

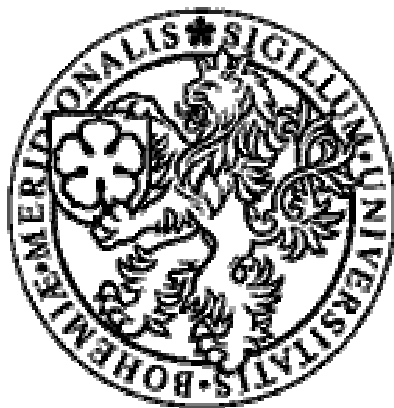
JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra práva

Studijní program: Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta, katedra práva



Kariérové plánování

Vedoucí diplomové práce:

Danuše Nichtburgerová, Ph.D.

Autor:

Ludmila Vacková

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Kariérové plánování vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 25.4.2008

.....
Ludmila Vacková

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce PhDr. Danuši Nichtburgerové za metodickou pomoc a poskytnuté rady při vypracování diplomové práce.

OBSAH

OBSAH.....	6
1. Úvod.....	8
2.1. PODNIK A LIDSKÉ ZDROJE.....	14
2.1.1. Finanční instituce.....	14
2.1.2. Metody zkoumající rozvoj pracovní kariéry.....	15
2.1.3. Kariéra úspěšného specialisty.....	15
2.1.4. Personální řízení jako potenciální zdroj neúspěchu v profesní kariéře.....	16
3. Metodika.....	17
3.1. CÍL PRÁCE.....	17
3.2. ZDROJE VSTUPNÍCH INFORMACÍ.....	17
3.3. OBDOBÍ ŠETŘENÍ.....	17
3.4. POSTUP PRÁCE A ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ.....	18
3.5. TECHNIKA ZPRACOVÁNÍ DAT.....	18
4. Vlastní vypracování.....	19
4.1. CHARAKTERISTIKA FINANČNÍ INSTITUCE „A“.....	19
4.1.1. Obecné údaje o bance „A“.....	19
4.1.2. Organizační struktura.....	20
4.1.3. Kariérní růst v bance „A“.....	22
4.1.4. Ukazatele podniku „A“.....	23
5.1. CHARAKTERISTIKA FINANČNÍ INSTITUCE „B“.....	23
5.1.1. Obecné údaje o finanční instituci „B“.....	23
<i>Činnost banky „B“ spočívá zejména:</i>	23
<i>STRUKTURA PODNIKOVÉHO PORTFOLIA:</i>	24
5.1.2. Produkty a služby banky „B“.....	24
5.1.3. Distribuce produktů a služeb.....	26
5.1.4. Novinky na trhu.....	27
5.1.5. Řízení rizik.....	27
5.1.6. Zaměstnanecká politika.....	28
5.1.7. Organizační struktura společnosti.....	28
5.1.8. Kariérní růst v bance „B“.....	29
5.1.9. Školení v bance „B“.....	29
5.2. ANALÝZA DOTAZNÍKU.....	32
5.2.1. Rozbor skladby respondentů.....	32
5.2.2. Spokojenost zaměstnanců v bance „A“ – region České Budějovice.....	33
5.2.3. Vedení – region české Budějovice.....	35

5.2.4. Rozbor skladby respondentů – banka „B“	36
5.2.5. Spokojenost zaměstnanců v bance „B“	37
5.2.6. Vztah mezi manažery a ostatními zaměstnanci banky „B“.....	39
5.2.7. Školení a rozvoj.....	40
5.2.8. Absolvovaná školení	49
6. Závěry.....	54
7. Summary.....	56
8. Seznam použité literatury:.....	58
9. Přílohy	61

1. Úvod

Co je kariérové plánování?

Pracovní kariéra (profesní dráha) člověka vlastně představuje průběh jeho pracovního zařazení do vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení, zpravidla odchodem do důchodu.

Struktura pracovní kariéry se vždy promítá v hodnotové a postojoyé orientaci člověka, ve formování jeho osobnosti. To se týká i jeho vztahu k práci a k podniku. Je proto nutné usilovat v rámci personálního řízení o cílevědomé modelování pracovní kariéry pracovníků v podniku.

V rámci personálního řízení je především ve velkých podnicích uplatňována rozpracovaná koncepce kariéry zaměstnanců.(6)

Pracovní kariéra souvisí s mnoha dalšími oblastmi personálního řízení, především s pracovní a sociální adaptací zaměstnanců a s průběžně zajišťovanou odbornou přípravou a pracovním hodnocením. Je dokázáno, že pokud jsou lidé pečlivě a cílevědomě adaptováni a průběžně je pečováno o jejich rozvoj, je to nejlepší způsob, jak dosáhnout jejich efektivního působení v podniku.(13)

Dále je kariéra vázána na hodnocení práce a pracovníků a na jejich odměňování. Úsilí každého pracovníka se tedy také rozvíjí v závislosti na tom, jak je posuzována jeho práce, jeho snaha a jeho přístup k pracovním úkolům a také jakou má perspektivu dalšího uplatnění. Tak je pracovní výkon udržován nebo pozměňován (1).

Je možno stanovit několik základních modelových typů pracovní kariéry:

Stálá struktura pracovní kariéry:

U tohoto typu dochází k trvalé shodě mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník v průběhu svého života nemění svojí profesi. Stává se z něj specialista v oboru. Tento typ je běžný u profesí s výraznou pracovní náročností.

Stálá struktura pracovní kariéry provázená přechodem do řídicích funkcí:

Východiskem je shoda mezi odbornou přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník přebírá rostoucí zodpovědnost, dochází tak k rostoucímu sociálnímu vzestupu. Je to převažující forma pracovní kariéry manažerů.

Nestálá struktura pracovní kariéry:

Odborná příprava odpovídá obsahu vykonávané práce jen z části nebo pracovník v průběhu života i vícekrát mění profesi.

Difuzní struktura pracovní kariéry:

Odborná příprava neodpovídá obsahu vykonávané práce a dochází k časté změně pracovního zařazení. Tyto změny mohou být situační, nemají vliv na kvalifikační profil a sociální vzestup pracovníka. Tento typ se objevuje především u pracovníků s nízkou úrovní odborné průpravy a u pracovníků, kteří málo dbají o vzestup svého společenského statusu.(12)

Kariéře lidí v podniku by se měla věnovat soustavná pozornost. Měla by se dodržovat pravidla, která posilují podnikovou kulturu, hodnotu pracovního zařazení a přispívají k jeho identifikaci s podnikem. Pokud nejsou respektována určitá pravidla, například jsou – li pracovníci vybírání náhodně bez ohledu na jejich kvalifikaci a schopnosti a jejich pracovní kariéra je náhodná, to vše směřuje k demoralizaci a v konečném důsledku je snižován ekonomický efekt personální práce (8)

Cílevědomé aktivity řídicích pracovníků:

Tyto aktivity představují výchozí podmínky a současně i způsoby naplňování jejich pracovní kariéry. Mají obvykle značný rozsah a v souladu s rostoucími pravomocemi bývají determinovány i zvyšující se odpovědností manažera. Snahy zaměřené na dosažení úspěchu, který často představuje vyšší řídicí pozice a jí odpovídající sociální vzestup, stojí obvykle řídicí pracovníky mnoho námahy. Nemohou nic ponechat náhodě. Důležitý přitom není jen způsob výkonu řídicí funkce, ale i celkové vystupování, gestikulace, oblečení apod. To do značné míry ochuzuje jejich soukromý život. Trpí tím partnerské vztahy, péče o děti a jejich výchova, nebývá čas na zájmy a přátelská setkání.

Na gradaci cílevědomých aktivit manažerů může být nahlíženo jako na posloupnost specificky zaměřených stupňů nebo kroků, které v určitém období jejich pracovní kariéry převažují.(10)

Stupeň I. - Hledání (1. - 5. rok):

Řídící pracovník začíná svou pracovní kariéru po ukončení vysokoškolského vzdělání a vojenské služby ve 24 letech. Pro tento stupeň je příznačná nestabilita a tápání. Pracovník přichází do podniku málo ovlivněn (nebo zcela neovlivněn) předchozím zaměstnavatelem nebo poznáním nějaké jiné organizace. Bývá ochoten riskovat, neboť je v postavení, kdy nemá co ztratit, a tak si snadno může svou pozici vylepšit. Pro toto období bývají typické časté přechody v rámci organizace i změny zaměstnavatele. Toto období obvykle končí dosažením stability v zaměstnání povýšením do první řídicí funkce.(3)

Stupeň II. - Rozvoj (6. – 10. rok):

Je to období vývoje pracovní kariéry v rámci určitého podniku. Pracovník si rozšiřuje odborné a řídicí zkušenosti. Může přitom být pověřen funkcí asistenta některého vrcholového manažera. Dochází k povýšení v ranku nižších stupňů řízení. Zhruba třicetiletý manažer získává za standardních podmínek řídicí zkušenosti, nejčastěji ve funkci vedoucího provozu nebo pobočného závodu. V průběhu jeho rozvoje dále pokračuje proces jeho identifikace s podnikem.(3)

Stupeň III. - Angažovanost (11. – 15. rok):

Mladý manažer se dobře identifikoval s podnikem a začíná se podílet na plnění závažnějších úkolů. Postupuje do střední linie řízení. Rozšířil se mu okruh zkušeností, řeší úkoly v nových oblastech řízení. Často v této době pracuje v zahraničí nebo v zahraničním obchodním oddělení. Nastává období jeho skutečné angažovanosti. Manažer získal důvěryhodnost, prokázal své odborné předpoklady i řídicí schopnosti. Bývá zvažováno jeho zařazení do vrcholového vedení podniku.(3)

Stupeň IV. - Ověřování (16. - 20. rok):

Je to etapa ověřování řídicích schopností manažera na základě výkonu náročné řídicí funkce (ředitel divize, ředitel pobočky). Toto období končí přípravou pro výkon funkce člena vrcholového managementu.(3)

Stupeň V. - Splácení (21. - 25. rok):

Dochází ke konečnému doladování pro vrcholové řízení, např. Ve funkci výkonného víceprezidenta. Na konci tohoto období je dosaženo funkce vrcholového manažera podniku.(3)

Stupeň VI. - Výnosnost (nad 25 let):

Výkon funkce vrcholového manažera. Pozice prezidenta (chief manager) dosažená v 50 letech po 25 letech usilovné práce představuje úspěšné završení pracovní kariéry (3).

Průběh pracovní kariéry:

Cesta k úspěchu v pracovní kariéře nemůže být náhodná. Je třeba ji cílevědomě budovat. Pro manažera to znamená řídit se určitými zásadami. Mezi nejdůležitější patří:

- stanovit si jasné a náročné cíle,
- naučit se tyto cíle konkrétními aktivitami také dosahovat,
- mít představu o vývoji své řídicí funkce a jejich proměnách v příštích několika letech,
- získávat pověst spolehlivého a výkonného manažera,
- stát se osobností ve svém okolí,
- neustále si rozšiřovat znalosti a dovednosti potřebné pro výkon řídicí funkce a zejména pro její nejdůležitější součást, pro vedení lidí,
- mít přiměřené sebehodnocení, dobře znát a reálně posuzovat své klady a nedostatky,
- umět odhadovat své možnosti v jejich celkovém rozpětí, „ od podlahy až po případný strop“. (5)

Kontrola průběhu a kvality realizované pracovní kariéry:

Uvedené deformace naznačují, že je nezbytné, aby každý řídicí pracovník věnoval průběžnou pozornost kontrole svého funkčního postupu, své pracovní kariéry. Musí si uvědomit, kam jeho kariéra směřuje a nakolik je to ve shodě s jeho předpoklady a představami, a ujasnit si, co se potřebuje naučit a kdo mu v tom může pomoci. Přitom si vždy musí uvědomovat reálné obsahové, formální i časové aspekty svého profesionálního vývoje a objektivně možného funkčního postupu.

Základním kritériem tohoto sebehodnocení je retrospektivní pohled na dosavadní vývoj pracovní kariéry vyjádřený služebním postupem a výkonem řídicích funkcí. Navenek bývá dobře patrný na mzdovém ohodnocení jako výrazu výkonu, odpovědnosti a postavení manažera. Dílčí výkyvy jsou zanedbatelné, důležité je, aby nebyl narušen celkový vzestupný trend.

Dále musí řídicího pracovníka zajímat shody mezi osobními cíli (aspiracemi) a objektivními nároky podniku na něj. Pokud je tato shoda malá, bude pracovní kariéra manažera zcela přirozeně stagnovat. Velká míra shody mívá naopak účinky, které stimulují pracovní vzestup. Dochází k ní však spíše zřídka vzhledem k tomu, že se jak osobní aspirace, tak i požadavky podniku v čase někdy i zásadněji mění. Častěji se proto dá počítat spíše s relativní shodou, která více odpovídá celkové dynamice života i proměnlivost jak v osobních aspiracích manažera, tak i v požadavcích podniku na něj.

Třetím hlediskem při ověřování kvality průběhu pracovní kariéry manažera bývá míra shody mezi výkonností a základními faktory, které ji podmiňují – schopnostmi a motivací. Při nedostatečných schopnostech nebo nízké motivaci výkonnost klesá. Záleží zde přitom jednak na odborných schopnostech řídicího pracovníka, jednak na jeho schopnostech jednat s lidmi a žádoucím způsobem je ovlivňovat. Celkový výkonový potenciál manažera, v němž kromě schopnosti hrají roli také odpovídající znalosti a dovednosti spíše pomalu, motivace se může měnit velmi rychle.(7)

Na rozdíl od řadových pracovníků si svůj pracovní vývoj, své možnosti a perspektivy mohou řídicí pracovníci do značné míry ovlivnit sami. Jejich rozhodování o přijetí určité řídicí funkce ovlivňuje i jejich okolí. Zejména životní partneři. Zájem manažera o výkon řídicí funkce v konkrétním podniku pak závisí na jeho ochotě, která je do značné míry závislá na jeho rodinném zázemí i na objektivních možnostech změnit působiště, přestěhovat se, změnit životní režim apod.(4)

S ohledem na průběh pracovního života je možné stanovit jednotlivé stupně pracovní kariéry a v tomto pojetí vyvodit i kariéru úspěšného manažera. Lze ji rozčlenit např. do následujících etap:

- *vstup do odborné oblasti* – odpovídající pracovní zařazení
- *samostatné řešení odborných problémů* – odpovídající pracovní zařazení bývá – samostatný odborný referent,
- *specialista v určitém oboru* – odpovídající pracovní zařazení bývá manažer, vedoucí odborného útvaru,
- *generalista* – odpovídající pracovní zařazení bývá manažer, generalista, člen vrcholového managementu organizace.(12)

Nyní bych se ráda zabývala a blíže popsala podstatu kariéry úspěšného specialisty, kterou se budu podrobněji zabývat ve své práci při popisování jednotlivých pozic ve finančních institucích, a to např. pozice specialisty, osobního a firemního poradce, úvěrového analytika ve dvou bankách, které jsem pojmenovala a níže je budu jmenovat jako banka „A“ a banka „B“. Analyzuji ve své práci možnosti kariérního růstu.

2. Literární přehled

2.1. Podnik a lidské zdroje

Trvalý úspěch firmy – ať už firmy výrobní, tak i finančních institucí, hospodářských organizací závisí do značné míry na té části jejího kapitálu, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují (1).

(2) dále pak tvrdí, že jedním z hlavních úkolů podniků a organizací je udržet své zaměstnance vysoce motivované, ochotné plnit podnikem stanovené cíle.

Úspěch organizace ovlivňuje bohatá rozmanitost postojů zaměstnanců a ta může být vyvolána nebo potlačena systémem motivace (3).

