalkulačka superhrubé mzdy. *Kurzy.cz* [online]. 5. 2. 2014 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/superhruba-mzda/>

ManagementMania, 2015. Fluktuace zaměstnanců. In: *Managementmania.com* [online]. 03.04.2015 [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.

ŠOTKOVSKÁ, Marie, 2014. Pracovní pozice back office. Co obnáší? In: *Jdipracovat.cz* [online]. 5. 2. 2014 [cit.2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.jdipracovat.cz/pracovni-pozice-back-office-co-obnasi/>

ŠPAČEK, Ladislav, 2018. *Etiketa obchodníka*. 2. vyd. Praha: Ladislav Špaček. ISBN 978-80-270-4530-3.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina, 2014. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství. ISBN 978-80-213-2458-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, ISBN 8024704056.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3., upr. vyd. Praha: Adart. ISBN 978-80-87829-06-6.

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Časový harmonogram vzdělávacího kurzu „Rotace“	36
Tabulka 2: Finanční rozvaha vzdělávacího programu rotace na 1 měsíc při plné obsazenosti účastníků (20 zúčastněných)	38
Tabulka 3: Jakou pozici zastupuje zaměstnanec v bance X	40
Tabulka 4: Jak dlouho pracujete na dané pozici?	41
Tabulka 5: Jste spokojeni se svou náplní práce?.....	42
Tabulka 6: Kdybyste nebyli spokojeni se svou prací, využili byste možnost jiné pozice/jiné místo výkonu práce, pokud byste dostali tu možnost?.....	45

Seznam grafů

Graf 1: Považujete svého zaměstnavatele za férového/dobrého?	43
Graf 2: Kdybyste měli možnost seznámit se s jinou pozicí v bance, využili byste toho?	44
Graf 3: Na intranetu společnosti se objeví možnost vzdělávacího kurzu pro zaměstnance	46
Graf 4: Pocit jistoty	47

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kalkulačka superhrubé mzdy 2020	37
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Otázky průzkumu

Přílohy

Příloha č. 1: Otázky průzkumu

Otázka č. 1

Jaká je Vaše pracovní pozice v bance?

1 možná odpověď

- Osobní bankéř/klientský pracovník
- Úvěrový specialista
- Investiční specialista
- Servisní poradce
- BackOffice/help-desk
- Bankéř pro firemní klientelu
- Pojišťovací specialista
- Jiné

Otázka č. 2

Jak dlouho pracujete na dané pozici?

Jedná možná odpověď

- 1-3 let
- 3-5 let
- 5-10 let
- 10 let a více

Otázka č. 3

Jste spokojeni se svou náplní práce?

Baví Vás Vaše práce?

Jedna nebo více odpovědí

- Ano, práce mě baví a naplňuje, do práce chodím rád
- Práce mě nebaví, nedělám to rád, do práce chodím jenom pro peníze, ale nechci změnu
- Ano, práce mě baví, nejsem spokojen s místem výkonu práce/kolektivem
- Práce mě nebaví, svou práci dělám nerad, vyhovuje mi ale místo výkonu/kolektiv/podmínky

- Práce mě nebaví, nedělám to rád, hledám jsi jinou práci, chci změnu
- Úplně nejsem rozhodnut, občas se podívám po něčem jiném
- Vlastní odpověď

Otázka č. 4

Považujete svého zaměstnavatele za férového/dobrého?

Jedna odpověď

- Ano
- Ne
- Má co zlepšovat

Otázka č. 5

Kdybyste měli možnost seznámit se s jinou pozicí v bance, (blíže poznat práci např. na BackOffice) využili byste to?

Jedna odpověď

- Určitě ano, zajímá mě, co dělají na jiných pozicích
- Rozhodně ne
- Určitě ano, pomohlo by mi to rozhodnout se. Už dlouho mě zajímá jiná pozice v bance
- Nemam potřebu využít tuto možnost
- Vlastní odpověď

Otázka č. 6

Kdybyste nebyl spokojen se svou prací, využili byste možnost jiné pozice/jiné místo výkonu práce, pokud byste dostali tu možnost?

Jedna odpověď

- Určitě ano, rad zůstanu ve firmě/společnosti, bez ohledu na to, kam budu pracovat
- Určitě ne, z firmy/společnosti chci odejít
- Spíše ano, záleží na nabídce
- Spíše ne
- Spíše ano, záleží na tom, jestli si můžu vybrat co budu dělat
- Spíše ne, protože nevím, co obnáší jiná pozice
- Vlastní odpověď

Otázka č. 7

Na intranetu společnosti se objeví možnost vzdělávacího kurzu pro zaměstnance. Vzdělávací kurz nabízí seznámení s jinými pozicemi v bance, nabízí „exkurzi“ na jiném oddělení a v případě zájmu Vám pomůže změnit práci/místo výkonu. Bylo by to pro Vás zajímavé?

Jedna odpověď

- Rozhodně ano, kurzu bych se rád zúčastnil, už delší dobu uvažuji o změně
- Rozhodně ne
- Je to zajímavé, ale momentálně bych to nevyužil
- Vlastní odpověď

Otázka č. 8

Vytváří ve vás pocit jistoty to, že v případě, kdybyste nebyl spokojen se svou prací/místem výkonu práce, máte možnost využít tento vzdělávací program a změnit svou práci bez komplikací?

Jedna odpověď

- Rozhodně ano
- Rozhodně ne
- Nevím