Spojením těchto tří tvrzení (3) definuje postoj dokonalé organizace, jako organizaci, která řídí, rozvíjí a uvolňuje znalosti a plný potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a celé organizace. Prosazuje spravedlnost a rovnoprávnost a zapojuje své zaměstnance a dává jim potřebné kompetence. Způsobem, který motivuje zaměstnance o ně pečuje, komunikuje s nimi, odměňuje a uznává je a angažuje se k využívání jejich schopnosti a znalosti ve prospěch organizace.

2.1.1. Finanční instituce

Finanční trh nám poskytuje na výběr širokou škálu finančních institucí – od bank přes banku „A“ až po pojišťovny. S těmito institucemi je spojena i rozmanitá nabídka finančních produktů, které nám poskytují možnosti – investování, spoření, pojištění, hypotéčních úvěrů a dalších, bez kterých se v dnešním světě nikdo z nás nemůže obejít.

V těchto finančních institucích se každý zaměstnanec, stejně jako například ve výrobním podniku snaží o uplatnění svých schopností, znalostí, zkušeností a dovedností, popřípadě o svou seberealizaci a kariérní (profesní) růst, buď v rámci své pozice anebo výše.

2.1.2. Metody zkoumající rozvoj pracovní kariéry

V metodickém postupu k rozboru profesní kariéry je položen důraz na postupy, které umožňují analyzovat celý životní běh určité konkrétní osoby nebo se vyberou časově velká životní období, která nám umožní komplexní poznání osobnosti člověka s důrazem na jeho pracovní uplatnění.

Nejčastěji jsou použity dvě metody, které zkoumají a vyhodnocují kariérní růst. První z metod se nazývá *anamnestická* a druhá metoda *biografická*. Snaží se zachytit celý životní běh člověka. Tvrdí, že současné jednání je ovlivněno především dřívějšími událostmi člověka – studiem, zájmy, školeními, pracovními zkušenostmi, a také je ovlivněno sociálním prostředím, ve kterém se člověk pohybuje. V těchto metodách je zvláštní pozornost věnována velmi významným nebo kritickým událostem v průběhu života člověka, dosaženým úspěchům i zvládnutým nezdarům a dále tendencím celkového vývoje jedince a jeho společenského postavení. Tyto metody obsahují úseky vzestupné, sestupné i trvalé. Pro zjištění potřebných údajů jsou použity – životopis, amnestický dotazník nebo amnestický rozhovor, také výpovědi nebo hodnotící soudy dalších osob.(11)

Profesní kariéra může být zkoumána také pomocí historické metody, která vypovídá o minulých situacích a jednáních, které měly pro jedince značný význam. Tento rozbor přispívá k pochopení struktury a proměn.

Mnoho pozornosti je věnováno také případovým studiím, která umožňuje podobně analyzovat profesní kariéru, umožňuje objasnit vymezený úsek jeho jednání, určitou stránku jeho sociálně profesního postavení atd. (5).

2.1.3. Kariéra úspěšného specialisty

Nyní bych se ráda zabývala a blíže popsala podstatu kariéry úspěšného specialisty, kterou se budu podrobněji zabývat ve své práci při popisování jednotlivých pozic ve finančních institucích, a to např. pozice specialisty, osobního a firemního poradce, úvěrového analytika ve dvou bankovních institucích – níže označeny jako banka „A“ a banka „B“. Analyzuji kariérní růst v těchto bankách a porovnávám ho.

Podle (5) úspěšnou profesní kariéru specialisty zakládá odbornost, která pracovníka velmi zaujala. Toto zaujetí se pak přenáší na určitý vymezený odborný záměr, odborný cíl. Jeho naplňování je zpravidla spojeno se sociálním a případně i ekonomickým vzestupem a se společenským uznáním. Hnací silou profesní kariéry specialisty ovšem není tento vzestup, ale realizace odborného cíle a další odborný růst. Tato forma profesní kariéry se může uplatnit pouze u pracovníků se speciální odbornou přípravou, jejíž realizace se zjevně objektivizuje, například v podobě určitého výrobku, podaného výkonu, zvládnutí mimořádného úkolu.

Odborná činnost představuje těžiště v životě specialisty a vše ostatní je podřízeno, včetně rodinného života, společenských aktivit a jiných zájmových aktivit.

2.1.4. Personální řízení jako potenciální zdroj neúspěchu v profesní kariéře

O profesní kariéře samozřejmě nerozhoduje pouze jedinec, ale je ovlivněna spolupracovníky, nadřízenými, na celém systému personálního řízení a vedení lidí. Je zřejmé, že mohou existovat určité skutečnosti, které jedinci brání v rozvoji profesní kariéry. Základem bývají především dvě skutečnosti:

- nedostatečná kvalifikace, vzdělání,
- cílů a zájmů jednotlivých vedoucích pracovníků nad cíle a zájmy podniku, což se může projevat vědomým a záměrným potlačováním objektivních kvalit kolegů (11).

3. Metodika

3.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je stanovení rozvoje pracovní kariéry ve dvou zkoumaných finančních institucích, které jsou porovnány z pohledu teoretických poznatků a praktických zjištění.

3.2. Zdroje vstupních informací

Vstupní informace pro charakteristiku banky „A“ a banky „B“ a pro analýzu podnikových ukazatelů byly získány z Výročních zpráv umístěných na oficiálních internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti České republiky Obchodní rejstřík a Sběrka listin (www.justice.cz).

Důležitou částí této diplomové práce je posouzení spokojenosti zaměstnanců ve vybraných bankách s možností kariérního růstu a seberealizací. Na vybraném souboru respondentů bylo provedeno šetření pomocí dotazníku (viz Příloha 1). Mezi výhody dotazníku patří možnost účasti většího počtu respondentů, anonymní forma dotazníku může podnítit k větší upřímnosti a pracovník se nebojí i případného negativního hodnocení. Další výhodou jsou získané jednotnější údaje.

3.3. Období šetření

Analýza podnikových ukazatelů byla zpracována za účetní období 1. 1. 2004 – 31. 12. 2006. Výroční zpráva hospodaření za kalendářní rok 2007 nebyla v době vypracovávání této diplomové práce zveřejněna.

Dotazníkové šetření bylo provedeno dne 4.12. 2007.

Premiový řád a systém odměňování je zpracovaný pro rok 2007.

3.4. Postup práce a zpracování informací

Získané účetní výkazy:

- Výroční zpráva hospodaření za období 1.1. 2006 – 31. 12. 2006

Informace získané z interních zdrojů banky „A“ a banky „B“

- Názory pracovníků podniku obsažené v dotazníku (viz příloha 1).
- Interní směrnice bank, týkající se prémiového řádu a způsobu odměňování pracovníků.
- Organizační struktura podniku.

3.5. Technika zpracování dat

Dotazníkové šetření bylo statisticky zpracováno pomocí běžných statistických metod.

Celá práce, včetně schémat, tabulek, grafů je vypracována na PC v prostředí Microsoft Word 2000 a Microsoft Excel 2000.

4. Vlastní vypracování

4.1. Charakteristika finanční instituce „A“

4.1.1. Obecné údaje o bance „A“

Pro svou diplomovou práci jsem si ke srovnání zvolila jako první finanční instituci – banku „A“, kterou budu níže porovnávat s bankou „B“. Ne z pohledu produktů, které nám instituce nabízejí, ale z pohledu možností zaměstnanců a jejich pracovního uplatnění, jejich seberealizace a kariérního růstu.

Kořeny banky „A“ sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost. Téměř pět a půl milionu klientů, které dnes má, hovoří zcela jasně o jejím pevném postavení na českém trhu. Od roku 2000 je členem silné středoevropské skupiny Erste s více než 16 miliony klientů. V červenci roku 2001 úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Banka „A“ kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů. Banka „A“ je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Počtem *5,3 milionu klientů* je největší bankou na trhu. Vyдалa více než *3 mil. platebních karet*, disponuje sítí zhruba *640 poboček* a provozuje více než *1100 bankomatů*. Na českém kapitálovém trhu patří mezi významné obchodníky s cennými papíry. Udržuje a rozvíjí mecenášskou tradici, která stála u samého zrodu spořitelnictví před 180 lety. Podporuje charitativní neziskové společnosti a organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy. V roce 2002 se stala zřizovatelem Nadace, jejímž účelem je podpora projektů v oblasti kultury, vzdělávání, vědy, veřejných a sociálních záležitostí, zdravotní péče, charity, komunálních aktivit, sportu a ekologie. Z prostředků nadace jsou finančními dary podporovány neziskové charitativní společnosti a sdružení, jako Charita Česká republika, Nadace VIA, humanitární sdružení Život 90 a občanské sdružení Sananim, dále Nadační fond Mamma či Nadace Terezy Maxové. Jako první komerční instituce v České republice ustanovila banka „A“ institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup

k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje rychle a efektivně reagovat na požadavky trhu. Banka „A“ je transparentní a otevřenou společností. Proto již dlouhodobě veřejnost pravidelně otevřeně informujeme o aktuálním dění v bance i v dceřiných společnostech včetně finančních výsledků. Patří mezi informačně nejstřícnější společnosti.

Motivuje své zaměstnance řadou benefitů, a to jedním týdnem dovolené navíc, příspěvkem na stravování, příspěvkem na penzijní připojištění a životní pojištění, zvýhodněnými spotřebitelskými úvěry, zvýhodněnou úrokovou sazbou spořicího účtu, zvýhodněnou nabídkou vybraných produktů dceřinných společností – Erste Bank, možností účasti na sportovních a kulturních akcích, příspěvkem na rekreaci.

4.1.2.Organizační struktura

Zaměstnanci jsou rozděleni do čtyř velkých celků, které se v organizační struktuře dále člení. První celek se nazývá *Front Office*, kam jsou začleněni všichni *poradci, firemní a privátní poradci a Specialisti*. Druhým celkem je *Back Office*, což jsou Manažeři poboček, kteří jsou v pozici podpory a jsou určeni pro určitou skupinu privátních poradců. Tito manažeři nepřijdou do styku s klientem, ale řídí poradce, případně týmy poradců. Jsou to také zaměstnanci, kteří tvoří předpisy, IT technici, bezpečnostní technici, správci budov a zaměstnanci personálního oddělení. Třetí součástí organizační struktury je Generální ředitelství a čtvrtou externí firmy, které zajišťují jednak školení, ale také se starají o bezpečnost a péči o bankomaty.

Zaměstnanec na pozici *poradce* poskytuje nezajištěné úvěry, má neomezený počet klientů, na rozdíl od *privátního poradce*, který se stará o finance omezenému počtu klientů, s nimiž si sjednává schůzky (cca 400 klientů). Jeho finanční ohodnocení se pohybuje mezi 10.000 Kč až 25 000 Kč. Privátní poradce má vyšší úvěrovou pravomoc, má pravomoc vyřizovat zajištěné úvěry. Jeho finanční ohodnocení se pohybuje mezi 17.000 Kč až 30.000 Kč. Další pozicí *Front office* je *Specialista*, který se může zabývat bonitními klienty v oblasti financí nebo má na starosti investování firemní klientely a dohlíží nad vedením běžného bankovníctví.

Každý z pracovníků na pozici *Front office* musí po vybrání na určitou pozici absolvovat vstupní školení, které zahrnuje komunikaci s klientem, databáze a programy, se kterými se do budoucna pracuje, informace o firemní kultuře. Dále se zabývá morálním kodexem. Následují

produktová školení, které si ve svém vlastním zájmu a seberealizace pracovník řídí sám nebo manažer posílá pracovníky na školení podle pozice a vlastního uvážení. Každý pracovník zná jen některé produkty, o čemž rozhoduje manažer – tzn. rozhoduje o produktové specializaci pracovníka. Někdy to probíhá i tak, že 1 pracovník z pobočky absolvuje školení v Praze a o obsahu školení seznámí své kolegy anebo školení doporučí.

Co se týče pracovního prostředí, tak poradce sedí v hale, nemá takové soukromí a radí všem přichozím klientům, na rozdíl od privátního a firemního poradce a specialisty. Tyto 3 pozice mají svou kancelář a omezený počet klientů. To platí pro všechna vybraná pracoviště v Jihočeském kraji. Aby se mohl poradce vypracovat na pozici vyšší, tzn. Specialisty, musí splnit následující požadavky. Je vypsáno výběrové řízení na onu pozici, tak poradce musí splňovat požadavky na vyšší pozici. Mohou se přihlásit jak lidé z banky tak i široká veřejnost. Hodně je výběr ovlivněn zaslouženými dosaženými výsledky. Do postupu se zaznamenávají především vyřízené půjčky a úvěry. Naproti tomu například vyřízení dědictví neovlivňuje kariérní postup.

Co se týká prémie, tak banka „A“ má určitý *plán mikrooblasti*. Když je tento plán splněn min. na 85 % a zároveň je splněn i plán oblasti také min. na 85 % a výsledky se sečtou, tak skupina pracovníků získá bonusovou částku ke mzdě. Oblasti jsou zařazeny za sebe podle číselných výsledků naplnění plánu, od nejlepších po nejhorší. Poslední tři nejhorší oblasti a mikrooblasti se odstříhnou, tím pádem nedostanou žádný bonus a mezi ostatní je bonus rozdělen. Tři oblasti a mikrooblasti, které jsou nejvýše, mají i nejvyšší podíl na bonusu, tzn. 30,25 a 20%, naproti tomu nejhorším, posledním připadá bonus 7, 5 a 4% z přidělené částky. Mikrooblastí v oblasti je 17. Do budoucna je naplánován nový systém odměňování, který by měl více motivovat pracovníky k vyššímu výkonu. Její systém spočívá v tom, že určitá část odměn půjde nejen do mikrooblasti (popsáno výše), ale bude posuzována také pracovní výkonnost jednotlivce. Zjistilo se totiž, že odměňování pracovníků jako skupiny je neobjektivní, protože v mnoha případech dochází ke zkreslení informací o produktivitě práce, kdy jeden z pracovníků týmu pracuje efektivněji oproti ostatním zaměstnancům, v mnoha případech mnohanásobně a zvyšuje průměr.

V bance „A“ také probíhají různé soutěže, které spočívají v tom, kolik který pracovník prodá finančních produktů. Nejúspěšnější získá bonus 2000 Kč. Jsou poskytovány také slevy a poukázky na sportovní a kulturní akce.

Motivací finančními odměnami se zabývám z toho důvodu, že úzce souvisí s kariérním růstem.

Pokud zaměstnanec zjistí, že na jiné pozici je i možnost vyšších odměn, snaží se i kariérní růst.

4.1.3. Kariérní růst v bance „A“

Kariérní růst v bance A u pozic poradců a Specialistů bych definovala jako růst v rámci jedné pozice, tzn. Funguje zde *Stálá struktura pracovní kariéry*.

U tohoto typu dochází k trvalé shodě mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník v průběhu svého života nemění svojí profesi. Stává se z něj specialista v oboru (1). U pracovních pozic náležejících do třetího sektoru – Generální ředitelství - je pracovní kariéra rozdílná. Východiskem je shoda mezi odbornou přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník přebírá rostoucí zodpovědnost, dochází tak k rostoucímu sociálnímu vzestupu. Kariérní růst v bance „A“ spočívá na stejném základu jako v ostatních finančních institucích, podnikatelské sféře, státním sektoru i v oblasti služeb – na základě **výběrového řízení**. Na Intranetu je vypsáno výběrové řízení na různé pozice – v tomto případě na pozice úvěrového analytika, pojišťovacího poradce, manažera atd. Může se přihlásit kdokoli, jak za zaměstnanců tak z široké veřejnosti. Zaměstnanci oddělení vyhodnotí požadovaná kritéria, tzn. Vzdělání na určitou pozici a velice důležitá je také morální bezúhonnost. V prvním kole výběrového řízení se vyloučí ti, co požadavky na onu pozici nesplňují. Přímý nadřízený zvolí na pozici buď zcela nového pracovníka z přihlášených zájemců o pracovní pozici. Je vybrán na základě toho, že odpovídá veškerým požadavkům na onu funkci anebo zvolí na pozici někoho ze stávajících zaměstnanců. V případě, že je zvolen stávající zaměstnanec instituce, jedná se o kariérní růst. Může se dostat například z pozice poradce na osobního nebo firemního poradce nebo na pozici specialisty nebo back office.

4.1.4. Ukazatele podniku „A“

Základní fakta k 30.9.2007

- Aktiva celkem **855,5 mld. Kč**
- Počet klientů banky „A“ **5 291 256**
- Počet aktivních klientů přímého bankovníctví **SERVIS 24** a **BUSINESS 24** **1 111 376**
- Počet poboček **636**
- Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny banky „A“ **10 899**
- Počet karet **3 297 335**
- Počet bankomatů **1 107**

Banka „A“ pro rok 2007 očekává meziroční nárůst čistého konsolidovaného zisku o 15 % - 20 %, návratnost kapitálu (ROE) nad hranicí 20 % a ukazatel poměru provozních nákladů a výnosů (Cost/Income Ratio) nepřesáhne 53 %. Podíl úvěru ke vkladům bude činit 60 % - 65 %.

5.1. Charakteristika finanční instituce „B“

5.1.1. Obecné údaje o finanční instituci „B“

Banka „B“ svou činnost zahájila v lednu roku 1991.

Činnost banky „B“ spočívá zejména:

- v poskytování hypotečních úvěrů a úvěrů s nimi souvisejících,

- ve vydávání hypotečních zástavních listů a přijímání korunových vkladů,
- v omezené míře i ve vedení běžných korunových účtů souvisejících s poskytováním a splácením hypotečních úvěrů,
- v poskytování bankovních služeb hypoteční povahy prostřednictvím sítě poboček a hypotečních kanceláří,
- v poskytování bankovních služeb hypoteční povahy prostřednictvím bankovních partnerů
- v provádění transakcí v korunách na mezibankovním peněžním trhu.

Struktura podnikového portfolia:

Banka „B“ je specialista – poskytování hypotečních úvěrů se věnuje nejdéle na českém trhu a má také nejširší nabídku. Základem jsou samozřejmě především klasické hypoteční úvěry na bydlení. Nabízí však také řadu jiných produktů, volitelných parametrů, služeb a jejich kombinací.

Dohromady jich je několik stovek. Zmínit lze například neúčelový typ hypotečního úvěru (Americkou hypotéku), hypotéky je možné rovněž kombinovat s jinými finančními produkty – kapitálovým životním pojištěním, stavebním spořením a úvěrem pro mladé od Státního fondu rozvoje bydlení. V roce 2005 přišla banka „B“ také s řadou novinek, jako je hypotéka bez doložení příjmu, hypotéka pro cizince nebo možnost variabilního degresivního a progresivního splácení. Úvěry banky „B“ využívají především občané, dále bytová družstva a municipalita – tedy ti, kteří investují hlavně do nemovitostí určených k bydlení.

5.1.2. Produkty a služby banky „B“

Banka „B“ poskytuje hypoteční úvěry v souladu se zákonem o dluhopisech č. 190/2004 Sb., který definuje hypoteční úvěr jako „úvěr, jehož splacení včetně příslušenství je zajištěno zástavním právem k nemovitosti, i rozestavěné. Úvěr se považuje za hypoteční úvěr dnem vzniku právních účinků zástavního práva.“

Produkty pro občany:

- Hypoteční úvěr – dlouhodobý účelový úvěr na investici do nemovitosti

- Kombinované produkty – hypoteční úvěry kombinované s životním kapitálovým pojištěním nebo se stavebním spořením
- Americká hypotéka – neúčelový úvěr, který umožňuje financovat jakékoliv potřeby klienta
- Hypoteční úvěr pro cizince – účelový úvěr na investici do nemovitosti, kdy žadatelem úvěru je právnická osoba, jejímž jediným předmětem činnosti je správa a údržba nemovitostí, popř. pronájem nemovitosti
- Kreditní karta banky „B“ umožňuje stálý přístup k finanční hotovosti, a to až na dobu 45 dní bezúročně

Produkty pro právnické osoby:

- Hypoteční úvěr pro podnikatele – účelový úvěr pro fyzické osoby-podnikatele a právnické osoby do 70 % zástavní hodnoty nemovitosti
- Hypoteční úvěr pro bytová družstva – úvěr pro bytová družstva na investici do nemovitosti do 70 % zástavní hodnoty nemovitosti
- Hypoteční úvěr pro obce, města a kraje – úvěr pro územní samosprávné celky na investice do nemovitosti
- Hypoteční úvěr pro společenství vlastníků – účelový úvěr pro společenství vlastníků, která vznikla v souladu se zákonem č. 72/1994 Sb.

Volitelné parametry hypotečního úvěru:

- Hypotéka do 85 % – účelový úvěr ve výši nad 70 % hodnoty zastavované nemovitosti (až do 85 %).
- Hypotéka do 100 % – účelový úvěr ve výši nad 85 % hodnoty zastavované nemovitosti (až do 100 %).
- Hypotéka na družstevní bydlení – účelový úvěr na koupi družstevního podílu, nebo rekonstrukci družstevního bytu. Předmětem zajištění musí být vždy jiná nemovitost než objekt úvěru.
- Hypotéka bez doložení příjmu – žadatel nedokládá standardním způsobem příjmy pro splácení hypotéky.

- Hypotéka bez poplatku – klient neplatí předem stanovené poplatky spojené s uzavřením a správnou úvěru, ty jsou zohledněny do úrokové sazby.
- Progresivní splácení – splátky úvěru jsou na počátku doby splácení nižší než u anuitního splácení a postupem doby se zvyšují.
- Degresivní splácení – splátky úvěru jsou na počátku doby splácení vyšší než u anuitního splácení a postupem doby se snižují.
- Neúčelová část hypotečního úvěru – umožňuje s hypotékou na investici do nemovitosti získat zároveň i určitou část financí na cokoliv, a to za stejně nízkou úrokovou sazbu.

Služby:

- *Garance úrokové sazby* – banka rezervuje na 30 dní úrokovou sazbu platnou v den předání žádosti o vystavení garance. Pokud by však v době její platnosti došlo ke snížení úrokových sazeb, poskytne hypotéku za nižší sazbu.
- *Potvrzení bonity* – na základě poskytnutých údajů vystaví banka žadateli potvrzení, že s ním počítá jako s budoucím klientem.
- *Hypotéka pro mladé* – kombinuje státem poskytovaný úvěr od Státního fondu rozvoje bydlení pro mladé a hypoteční úvěr.
- *Zprostředkování státní finanční podpory* – k hypotéce na pořízení starší nemovitosti pro žadatele do 36 let (podle nařízení vlády č. 249/2002 Sb.).
- *Odhad nemovitosti* – odhad ceny nemovitosti určené pro zajištění úvěru.
- *Zprostředkování pojištění* – banka zprostředkuje pojištění budovy, stavby či bytu, kapitálového životního pojištění či rizikového životního pojištění od ČSOB Pojišťovny.

5.1.3. Distribuce produktů a služeb

Obchodní síť banky „B“ pokrývá celou Českou republiku. Tvoří ji 13 poboček – Praha, Hradec Králové, Liberec, Teplice, Karlovy Varvy, Plzeň, České Budějovice, Jihlava, Pardubice, Brno, Zlín, Olomouc a Ostrava, dále hypoteční kanceláře, poradenská místa a více než 1500 externích hypotečních poradců. Paralelně působí pobočková síť ČSOB a pobočková síť Citibank.

5.1.4. Novinky na trhu

Nové produkty:

- Kreditní karta banky „B“ (ve spolupráci s ČSOB)
- Citibank hypoteční úvěr (ve spolupráci se Citibank)
- Hypoteční úvěr pro cizince
- ČSOB Hypotéka bez dokládání příjmů (ve spolupráci s ČSOB)

Nové volitelné parametry hypotečního úvěru:

- variabilní Progresivní splácení
- variabilní Degresivní splácení
- Neúčelová část hypotečního úvěru
- Hypotéka bez doložení příjmu

Nové doplňkové služby:

- Hypotéka pro mladé

Změny ve struktuře sazebníku a úrokových sazeb:

S platností od října 2005 zúžila banka „B“ systém poplatků za svoje služby, některé sjednotila, zlevnila nebo odstranila. Zároveň upravila systém úrokových sazeb, takže klienti mohou získat zvýhodnění oproti základní sazbě za stanovených podmínek.

5.1.5. Řízení rizik

Banka „B“ ve své interní strategii řízení rizik člení rizika do následujících hlavních kategorií:

- úvěrové riziko – riziko selhání smluvní strany tím, že nedostojí svým závazkům
- tržní riziko – riziko ztráty obchodního portfolia banky vyplývající ze změn cen, kurzů a sazeb na finančních trzích
- úrokové riziko – riziko ztráty (snížení úrokových příjmů) způsobené rozdílnou strukturou aktiv a závazků banky při pohybu úrokových sazeb na trhu
- likvidní riziko – neschopnost banky dostát svým závazkům nebo obnovit financování svých aktiv

- operační riziko – riziko vlivem nepřiměřenosti nebo selhání vnitřních procesů, lidského faktoru nebo systémů či riziko ztráty banky vlivem vnějších událostí, včetně rizika ztráty banky v důsledku porušení či nenaplnění právní normy.

Řízením úvěrového rizika se v bance zabývá odbor Řízení věřitelských rizik, ostatními riziky se pak zabývá odbor Řízení rizik.

5.1.6. Zaměstnanecká politika

Rychlý růst obchodů banky se odráží i v růstu počtu zaměstnanců banky. Zatímco k 31. prosinci 2004 pracovalo v bance „B“ 361 zaměstnanců, ke stejnému datu následujícího roku banka zaměstnávala celkem 373 pracovníků. Základní průměrná mzda činila 23 863 Kč k 1. prosinci 2005. Odměňování zaměstnanců je doplněno Zaměstnaneckým programem, který dává pracovníkům možnost využívat nabídku benefitů poskytovaných nejen Hypoteční bankou, ale i dalšími společnostmi skupiny ČSOB.

Banka vytváří svým zaměstnancům standardní pracovní podmínky pro plnění jim svěřených úkolů, zásady bezpečnosti práce a požární ochrany jsou plně respektovány a prověřovány dle zákonem stanovených požadavků a v řádně stanovených termínech. O zdraví a spokojenost svých zaměstnanců pečuje banka nejen prostřednictvím Zaměstnaneckého programu, ale i nabídkou služeb poskytovaných smluvními zdravotnickými zařízeními.

Vzdělávání zaměstnanců v bance „B“ je jednou z priorit personální politiky. Pro zdokonalení profesních schopností se zaměstnanci účastní různých odborných školení, ať už zajišťovaných bankou, či v rámci skupiny ČSOB, nebo poskytovaných externími dodavateli. Podporována je i jazyková výuka (kurzy angličtiny, němčiny a jiných světových jazyků).

5.1.7. Organizační struktura společnosti

Základními organizačními jednotkami banky „B“ jsou ústředí a pobočky. Generální ředitel a jeho náměstci řídí stanovené odbory, oddělení a týmy, popř. pobočky, oddělení a hypoteční kanceláře. Organizační útvary zřizuje svým rozhodnutím představenstvo banky. Výjimku tvoří týmy, které zřizuje svým rozhodnutím generální ředitel. (viz. Příloha 2).

5.1.8. Kariérní růst v bance „B“

Typy kariérního růstu v této bance jsou obdobné jako u výše uvedené banky. Prvopočátkem je Výběrové řízení na potřebné pozice, kdy jsou informace pro zájemce uvedeny na Internetových stránkách – Intrastatu. Jsou vypisovány požadavky jak na pozice poradců, úvěrových analytiků, tak i na pozice manažerské. U nižších pozic dochází k rozvoji pracovníka v rámci jedné pozice – stává se z něj specialista v oboru. Ale není vyloučeno, že po přihlášení na manažerský post, na některou z pozic generálního ředitelství nebo na pozici oblastního ředitele, může uspět.

Každý z uchazečů, kteří jsou vybráni na jakoukoliv pozici, jsou vysláni na Úvodní školení do Prahy, kde se seznámí se základními informacemi o bance. Školení přináší zaměstnancům mnoho zajímavých informací, týkajících se strategie banky, skupiny ČSOB, seznámí nové pracovníky se zaměstnaneckým programem, zákonem o bankách, o ochraně osobních údajů, bankovním a obchodním tajemstvím, o funkci vnitřního auditu. Také je zde přednáška o zásadách práce s IT a užívanými informačními systémy. Jsou zde probrány zásady úvěrové činnosti, marketing a PR. Noví pracovníci jsou seznámeni se základními produkty banky, finančním a obchodním plánováním, s účetnictvím. Důležitou součástí je také komunikace a podniková kultura.

Kariérní růst je možný především u manažerských pozic. Manažeři jsou vybíráni na základě pohovoru, výběrovým řízením. Musí absolvovat náročné psychotesty, které zjistí, zda se uchazeč na tuto manažerskou pozici hodí, zda jsou jeho znalosti a schopnosti vhodné. Dochází tak k horizontálnímu kariérnímu růstu.

5.1.9. Školení v bance „B“

Školení v bance „B“ informuje o zaměstnaneckém programu, organizačním řádu, pracovním řádu, mzdovém a prémiovém řádu a o změnách pracovního poměru, o compliance, funkci vnitřního auditu, o zásadách práce s IT a užívaných informačních systémech. Dále školitelé seznamují nové zaměstnance se zásadami úvěrové činnosti, obchodní činností a její strukturou. Součástí programu úvodního školení je také Marketing a PR v bance, základní produkty, úvěrování municipalit a bytových družstev. Dalším bodem školení je finanční a obchodní plánování, účetnictví, komunikace, podniková kultura a etický kodex.

Zaměstnanci jsou seznámeni s jednáním a podepisováním za banku, se soustavou vnitřních předpisů, s přejímáním a předáváním agend, s vymezením působnosti a náplně práce

organizačních útvarů, s organigramem. Další součástí úvodního školení je seznámení s pracovním řádem banky, kdy se řeší vznik pracovního poměru, základní povinnosti zaměstnanců, základní povinnosti vedoucích zaměstnanců, seznamování s obecně závaznými a vnitřními předpisy, s pružnou pracovní dobou (z toho pevná část 9,00 – 14,30). Zaměstnanci jsou seznámeni také s hmotnou zodpovědností a je zde řešena evidence docházky a seznamování s vnitřními předpisy. Součástí řádu je Etický kodex.

Mzdový a prémiový řád stanovuje odměňování tarifních pracovníků, typy příplatků, mzdu a náhradu mzdy za přesčasy, práci o svátcích, odstupné apod. Prémiový řád stanoví výši pohyblivé složky mzdy. Jinak je nastaven v ústředí a jinak na pobočkách. Pohyblivá složka se v zásadě přiznává v ústředí až po 3 měsících od začátku pracovního poměru. Na pobočkách je přímo závislá na výkonu.

Podpisový a schvalovací řád stanovuje kompetence a způsob podepisování za banku. Principiálně platí pravidlo 4 očí, tj. ke strojem, či razítkem vypsané firmě se připojují 2 podpisy. Výjimky jsou přesně vyjmenovány. Nejdříve se připojuje 2. podpis na pravé straně odpovídající za věcnou správnost a po té následuje 1. podpis na levé straně, kterým je transakce či dispozice schvalována. Schvalovací a podpisový rozvrh uvádí konkrétní pravomoci. Neřeší, a ani nemůže, všechny možnosti a situace.

Elektronický podpis je rovnocenný klasickému.

N tomto úvodním školení školitelé seznamují budoucí zaměstnance banky s vnitřními předpisy banky, tedy postupem zpracování řádů, příkazy generálního ředitele a pracovních předpisů, pravidly vzniku a ukončení pracovního poměru a tarifního zařazování zaměstnanců.

Na školení jsou zaměstnanci informováni také o organizaci banky, o provozních požadavcích, s bankovním dohledem. Jsou také seznámeni s tím, že musí dodržovat obchodní a bankovní tajemství a s případy, kdy je bankovní tajemství omezeno (prostřednictvím ČNB, soudem a soudním exekutorem, MF + KCP, správou sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovnou, úřadem práce, osobou oprávněnou k exekuci, při podání trestního oznámení). Důležitou částí školení je také určení povinností správce a zpracovatele a povinností zaměstnanců.

Činnosti compliance zajišťují soulad činností banky a jejích zaměstnanců s právním řádem a vnitřními předpisy. Jsou implementovány legislativní změny do vnitřních předpisů banky. Zabývá se prevencí a vyšetřováním podvodů, prevencí detekcí, analýzou a oznamováním případů legalizace výnosů z trestné činnosti, prevencí a šetřením případů insider trading, ochranou

bankovního tajemství, ochranou osobních údajů a etikou podnikání.

Dalším pojmem, kterým se podrobně zabírají budoucí zaměstnanci banky je „Legalizace výnosů z trestné činnosti“. Je to jednání sledující zakrytí nezákonného původu výnosu s cílem vzbudit zdání, že se jedná o příjem nabytý v souladu se zákonem. V případě transakce splňující znaky podezřelého obchodu – pracovník vyplní „Interní hlášení o podezřelém obchodu“, které zašle odboru řízení rizik a compliance + případné zadržení platebního příkazu – dále dle pokynů garanta (zadržení lze až na dobu 72 hodin). Účastníci obchodu jsou identifikováni především tím, že transakce nebo obchod je nad 15.000EUR. Tato transakce nese znaky podezřelého obchodu.

Dalšími tématy, které jsou řešeny na školeních jsou :

- správa předpisové základny,
- řízení projektů
- provoz IS
- vývoj IS.

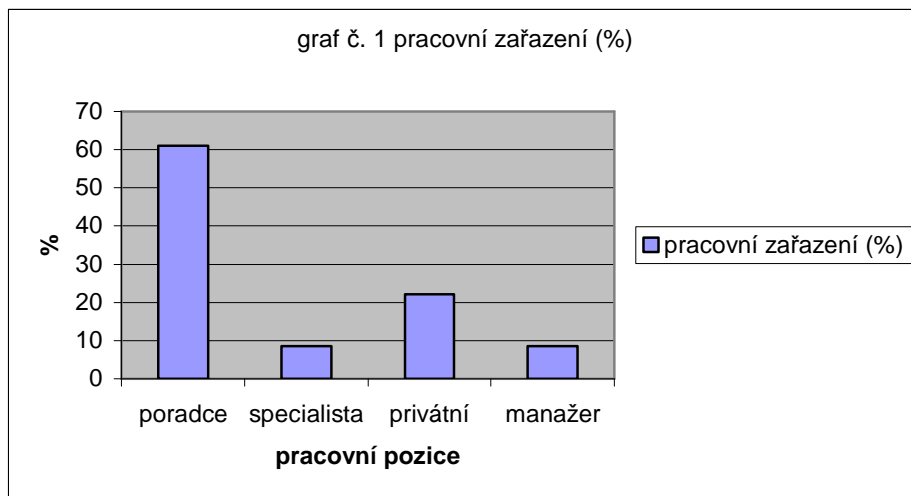
Správa předpisů se řídí předpisem PGR 601, jsou vydávány pouze v elektronické formě pomocí systému I-Genesis. Každý předpis má svého garanta (není to osoba, ale organizační jednotka).

Projekty se realizují dle předpisů PGR 630, mají přípravnou a realizační fázi a inicializaci projektu schvaluje porada vedení. Zahájení a ukončení projektu schvaluje představenstvo. Projekt vede projektový manažer, který má k dispozici svůj tým. Pomocí projektů se realizuje např. zavádění nových IS, implementace nových produktů.

5.2. Analýza dotazníku

5.2.1. Rozbor skladby respondentů

Budeme – li považovat přepočtený stav pracovníků pro rok 2007 za výchozí, potom v rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 92% všech pracovníků. Vyplněný dotazník odevzdalo taktéž 92% všech zaměstnanců podniku.



Dotazník je přiložen v příloze (viz Příloha 1).

V případě banky „A“ jsem zkoumala region České Budějovice, do kterého náleží mikroregiony Český Krumlov, Vyšší Brod, Kaplice, Vyšší Brod, Velešín.

Bližším rozбором odevzdaných dotazníků jsem zjistila následující charakteristiky zkoumaného vzorku pracovníků:

Zastoupení respondentů podle pracovního zařazení (v dotazníku otázka 5.3.)

Tabulka 1: Jakou pozici ve firmě zastáváte? (banka „A“, v osobách)

Varianty	Počet respondentů	%
poradce	14	61
specialista	2	8,5
privátní nebo firemní poradce	5	22
manažer	2	8,5
Celkem	23	100

Diskuse: Zastoupení žen v bance „A“ v regionu České Budějovice je 61 %.

5.2.2. Spokojenost zaměstnanců v bance „A“ – region České Budějovice

Dotazování proběhlo v prosinci 2007. Snažila jsem se zaměstnance sledovat při vyplňování dotazníku. Pozorovala jsem jejich reakce a komentáře při vyplňování dotazníku.

V regionu České Budějovice jsem dotazník předložila 23 zaměstnancům, z toho 14ti ženám a 9ti mužům. Průzkum jsem provedla na různých pozicích poradců, specialistů, privátních a firemních poradců a manažerů.

Na otázku **1.1.** Jak hodnotíte finanční situaci instituce, ve které pracujete jako zaměstnavatele v porovnání s jinými společnostmi, v nichž jste pracovali, respondenti většinou odpověděli pozitivně. Jsou názoru, že banka „A“ je stabilní bankou s dlouholetou tradicí a budoucností a zaměstnanci také cítí do budoucna stabilní pracovní místo a určité pracovní jistoty. Jsou rádi, že získali pozici v této instituci.

Otázka **1.2.** Jak hodnotíte své pracovní podmínky a prostředí v porovnání s jinými společnostmi, v nichž jste pracovali? Většinou zaměstnanci odpovídali kladně. Akorát si stěžovali na určité pobočky, na ty větší, s vyšším počtem klientů, kde jsou na zaměstnance samozřejmě kladeny vyšší nároky, a tím je vyvoláván i pracovní stres. Ale komplexně je prostředí hodnoceno jako dobré.

Otázka **1.3.** Do jaké míry jste byli spokojeni se svou prací během posledních 12 měsíců ve srovnání s předcházejícím rokem? Zde respondenti odpověděli, že jejich pracovní výkony se zlepšili v případech, kdy zůstali na stejné pozici, nedošlo u nich ke kariérnímu růstu, tím pádem vykonávali stejné pracovní úkoly jako v předešlém roce. Zaměstnanci, kteří postoupili na vyšší pozici hodnotili své pracovní výkony buď za horší oproti předešlému roku nebo za srovnatelné, protože úkoly, jimiž byli pověřeni, jsou pro ně něčím novým, netypickým, museli se přizpůsobit novému pracovnímu prostředí a novým úkolům, plánům a požadavkům.

Otázka **1.4.** Jak hodnotíte banku z hlediska celkové spokojenosti? Zaměstnanci odpověděli kladně, dokonce jsou z celkového pohledu velmi spokojeni s podnikovou kulturou v bance „A“. Jen jim v některých situacích vadí pracovní stres, který ovšem netrvá nepřetržitě.

Otázka **1.5.** Pracovali byste ve stávající finanční instituci i v příštích měsících? Pouze ve výjimečných případech odpověděli zaměstnanci, že by rádi našli jiné pracovní místo, ale zatím se jim nenaskytla lepší příležitost. Svou spokojenost s bankou „A“ zdůvodňovali většinou jistotou pracovního místa a dlouholetou tradicí.

Otázka **1.6.** zde odpovídali zaměstnanci, kteří na otázku 1.5. odpověděli záporně, a to z těchto důvodů: kvůli náplni práce, která jim nevyhovuje a nebo práci nezvládají dle požadavků vedení. Dalším důvodem k fluktuaci pracovníků je nedostatečná rovnováha mezi soukromým a pracovním životem. Zaměstnanci, především ženy, které mají své rodiny s dětmi mají kvůli vysokým pracovním nárokům nedostatek času na svou rodinu. Po rozhovoru s ženou na pozici specialisty mi bylo řečeno, že jí nedávno byl nabídnut kariérní vzestup na pozici manažerky. Nabídku však nemohla přijmout z důvodu, že má rodinu a většinu svého času, který doposud věnovala rodině, by přináležel práci. I přes nabídku vyššího finančního ohodnocení odmítla.

Dalším důvodem k odchodu z banky „A“ je pocit zaměstnanců, že jsou nedostatečně finančně ohodnoceni vzhledem k pracovním výkonům.

Otázka **1.7.** hodně souvisí s otázkou 1.6. Bylo zjištěno, které tři aspekty považují zaměstnanci banky „A“ za nejdůležitější. Převažoval bod – mzda a zaměstnanecké výhody, dále jasné chápání cílů společnosti, vzdělání a profesní rozvoj, možnost rozvoje kariéry. Zde bych chtěla dodat, že u

banky „A“ je možnost jakéhokoliv školení jednak z rozhodnutí manažera pobočky dle jeho uvážení, ale také každý ze zaměstnanců může manažera požádat o školení, které jsou pro něj nutná. Školení může být i u externích firem (např. jazyková školení).

Otázka **1.8.** Tato otázka se týká finanční instituce z hlediska základní mzdy, zaměstnaneckých výhod, pohody pracovního prostředí, příležitostí ke kariérnímu růstu a firemní komunikace. Komplexně jsou zaměstnanci spokojeni se mzdou, pohodou, komunikací i příležitostmi, kterých jim poskytnuto nepřeborné množství – záleží na každém, jak nabídky doškolovacích programů a znalostí a dovedností ze školení využije.

Na otázku **1.9.** zda by doporučili banku jako zaměstnavatele svým známým jen 2 z 23 zaměstnanců odpověděli že ne – svůj názor ovšem nezdůvodnili. Ti co odpověděli kladně svůj názor odůvodňují možnostmi doškolování, seberealizace a jazykového vzdělání.

Jedinou připomínkou na otázku **1.10.** zda jsou zaměstnanci hrdí na to, že pracují právě v této finanční instituci, odpovědělo všech 23 respondentů, že ano, ovšem jednou z důležitých a často se opakujících připomínek byla reakce některých klientů, kteří si stěžují na poplatky za bankovní služby a svou nespokojenost si vyřizují se zaměstnanci na přepážce, kteří poplatky nemohou ovlivnit. Jinak jsou zaměstnanci v regionu České Budějovice hrdí na to, že v bance „A“ pracují z důvodu stability, tradice banky a vysokému počtu klientů.

5.2.3. Vedení – region české Budějovice

Co se týče otázky **2.1.** Jak hodnotíte Vaši stávající finanční instituci z pohledu plánů do budoucna, jasné organizační struktury, fungujících procesů, které napomáhají dosahovat vytyčených cílů, dlouhodobé perspektivy, významu a úspěchů práce zaměstnanců pro instituci a pocitu užitečnosti a prospěšnosti zaměstnanců pro banku, všichni zaměstnanci odpověděli kladně. Jen u poslední otázky, která se týká právě užitečnosti a prospěšnosti, zodpověděli neutrálně, tzn. nevěděli. Dodali, že to nemohou posuzovat oni sami, ale osoby ve vedení – manažeři.

Na otázku **2.2.** Jak hodnotíte instituci v oblastech lidských zdrojů zaměstnanci na různých pozicích odpověděli následovně:

2.2.1. Nábor zaměstnanců – spíše dobrý.

2.2.2. Kvalita vstupního zácviku – spíše dobrá, 4 týdny školení v Brně.

2.2.3. Hodnocení Vašich pracovních výkonů nadřízeným – spíše dobré.

2.2.4. Možnost osobního rozvoje(seberealizace) – Je zajištěna, doškolování, jazykové kurzy...

2.2.5. Podpora Vašich názorů a nápadů ze strany Vašeho přímého nadřízeného – brána v úvahu občas.

2.2.6. Úroveň a kvalita podpory a uznání ze strany Vašeho přímého nadřízeného – zohledněny všechny 4 odpovědi.

Na otázky **2.3.** a **2.4.** pojednávající o komunikaci a týmové spolupráci byla hodnocena následovně:

Zaměstnanci jsou seznámeni se zastupitelností pozic – horší zastupitelnost je u pozic Specialisty (Specialistu může zastoupit pouze specialista, který přesně zná jednotlivé produkty). Funguje zde také komunikace, ovšem kvůli náročnosti práce a pracovnímu vytížení se každý zaměstnanec raději věnuje své práci a kolegům pomáhá výjimečně. Podle výpovědi jedné ze specialistek, která v instituci pracuje už 12. rokem noví pracovníci příliš nerespektují zaměstnance, kteří už v bance pracují delší dobu.

Každý zaměstnanec banky může sdělit své návrhy a připomínky Generálnímu řediteli, který sídlí v Praze. Tyto návrhy jsou sdělovány prostřednictvím tlumočnicka. Tato možnost je zde 2. rokem a velice se osvědčila, protože problémy, které vznikají v bance ať už mezi zaměstnanci nebo zaměstnancem a klientem by se měl řešit. A článek, který problém může vyřešit je právě Generální ředitelství v Praze.

5.2.4. Rozbor skladby respondentů – banka „B“

Budeme – li považovat přepočtený stav pracovníků pro rok 2007 za výchozí, potom v rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 96% všech pracovníků. Vyplněný dotazník odevzdalo taktéž 96% všech zaměstnanců podniku.

Dotazník je přiložen v příloze (viz Příloha 1).

V případě banky „B“ jsem zkoumala region České Budějovice.

Bližším rozbořem odevzdaných dotazníků jsem zjistila následující charakteristiky zkoumaného vzorku pracovníků:

Zastoupení respondentů podle pracovního zařazení (v dotazníku otázka 5.3.)

Tabulka 2: Jakou pozici ve firmě zastáváte? (v bance „B“, v osobách)

Varianty	Počet respondentů	%
hypoteční poradce	10	55,6
úvěrový analytik	4	22,2
krizový manažer	2	11,1
manažer	2	11,1
Celkem	18	100

Pramen: vlastní šetření

5.2.5. Spokojenost zaměstnanců v bance „B“

Dotazování proběhlo v lednu 2008. Snažila jsem se zaměstnance sledovat při vyplňování dotazníku. Pozorovala jsem jejich reakce a komentáře při vyplňování dotazníku.

V regionu České Budějovice jsem dotazník předložila 18 zaměstnancům, z toho 11ti ženám a 7 mužům. Průzkum jsem provedla na různých pozicích hypotečních poradců, úvěrových analytiků, krizových manažerů a manažerů banky „B“

Na otázku **1.1.** Jak hodnotíte finanční situaci instituce, ve které pracujete jako zaměstnavatele v porovnání s jinými společnostmi, v nichž jste pracovali, respondenti většinou odpověděli kladně. Práce v této bance, která je specialistou na poskytování Hypotečních úvěrů, se jim zdá zajímavá. Je to práce s lidmi, která je sice velmi náročná, ale dotazované zaměstnance uspokojuje.

Otázka **1.2.** Jak hodnotíte své pracovní podmínky a prostředí v porovnání s jinými společnostmi, v nichž jste pracovali? Většinou zaměstnanci odpovídali kladně. Odpovídali, že práce je v mnoha případech velmi náročná, ale pracovní stres se dá zvládnout. Kanceláře poboček regionu České Budějovice jsou obsazované 2 – 3 zaměstnanci, funguje zde i týmová spolupráce.

Otázka **1.3.** Do jaké míry jste byli spokojeni se svou prací během posledních 12 měsíců ve srovnání s předcházejícím rokem? Na tuto otázku respondenti odpověděli většinou kladně. I když probíhají stále další školení a musí se zdokonalovat ve své oblasti a znalosti specialistů se musí prohlubovat, jejich práce je pro ně zajímavá a pocit seberealizace je motivuje i k vyšším výkonům.

Otázka **1.4.** Jak hodnotíte banku jako její zaměstnanec z hlediska celkové spokojenosti? Zaměstnanci banky „B“ odpověděli kladně. Jsou spokojeni na svých pracovních pozicích. I když na pracovišti panuje v mnoha situacích stres, tvrdí, že tyto situace se dají zvládnout a musí se s nimi počítat.

Otázka **1.5.** Pracovali byste ve stávající finanční instituci i v příštích měsících? Odpověď byla až na výjimky kladná. Jsou spokojeni ve stávající bance. Někteří by chtěli kariérně růst, k čemuž mohou dospět doškolovacími programy a pokud mají i dle psychologa na to, aby mohli zastávat i vyšší pracovní anebo jinou pozici, mohou se přihlásit do výběrového řízení a svůj sen si splnit.

Otázka **1.6.** Ti co odpověděli na předchozí otázku záporně, tudíž by nechtěli dále setrvat ve stávající finanční instituci. A to z následujících důvodů: nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem, pocit nedostatečného finančního ohodnocení vzhledem k požadovaným pracovním výkonům.

Otázka **1.7.** Na otázku, které aspekty považují zaměstnanci banky „B“ za nejdůležitější, převažovalo podobně jako u banky „A“ – mzda a zaměstnanecké výhody, vzdělání a profesní rozvoj, s tím spojená možnost pracovní kariéry.

Otázka **1.8.** Zjistila jsem, že zaměstnanci banky „B“ jsou povětšinou spokojeni se mzdou, komunikací na pracovišti a pohodou pracovního prostředí, i když někdy pracovní stres zavládne...

Na otázku **1.9.** zda by doporučili banku jako zaměstnavatele svým známým odpověděli všichni kladně. Svůj názor zdůvodnili tím, že v bance „B“ je možnost seberealizace, doškolování a v případě zájmu i jazykového vzdělání. Zaměstnanci mají i různé výhody – kulturní a sportovní poukázky.

Zaměstnanci jsou hrdí na to, že pracují právě v této finanční instituci. Banka „B“ má dlouholetou tradici v poskytování hypotečních úvěrů a mnoho spokojených klientů, kterým se zaměstnanci snaží vyjít vstříc, pokud klienti platí a drží se pokyny ve smlouvě. V případě neplacení zde existuje pozice krizového manažera, který nabízí klientům – dlužníkům jiné varianty placení, v případě, že se jim jejich životní situace zkomplikuje. Toto řeší formou splátkových kalendářů, ale i nepříjemnějšími variantami, jakými je například i zástava nemovitosti.

5.2.6. Vztah mezi manažery a ostatními zaměstnanci banky „B“ - region České Budějovice

Co se týče otázky **2.1.** Jak hodnotíte Vaši stávající finanční instituci z pohledu plánů do budoucna, jasné organizační struktury, fungujících procesů, které napomáhají dosahovat vytyčených cílů, dlouhodobé perspektivy, významu a úspěchů práce zaměstnanců pro instituci a pocitu užitečnosti a prospěšnosti zaměstnanců pro banku, všichni zaměstnanci odpověděli kladně. Při výběrovém řízení jim byly sděleny hlavní cíle instituce, náplň jejich práce.

Na otázku **2.2.** Jak hodnotíte instituci v oblastech lidských zdrojů zaměstnanci na různých pozicích odpověděli následovně:

2.2.1. Nábor zaměstnanců – spíše dobrý.

2.2.2. Kvalita vstupního zácviku – spíše dobrá, 4 týdny školení v Praze.

2.2.3. Hodnocení Vašich pracovních výkonů nadřízeným – spíše dobré.

2.2.4. Možnost osobního rozvoje(seberealizace) – Je zajištěna, doškolování, jazykové kurzy...

2.2.5. Podpora Vašich názorů a nápadů ze strany Vašeho přímého nadřízeného – brána v úvahu občas.

2.2.6. Úroveň a kvalita podpory a uznání ze strany Vašeho přímého nadřízeného – zohledněny všechny 4 odpovědi.

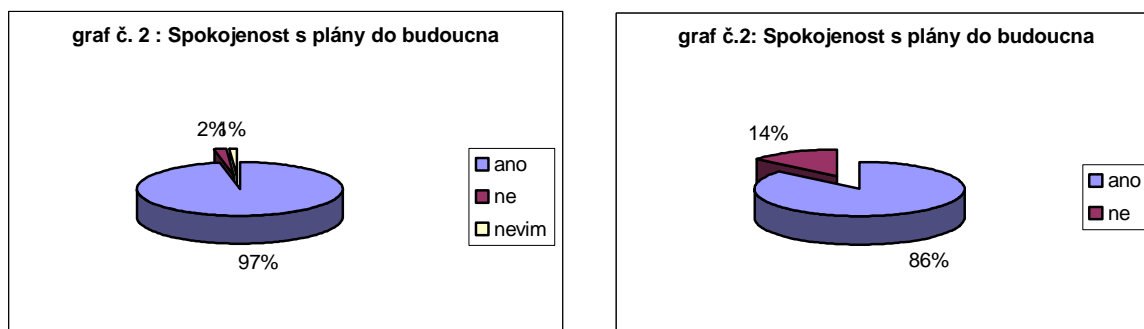
Na otázky **2.3.** a **2.4.** pojednávající o komunikaci a týmové spolupráci byla hodnocena následovně:

Zastupitelnost zaměstnanců je v podstatě možná pouze u pozice úvěrového analytika, ovšem pouze v případě, že mají srovnatelné zkoušky na výši úvěru. Další pozice vykonávají speciální úkoly, které nejsou zastupitelné.

Diskuse A pod grafem je zhodnocením zaměstnanců banky „A“ a diskuse B vyjádřením zaměstnanců banky „B“.

5.2.7. Školení a rozvoj

Graf č. 2: Spokojenost s plány do budoucna (v dotazníku otázka č.2.1.1.)



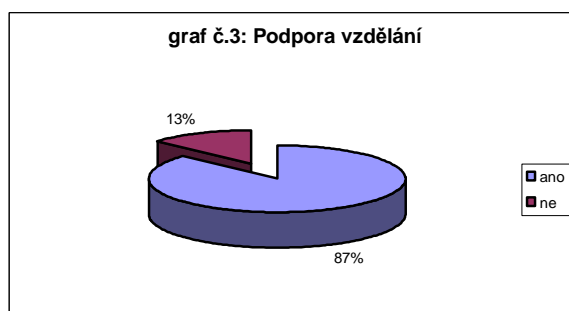
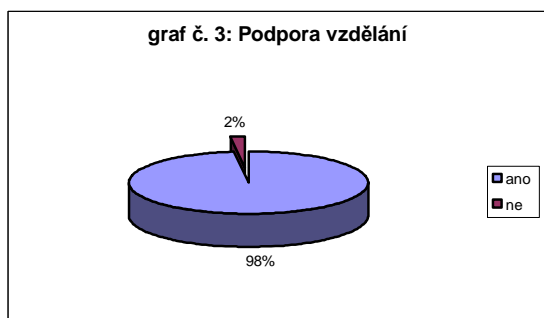
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 97 % zaměstnanců by nic neměnilo na plánech banky do budoucna, jsou spokojeni. Oproti tomu 21% je nespokojeno s plány do budoucna.

Diskuse B: 86 % je spokojeno s vizí banky „B“ a nic by neměnilo.

Srovnání: Vyšší spokojenost s plány do budoucna je u zaměstnanců banky „A“.

Graf č. 3: Podpora vzdělání a rozvoje od nadřízeného (v dotazníku otázka č.3.1.2.)

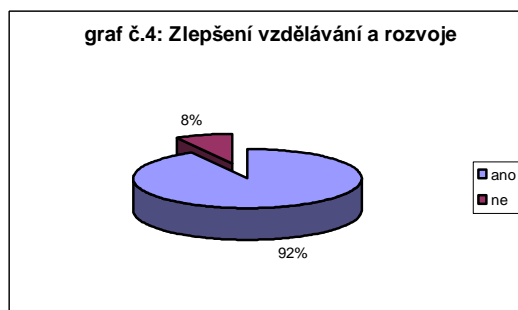
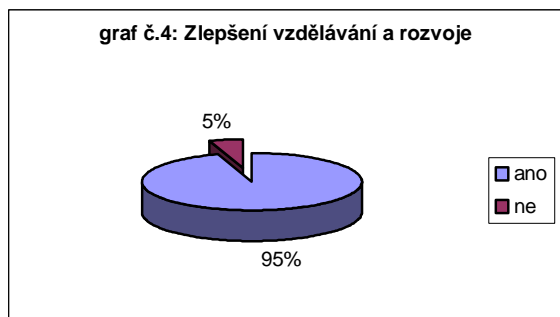


Diskuse A: 98 % zaměstnanců je spokojeno se vzdělávacími programy a školeními, na které jsou vysláni nadřízeným, pouhá 2% by změnila systém školení a mají výhrady.

Diskuse B: 87 % by nic neměnilo na doškolovacích programech banky „B“.

Srovnání: Vyšší spokojenost se vzdělávacími programy a školeními je u zaměstnanců pracujících v bance „A“. Zaměstnanci banky „B“ by částečně změnili systém školení a jeho strukturu.

Graf č. 4: Zlepšení vzdělávání a rozvoje (v dotazníku otázka č. 3.1.3.)



Pramen: vlastní šetření

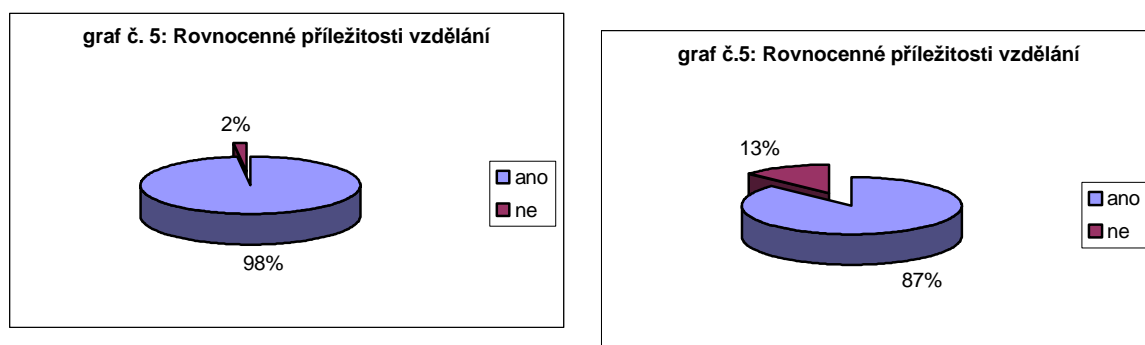
Diskuse A: 95 % respondentů je toho názoru, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců banky „A“ se rok od roku zlepšuje, ale jsou i zaměstnanci, kteří mají opačný názor – těch je 5%.

Diskuse B: 92 % tvrdí, že školicí programy v bance „B“ se stále zlepšuje.

(odpovídali všichni, i zaměstnanci, kteří nepracují v instituci dlouho, ale poukázali na reference zaměstnanců, kteří zde pracují déle).

Srovnání: Při porovnání výsledků týkajících se vzdělávání a rozvoje bylo prokázáno, že lépe je na tom banka „A“, kde se systém podle zaměstnanců zdokonalil více ve srovnání právě s bankou „B“.

Graf č. 5: Rovnocenná příležitost odborně se vzdělávat (v dotazníku otázka č. 3.1.4.)



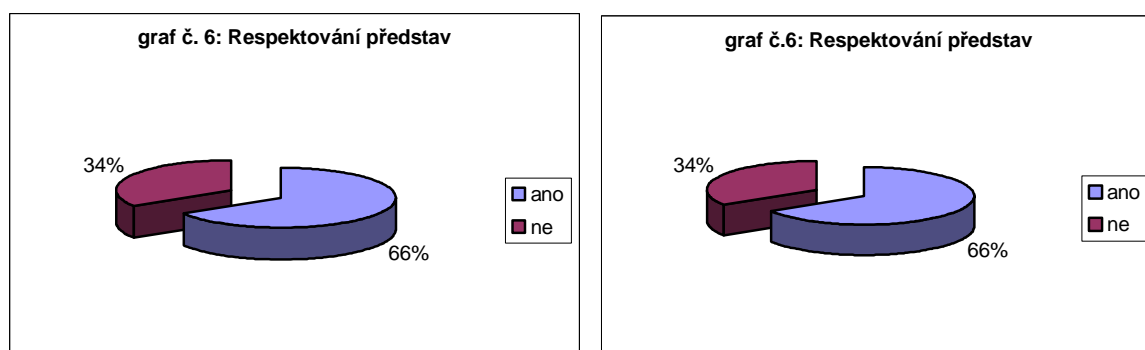
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 98 % zaměstnanců tvrdí, že v bance „A“ jsou rovnocenné příležitosti ke vzdělání, zbývající 2% o tom z jistých důvodů nejsou přesvědčeni.

Diskuse B: 87 % odpovědělo, že všichni mají stejnou možnost vzdělání.

Srovnání: Dle tvrzení zaměstnanců jsou rovnocennější příležitosti ke vzdělání u zaměstnanců banky „A“.

Graf č. 6: Respektování představ o osobním a odborném rozvoji (v dotazníku otázka č. 3.1.5.)



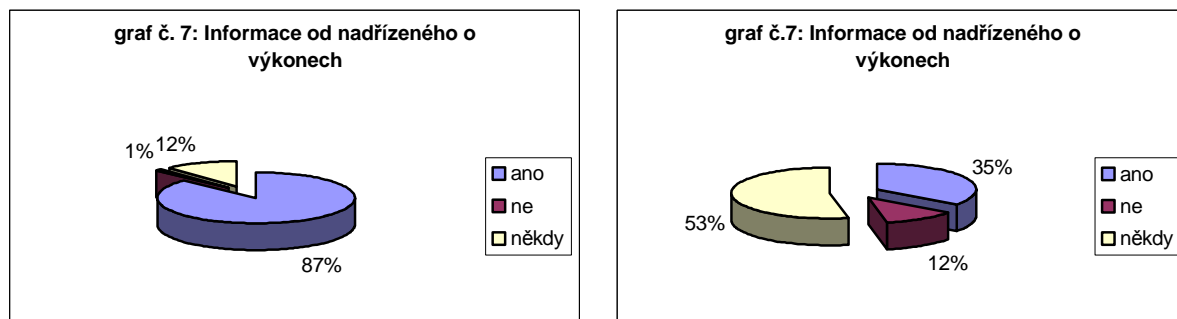
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 66 % zaměstnanců má pocit, že jsou jejich představy o jejich osobním a odborném rozvoji v bance respektovány, 34 % mají pocit opačný a usilují o změnu.

Diskuse B: Podle 66 % jsou představy o osobním a odborném rozvoji zaměstnanců v bance „B“ respektovány.

Srovnání: Podle dotazníku jsem zjistila, že představy o osobním a odborném rozvoji jsou uspokojeny v obou bankách rovnocenně.

Graf č. 7: Informace o výkonech a zlepšeních od nadřízeného (v dotazníku otázka č. 3.2.1.)



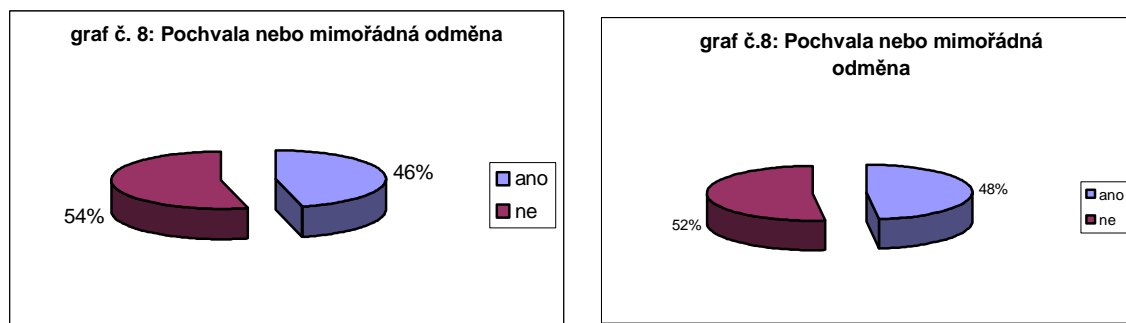
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A : 87 % jsou pravidelně informováni od svého nadřízeného o výkonech a o tom, v čem se mohou zlepšit, 12% nikdy a 1% není pravidelně informováno.

Diskuse B: 35 % zaměstnanců banky „B“ je pravidelně informováno o svých pracovních výkonech, celých 53 % je informováno někdy a 35 % není informováno vůbec.

Srovnání: Pravidelněji jsou o pracovních výkonech informováni zaměstnanci banky „A“.

Graf č. 8: Pochvala nebo mimořádná odměna (v dotazníku otázka č. 3.2.2.)



Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 46 % zaměstnanců si vzpomíná, že byl v poslední době pochválen nebo získal mimořádnou finanční odměnu.

Diskuse B: 48 % odpovědělo kladně na pochvalu a mimořádnou odměnu, ovšem většina – 52 % si nevzpomíná, že by odměnu získala.

Srovnání: V obou finančních institucích převažují zaměstnanci, kteří si nevzpomínají na pochvalu od nadřízeného nebo na mimořádnou finanční odměnu.

Graf č. 9: Znalost pracovních povinností (v dotazníku otázka č. 3.3.1.)



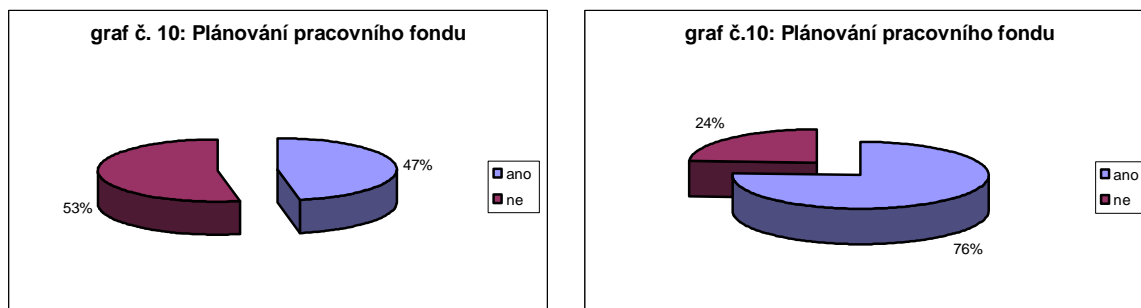
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 100 % zaměstnanců zná své pracovní povinnosti, což poukazuje na výbornou spolupráci s nadřízenými.

Diskuse B: 85 % zaměstnanců banky „B“ zcela zná své pracovní povinnosti.

Srovnání: Výborná firemní komunikace panuje v bance „A“. Zaměstnanci znají své pracovní povinnosti, a to na 100 %. Dle zjištění je na tom o 15 % hůř banka „B“.

Graf č. 10: Plánování pracovního fondu (v dotazníku otázka č. 3.3.2.)

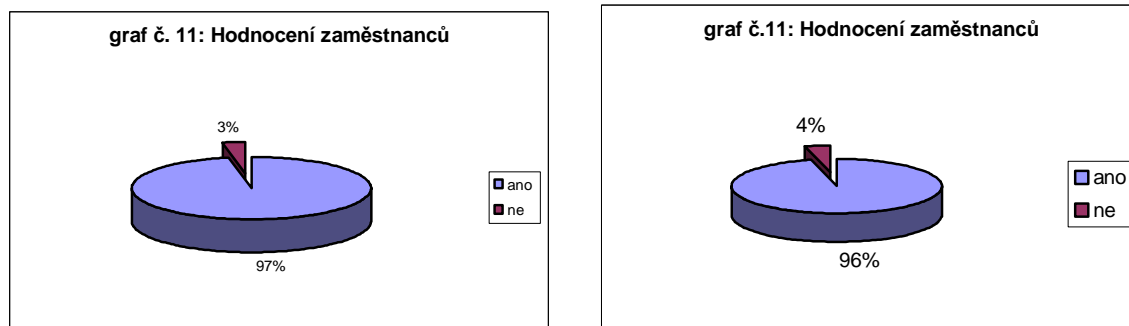


Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 47 % zaměstnanců je spokojeno s tím, jak jim nadřízený plánuje využívání pracovního fondu(času) a 53 % by ocenilo určité změny.

Diskuse B: 76 % je spokojeno s rozvržením jejich pracovního času.

Srovnání: Vyšší spokojenost s rozvržením pracovního fondu je dle respondentů v bance „B“.

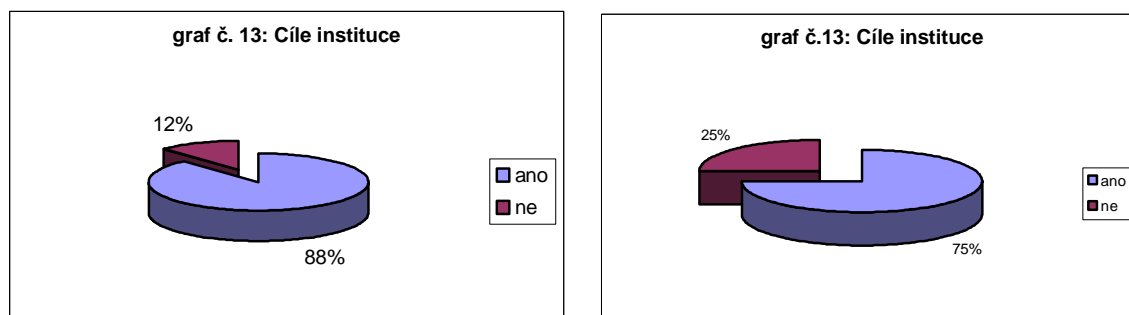
Graf č. 11: Hodnocení zaměstnanců (v dotazníku otázka č. 3.4.1.)

Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 97 % zaměstnanců si myslí, že hodnocení je prováděno včas a pravidelně.**Diskuse B:** 96 % je spokojeno s pravidelným a včasným hodnocením.**Srovnání:** Z hlediska hodnocení zaměstnanců respondenti tvrdí, že je v obou finančních institucích rovnocenné.**Graf č. 12: Spravedlivé hodnocení výsledků práce (v dotazníku otázka č. 3.4.2.)**

Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 76 % zaměstnanců je názoru, že instituce hodnotí jejich výsledky práce spravedlivě, 24 % je opačného názoru.**Diskuse B:** 68 % se domnívá, že výsledky jejich práce jsou hodnoceny spravedlivě.**Srovnání:** Pocit vyšší spravedlnosti s hodnocením výsledků práce mají zaměstnanci banky „A“.

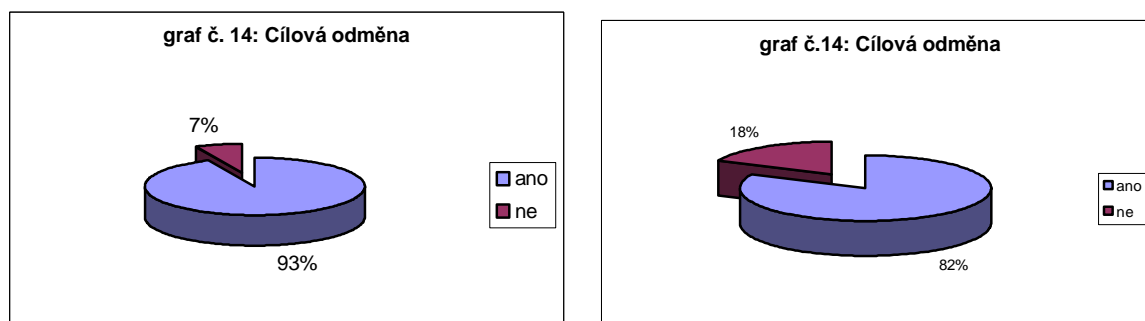
Graf č. 13: Pracovní cíle (v dotazníku otázka č. 3.4.3.)

Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 88 % je jasně seznámeno s pracovními cíli pro budoucnost.

Diskuse B: 75 % zná cíle banky „B“, zbývající procenta jen částečně – z důvodu, že ve stávající instituci nepracují dostatečně dlouho, aby instituci poznali.

Srovnání: S pracovními cíli jsou lépe seznámeni zaměstnanci banky „A“. Je to hodně ovlivněno tím, že zde pracuje více lidí s delší praxí a instituci lépe poznali.

Graf č. 14: Cílová odměna (v dotazníku otázka č. 3.4.4.)

Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 93 % zaměstnanců banky „A“ tvrdí, že je jim předem určena cílová odměna, 7 % nejsou v mnoha případech s cílovou odměnou seznámeni. Jsou tím myšleny mimořádně bonusy.

Diskuse B: 82 % odpovědělo, že cílová odměna je předem určena a jim sdělena.

Srovnání: Přehled o cílové odměně, o udělování bonusů jsou lépe seznámeni zaměstnanci banky „A“.

Graf č. 15: Praktické rozvíjení znalostí a dovedností (v dotazníku otázka č. 3.5.1.)



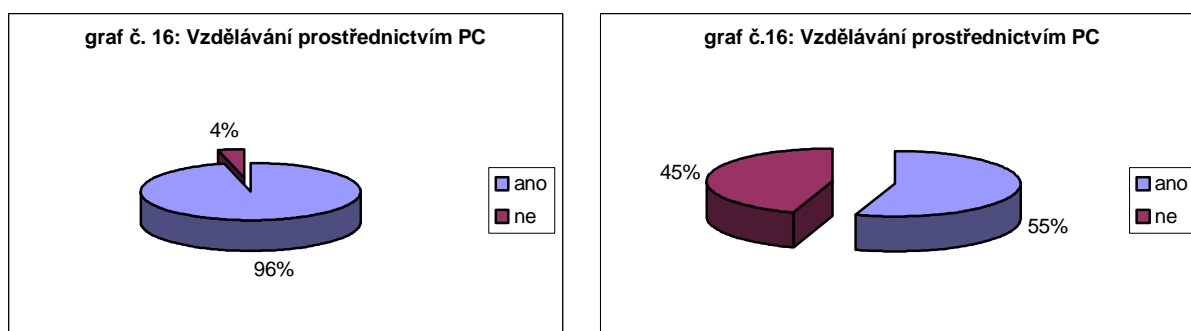
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 98 % zaměstnanců vyhovuje praktické rozvíjení znalostí a dovedností.

Diskuse B: 95 % si pochvaluje při seberealizaci praktické metody.

Srovnání: Téměř stoprocentní úspěch mají při seberealizaci praktické metody.

Graf č. 16: Vzdělávání prostřednictvím PC (v dotazníku otázka č. 3.5.2.)



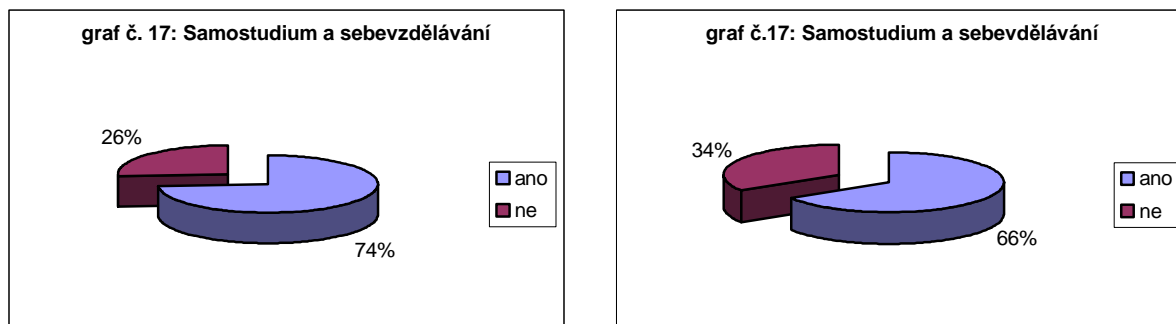
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 96 % zaměstnanců banky „A“ zcela vyhovuje rozvíjení znalostí a dovedností pomocí počítačové techniky, 4 % upřednostňuje jiné metody vzdělávání.

Diskuse B: 55 % si chválí seberealizaci prostřednictvím počítačové techniky.

Srovnání: Většině zaměstnanců banky „A“ zcela vyhovuje seberealizace prostřednictvím počítačové techniky. U banky „B“ je oblíbenost nižší.

Graf č. 17: Samostudium a sebevzdělávání (v dotazníku otázka č. 3.5.3.)



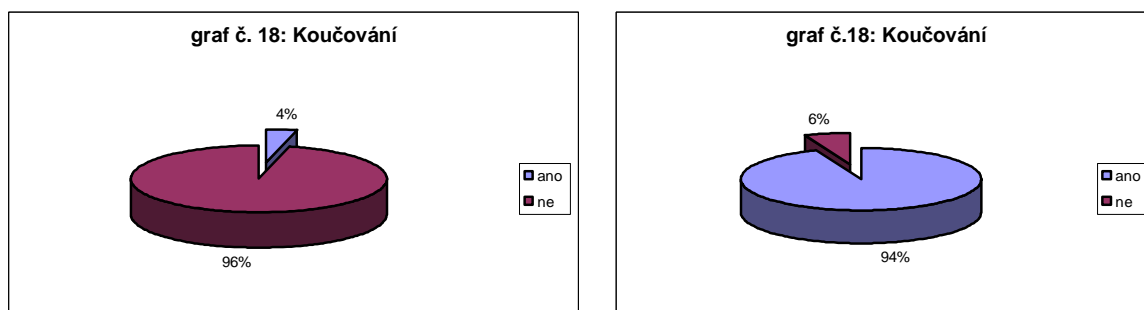
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 74 % zaměstnanců banky „A“ vyhovuje samostudium a sebevzdělávání a zbývajících 24 % upřednostňuje jiné metody rozvíjení znalostí a dovedností.

Diskuse B: 66 % preferuje samostudium a sebevzdělávání.

Srovnání: Samostudium a sebevzdělávání je taktéž oblíbenou metodou seberealizace v obou institucích.

Graf č. 18: Koučování (v dotazníku otázka č. 3.5.4.)



Pramen: vlastní šetření

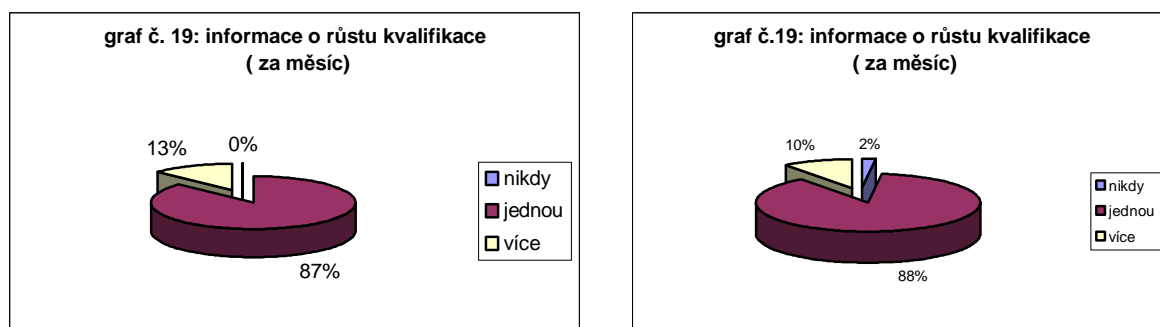
Diskuse A: Pouhým 4 % zaměstnancům banky „A“ vyhovuje rozvíjení znalostí a dovedností prostřednictvím koučování.

Diskuse B: 94 % odpovědělo kladně – koučování jim vyhovuje. Dodali ovšem, že velmi záleží na tom, kdo právě řídicí funkci zastává.

Srovnání: V současnosti metoda koučování vyhovuje podstatně více zaměstnancům banky „B“, kteří své rozhodnutí zdůvodňují tím, že velmi záleží na osobě, která je právě v řídicí pozici.

5.2.8. Absolvovaná školení

Graf č. 19: Informace o růstu a kvalifikaci (v dotazníku otázka č. 4.1.)



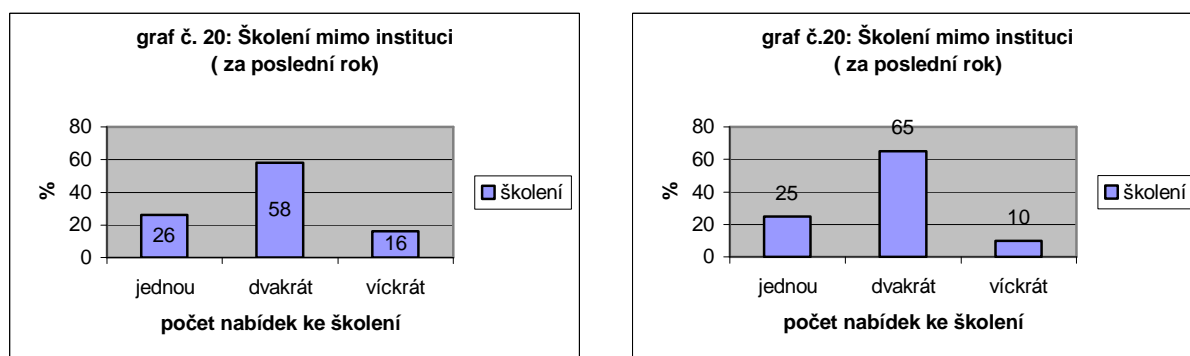
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 87 % zaměstnanců banky „A“ jsou o růstu kvalifikace informováni jednou za měsíc, 13 % vícekrát než jednou měsíčně.

Diskuse B: 88 % je o růstu a kvalifikaci informováno jednou za měsíc, 10 % dokonce vícekrát měsíčně. 2 % doposud nebylo o růstu informováno.

Srovnání: V obou institucích nadřazený pravidelně informuje své zaměstnance o růstu a kvalifikaci.

Graf č. 20: Školení mimo instituci - za poslední rok (v dotazníku otázka č. 4.2.)



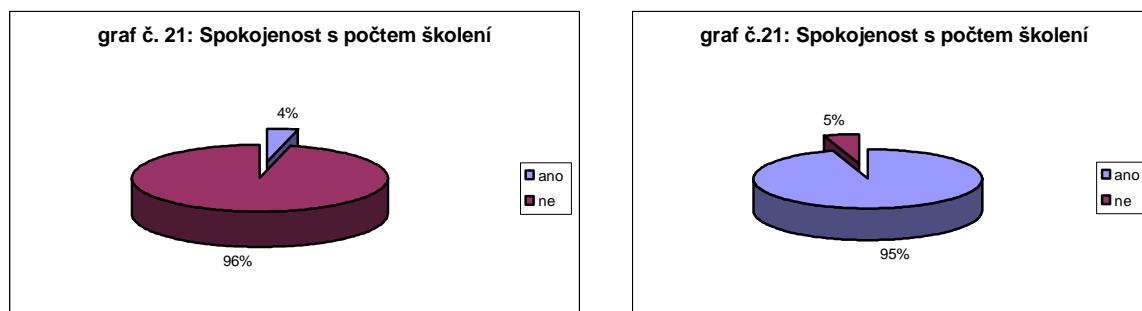
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: Za poslední rok bylo 26 % zaměstnanců banky „A“ vysláno na školení jednou, 58 % dvakrát a 16 % více než dvakrát.

Diskuse B: Jednou bylo na školení posláno 25 % zaměstnanců HB, 65 % dvakrát a 10 % dokonce vícekrát než dvakrát.

Srovnání: Zaměstnanci jsou vysláni na školení v obou bankách v průměru dvakrát ročně.

Graf č. 21: Spokojenost s počtem školení (v dotazníku otázka č. 4.3.)



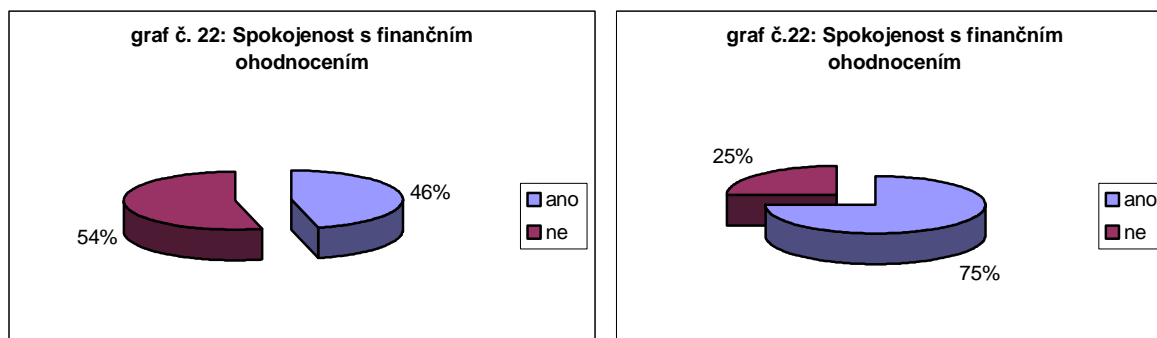
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 96 % si myslí, že v instituci probíhá dostačující počet školení, nic by neměnili na stávající situaci.

Diskuse B: 95 % je spokojeno s počtem školení, na které jsou zaměstnanci banky „B“ vysláni.

Srovnání: V obou institucích vládne spokojenost s počtem školení za uplynulý rok téměř stoprocentní.

Graf č. 22: Spokojenost s finančním ohodnocením (v dotazníku otázka č. 4.4.)

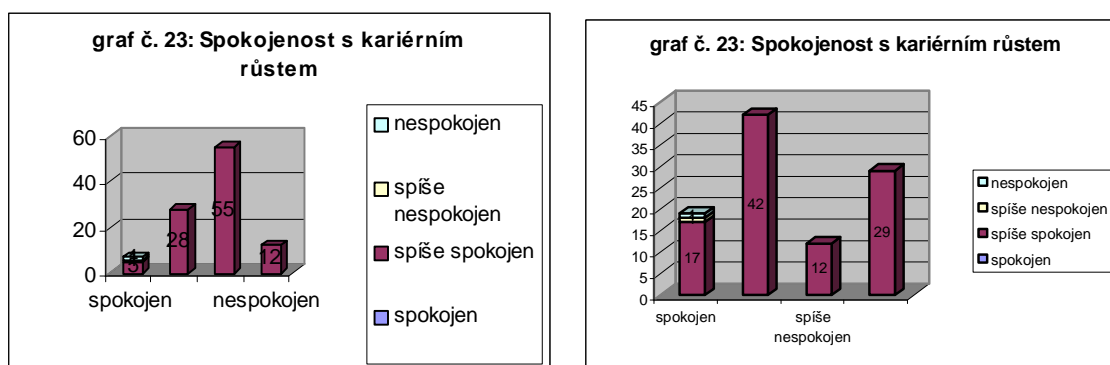


Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 46 % zaměstnanců banky „A“ je spokojeno s finančním ohodnocením v jejich profesi, ovšem 54 % nikoliv – přijde jim, že jejich pracovní úsilí a zvládnuté pracovní úkoly jsou nedostatečně finančně ohodnoceny.

Diskuse B: 75 % zaměstnanců banky „B“ je spokojeno s finančním ohodnocením ve své stávající pozici. 25 % si myslí, že jejich práce je nedocena a zasloužili by si vyšší mzdu.

Srovnání: Vyšší spokojenost s finančním ohodnocením je u zaměstnanců banky „B“.

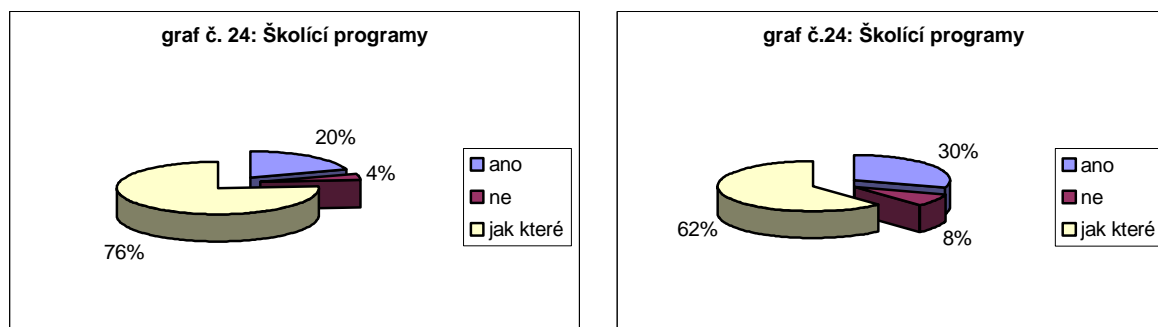
Graf č. 23: Kariérní růst (v dotazníku otázka č. 4.5.)

Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 5 % je zcela spokojeno s možnostmi kariérního růstu v bance „A“, považují možnosti za spravedlivé. 28 % je spíše spokojeno. Nejvíce respondentů – 55 % - jsou spíše nespokojeni, chtěli by kariérně růst a rádi by změnili svoji stávající pracovní pozici. 12 % není spokojena se svou stávající pozicí, chtěli by kariérně růst.

Diskuse B: 17 % je spokojeno s možnostmi kariérně růst, 42 % je spokojeno jen částečně (spíše spokojeno), 12 % by určité postupy týkající se kariérního růstu změnili a 29 % by změnili všechny principy kariérního růstu v bance“B“ – tedy 29 % je nespokojeno s postupy při výběru zaměstnanců, především do řídicích manažerských pozic.

Srovnání: Nespokojení zaměstnanci jsou s kariérním růstem zastoupeni stejně, a to 12 %. Průměrně 20 % by ocenilo částečnou změnu.

Graf č. 24: Školící programy (v dotazníku otázka č. 4.6.)

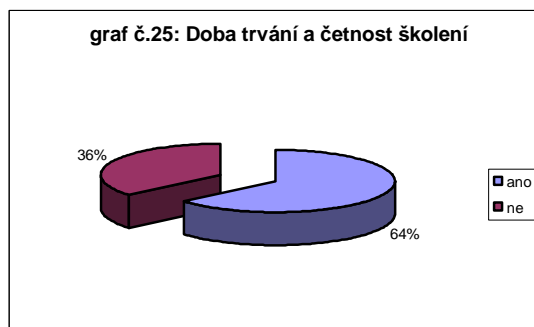
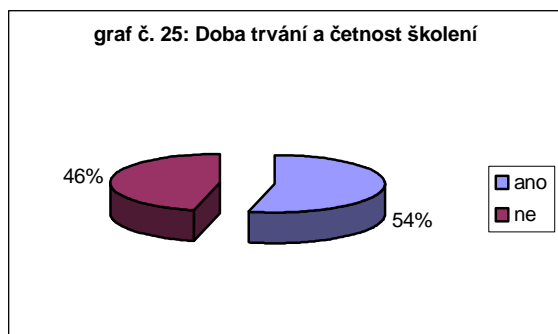
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 20 % zaměstnanců je názoru, že absolvované školicí programy zlepšují jejich pracovní výkon, 4 % jsou opačného názoru. 76 % tvrdí, že některé školicí programy jsou pro ně přínosné, některé nikoliv.

Diskuse B: 30 % zaměstnanců tvrdí, že školicí programy jsou pro jejich pracovní rozvoj užitečné, 62 % tvrdí, že jak které a pro 8 % jsou školení nepotřebné, nepřínosné.

Srovnání: Většina zaměstnanců v obou institucích jsou názoru, že některé školicí programy jsou pro ně přínosné některé nikoliv. Své tvrzení zdůvodňují tím, že záleží na školiteli a některá školení se jim zdají zdlouhavá a zbytečně podrobná a po několikahodinových přednáškách ani nejsou schopni prezentované poznatky vstřebat.

Graf č. 25: Doba trvání a četnost školení (v dotazníku otázka č. 4.7.)



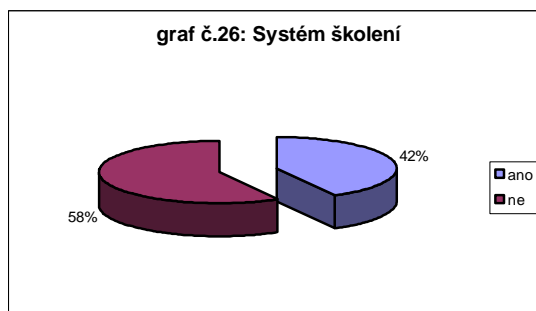
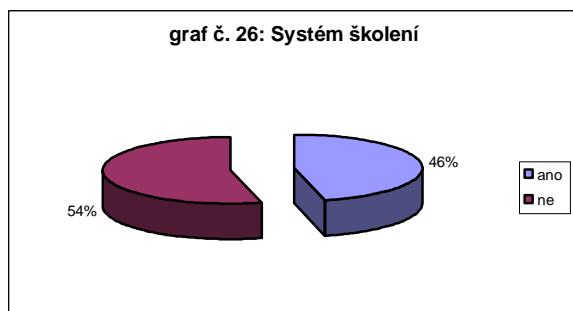
Pramen: vlastní šetření

Diskuse A: 54 % zcela vyhovuje četnost a doba trvání školení, zbývajícím 46 % nikoliv.

Diskuse B: 64 % zaměstnanců banky „B“ je zcela spokojeno s dobou trvání a četností školení.

Srovnání: Velká část, téměř polovina by zkrátila dobu trvání a také četnost školení.

Graf č. 26: Systém školení (v dotazníku otázka č. 4.8.)



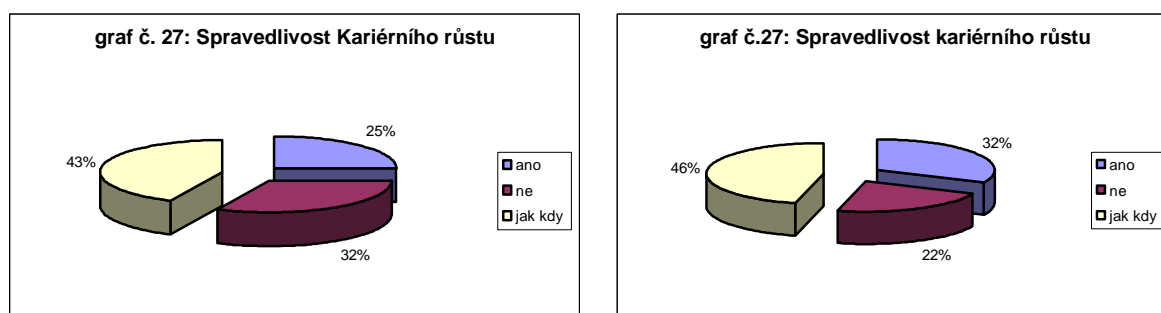
Diskuse A: 46 % vyhovuje systém školení a nic by neměnili, oproti tomu 54 % respondentů by

změnili některá školení a to – jejich náplň, která by se měla vždy týkat jen specializace určitých pracovníků. Zaměstnanci odpověděli, že se jim zdají některá školení zbytečně rozsáhlá a informace jsou uváděny moc dopodrobna. Ocenili by tímto větší stručnost a možnost diskuse přednášejícího s účastníky školení.

Diskuse B: Průzkum týkající se systému školení dopadl hodně podobně u banky „B“, kde doposud fungující systém školení vyhovuje 58 % respondentů.

Srovnání: Co se týká systému školení, spokojenějšími jsou zaměstnanci banky „B“.

Graf č. 27: Spravedlivost kariérního růstu (v dotazníku otázka č. 4.9.)



Diskuse A: Na otázku, zda kariérní růst odpovídá odborným znalostem a dovednostem zaměstnanci díky anonymnímu dotazování odpověděli spíše negativně. Díky rozhovorům bylo zjištěno, že ke kariérnímu růstu dochází především na základě sympatií s nadřízeným a v mnoha případech se na místo člověka, který má odborné znalosti vyšší, dostane člověk na základě známostí a bohužel i protekce. Ovšem ne ve všech případech.

43 % zaměstnanců odpovědělo, že kariérní růst je spravedlivý v některých pozicích, v některých ne. Zcela negativně odpovědělo 32 % respondentů a 25 % věří ve spravedlivost kariérního růstu zaměstnanců banky „A“.

Diskuse B: 32 % zaměstnanců banky „B“ považuje dle dosavadních zkušeností kariérní vzestup za spravedlivý, 46 % jak v kterých případech a 32 % je nespokojeno s kariérním růstem.

Srovnání: Názor zaměstnanců na spravedlivost kariérního růstu je ve srovnání v obou institucích spíše negativní, ale nepřekračuje ani v jedné z bank 50 %, což je ještě přijatelné.

6. Závěry

Cílem diplomové práce je stanovení rozvoje pracovní kariéry ve dvou zkoumaných finančních institucích, které jsou porovnány z pohledu teoretických poznatků a praktických zjištění.

K naplnění tohoto cíle byly zvoleny dvě finanční instituce, banka „A“ a banka „B“, které byly analyzovány. Byly zjištěny možnosti kariérního růstu a porovnány.

Ke zjištění výsledků jsem dospěla díky pozorování, šetření, rozhovorů, dotazování a pomocí Výročních zpráv v období let 2005 – 2007.

Docílené výsledky:

Šetření v oblasti rozvoje pracovní kariéry bylo uskutečněno v bance „A“ a v bance „B“ v období let 2005 – 2007. Šetřením byly zjištěny tyto podstatné skutečnosti:

- 1) V bankách byla provedena opatření vedoucí k odborné způsobilosti jako předpoklad kariérního růstu a úspěšného podnikání banky „A“ i banky „B“.
- 2) V bance „A“ vyjadřují její zaměstnanci vyšší osobní spokojenost než v bance „B“.
- 3) Nepodařilo se mi zjistit vliv vzdělávacích programů na hospodářské výsledky banky.
- 4) Praktické rozvíjení znalostí a dovedností je vnímáno zaměstnanci jako nezbytné a nabytí těchto znalostí je iniciováno samotnými zaměstnanci.
- 5) Vlastní seberealizace je pravděpodobně více rozvíjena v bance „B“.
- 6) V obou bankách jsou neoblíbenými metodami procesy koučování.
- 7) Současná osnova a frekvence školení, jako podpora kariérního růstu, se jeví jako dostatečná.
- 8) Pokud je závěrem školení testové ověření znalostí, tak přístup k takovému školení je mnohem zodpovědnější než v situaci, kdy jde jen o doplnění vzdělání o produktech, kdy není závěrem zkouška

Návrhy a opatření ke zlepšení situace v bance „A“ a bance „B“

- 1) Neměnit rozsah ani organizační zajištění školící soustavy. Toto platí pro obě banky.
- 2) Odpovědnými manažery soustavně pečovat o odbornou náplň osnov školení a to podle vývoje legislativy a ekonomiky tržního prostředí tak, aby pro jednotlivé zaměstnance banky bylo zajištěno přiměřené doplňkové vzdělání pro výkon v daném funkčním zařazení. A také aby mohli tito pracovníci vykonávat práci v zodpovědných vyšších funkcích banky.
- 3) V obou institucích by mělo být rozvinutější personální oddělení a firemní psycholog by měl pracovat nejen na centrále v Praze, ale i v menších pobočkách. Tak by byla menší pravděpodobnost toho, že by na určité pozice byli vybíráni nesprávně zaměstnanci.
- 4) Měly by probíhat pravidelné psychotesty u všech zaměstnanců, především na řídicích manažerských postech, které by pravidelněji ověřovaly, zda je zaměstnanec banky schopen stále stejně kvalitně vykonávat své pracovní úkoly. Pomocí manažerů je také propojený technologický článek banky se specialisty a řízením prostřednictvím komunikace, která je nezbytná a je zprostředkovatelem inovací v bance. Bez komunikace mezi jednotlivými články organizace by vznikl chaos, zaměstnanci by přesně neznali své pracovní povinnosti a cíle instituce.

7. Summary

Kariérní růst

Práce pojednává o možnostech kariérního růstu v oblasti bankovníctví. Cílem diplomové práce je stanovení rozvoje pracovní kariéry ve dvou zkoumaných finančních institucích, které jsou porovnány z pohledu teoretických poznatků a praktických zjištění.

Teoretická část popisuje typy pracovní kariéry, a to 4 typy: stálou strukturu pracovní kariéry, nestálou strukturu pracovní kariéry, stálou strukturu pracovní kariéry provázenou přechodem do řídicích funkcí a difúzní strukturu pracovní kariéry. V další části práce jsou vysvětlovány pojmy jako hledání, rozvoj, angažovanost, ověřování, splácení, výnosnost.

V mé práci srovnávám, jaké jsou požadavky na zaměstnance ve dvou bankách. Na základě rozhovorů, pozorování, dotazování jsem zjistila a zhodnotila možnosti seberealizace, školicí programy, podnikovou kulturu, spokojenost zaměstnanců, vztahy podřízených a nadřízených, firemní komunikaci. Důležitou částí je také průběh pracovní kariéry, metody zkoumající průběh pracovní kariéry.

Praktická část posuzuje spokojenost zaměstnanců ve vybraných bankách s možností kariérního růstu a seberealizací. Na vybraném vzorku souboru respondentů bylo provedeno šetření pomocí dotazníku.

Byly získány tyto hlavní poznatky:

Vyšší spokojenost se vzdělávacími programy a školeními je u zaměstnanců pracujících v bance „A“. Dle tvrzení zaměstnanců jsou rovnocennější příležitosti ke vzdělání u zaměstnanců banky „A“. Podle dotazníku jsem zjistila, že představy o osobním a odborném rozvoji jsou uspokojeny v obou bankách rovnocenně.

Vyšší spokojenost s rozvržením pracovního fondu je dle respondentů v bance „B“.

Klíčová slova:

Zaměstnanci banky, kariérní růst, profesní růst, motivace, pracovní výkonnost, pracovní postoje, spokojenost zaměstnanců, vzdělávací programy.

My thesis is based on the possibilities of career growth in the field of banking. I will study the development of careers in two different but comparable financial institutions. The theoretical part of my thesis will focus on four types of career structures: full-time, part-time, full-time with management track, and irregular. In the following part of my thesis, I will show how these four types search for employment, develop their careers, and negotiate payment and benefits.

In this thesis, I will compare the working conditions of two banks. Based on personal interviews, surveys, and observation, I have ascertained and graded the each bank for self-realization, work-study opportunities, business culture, and job satisfaction, relations between management and employees and company communications. I also studied the average length of an assignment, which is a good general indicator.

I was able to show the following:

A higher rate of satisfaction with training programs was found at Bank "A." Employees agreed that there were equal opportunities for taking work enrichment classes. According to my questionnaire, the employees of each bank felt equally satisfied.

A higher rate of satisfaction with the work team was found at Bank "B."

Key words: bank employees, career growth, professional growth, motivation, work efficiency, working attitude, employee satisfaction, training program

8. Seznam použité literatury:

1. Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 2004
2. Bělohávek, F.: Osobní kariéra. Grada, Praha, 1994.
3. Česká společnost pro jakost, 2006 – Příloha 1, Model EFQM..(online).
(cit.20.11.2007)
Dostupný na www: <http://www2czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/E6002D4C30>
4. Horalíková, M., Brabencová, H. – Personální řízení, vybrané otázky, Česká zemědělská universita, Praha 2000, 248s., 3. vydání
5. Milgrom, P., Roberts, J. – Modely rozhodování v ekonomii a managementu,
Grada Publishing spol s.r.o. 1997, 824s., 1. vydání
6. Jiří Růžička a kolektiv, 1993
7. Štikar, J. – Rymeš, M. – Riegel, K. – Hoskovec, J : Psychologie ve světě práce. Karolinum, Praha, 2003
8. Werther, W. B.: Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, Praha, 1992.
9. BELCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip, C – Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, Grada, Praha 1998, 248 s., 1. vydání
10. KŘIVÁ, E. – Řízení lidských zdrojů. (online). (cit.20.11.2006).
11. HÁJEK, Martin. Angažovaní pracovníci. (online). (cit.15.03.2007)
12. HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana. – Strategie firemní komunikace, Management Press, Praha 2000, 230s., 1. vydání
13. MILKOVICH, George, T., BODREAU, John, W.- Řízení lidských zdrojů, Grada a.s., Praha 1993, 936 s., 1. vydání
14. GOLLA, Petr. – Produktivita práce a mzdy v EU. (online). (cit.20.11.2006)

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Jakou pozici ve firmě zastáváte? (banka „A“, v osobách)

Tabulka 2: Jakou pozici ve firmě zastáváte? (banka „B“, v osobách)

Seznam grafů:

Graf č. 1: Pracovní zařazení (%)

Graf č. 2: Spokojenost s plány do budoucna

Graf č. 3: Podpora vzdělání a rozvoje od nadřízeného

Graf č. 4: Zlepšení vzdělávání a rozvoje

Graf č. 5: Rovnocenná příležitost odborně se vzdělávat

Graf č. 6: Respektování představ o osobním a odborném rozvoji

Graf č. 7: Informace o výkonech a zlepšeních od nadřízeného

Graf č. 8: Pochvala nebo mimořádná odměna

Graf č. 9: Znalost pracovních povinností

Graf č. 10: Plánování pracovního fondu

Graf č. 11: Hodnocení zaměstnanců

Graf č. 12: Spravedlivé hodnocení výsledků práce

Graf č. 13: Pracovní cíle

Graf č. 14: Cílová odměna

Graf č. 15: Praktické rozvíjení znalostí a dovedností

Graf č. 16: Vzdělávání prostřednictvím PC

Graf č. 17: Samostudium a sebevzdělávání

Graf č. 18: Koučování

Graf č. 19: Informace o růstu a kvalifikaci

Graf č. 20: Školení mimo instituci - za poslední rok

Graf č. 21: Spokojenost s počtem školení

Graf č. 22: Spokojenost s finančním ohodnocením

Graf č. 23: Kariérní růst

Graf č. 24: Školící programy

Graf č. 25: Doba trvání a četnost školení

Graf č. 26: Systém školení

Graf č. 27: Spravedlivost kariérního růstu

9. Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Organizační struktura banky „B“

Příloha 1

Dotazník:

Dobrý den, jmenuji se Ludmila Vacková, jsem studentkou oboru Provozní podnikatel na Zemědělské fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a v rámci své diplomové práce na téma Kariérové plánování jsem sestavila dotazník k tomuto tématu, ve kterém zkoumám spokojenost zaměstnanců ve firmě, podnikovou kulturu, komunikativnost mezi zaměstnanci na vedoucích postech, nižšími liniovými a štábními pracovníky, hodnocení vedení, schopnosti a odborné znalosti manažerů, spolupráce mezi odděleními, školení a rozvoj, motivační programy.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Zakroužkujte prosím Váš názor. Děkuji za spolupráci.

1) Spokojenost zaměstnanců

1.1. Jak hodnotíte finanční instituci, ve které pracujete jako zaměstnavatele v porovnání s jinými společnostmi, v nichž jste pracovali?

Jedna z nejlepších	1
Velmi dobrá	2
Dobrá	3
Špatná	4
Velmi špatná	5
Nemohu porovnat	6

1.2. Jak hodnotíte své pracovní podmínky a prostředí v porovnání s jinými společnostmi, v nichž jste pracovali?

Jedny z nejlepších	1
Velmi dobré	2
Dobré	3
Špatné	4
Velmi špatné	5
Nemohu porovnat	6

1.3. Do jaké míry jste byli spokojeni se svou prací během posledních 12 měsíců ve srovnání s předcházejícím rokem?

Spokojenější	1
Zhruba stejně spokojen	2
Méně spokojen	3
Nemohu porovnat	4

1.4. Jak hodnotíte tuto finanční instituci z hlediska celkové spokojenosti

Vynikající	1
Velmi dobrá	2
Spíše horší	3
Špatná	4
Velmi špatná	5

1.5. Pracovali byste rádi ve stávající finanční instituci i v příštích měsících?

Ano	1
Ne	2

1.6. Pokud jste na výše uvedenou otázku odpověděli záporně, kterou z následujících odpovědí byste uvedli jako důvod odchodu na jiné pracoviště?(možno více odpovědí)

Chybí jistota pracovního místa	1
Náplň práce mi nevyhovuje, nejsem uspokojen	2
Není rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	3
Nespokojenost s rozvojem kariéry	4
Nedostatečné vzdělávání a profesní rozvoj	5
Chybí uznání a ocenění Vaší práce ze strany společnosti a kolegů	6
Nejsem zcela srozuměn s cíli banky	7
Nevyhovující mzda a zaměstnanecké výhody	8
Nevyhovující pracovní prostředí	9
Jiný : uveďte prosím jaký...	10

1.7. Zaškrtněte čtyři aspekty Vaší práce, které považujete za nejdůležitější:

Jistota pracovního místa	1
Náplň Vaší práce	2
Uspokojení z práce	3
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	4
Možnost rozvoje kariéry	5
Vzdělávání a profesní rozvoj	6
Uznání ze strany Vašich kolegů	7
Uznání a ocenění Vaší práce ze strany společnosti	8
Jasně chápání cílů společnosti	9
Mzda a zaměstnanecké výhody	10
Pracovní prostředí	11
Jiný : uveďte prosím jaký.....	12

1.8. Jak byste hodnotili finanční instituci v následujících oblastech?

1.8.1. Základní mzda:

Dobrá	1
Spíše dobrá	2
Spíše špatná	3
Špatná	4

1.8.2. Odměny a zaměstnanecké výhody:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Spíše špatné	3
Špatné	4

1.8.3. Pohoda pracovního prostředí:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Spíše špatné	3
Špatné	4

1.8.4. Rovnocenné příležitosti ke kariérnímu růstu, zaměstnaneckým výhodám, vzdělávání a osobnímu rozvoji aj.

Dobré	1
Spíše dobré	2
Špatné	3
Spíše špatné	4

1.8.5. Komunikace k cílům instituce s nadřízenými :

Dobrá	1
Spíše dobrá	2
Špatná	3
Spíše špatná	4

1.9. Doporučili byste svým známým Vaši instituci jako zaměstnavatele?

Ano	1
Ne	2
Uveďte prosím důvod...	3

1.10. Jste hrdí na to, že pracujete právě v této finanční instituci?

Ano	1
Ne	2
Uveďte prosím důvod...	3

2) Vedení

2.1 .Jak hodnotíte Vaši stávající finanční instituci v následujících oblastech?

2.1.1. Společnost má plány do budoucna:

Ano	1
Ne	2
Nejsou mi známe	3

2.1.2. Společnost má jasnou organizační strukturu:

Ano	1
Ne	2
Neumím posoudit	3

2.1.3. Ve společnosti fungují postupy, které napomáhají dosahovat vytyčených cílů:

Ano	1
Ne	2
Neumím posoudit	3

2.1.4. Společnost má dlouhodobou perspektivu:

Ano	1
Spíše ano	2
Ne	3
Spíše ne	4

2.1.5. Sdělení významu a úspěchů Vaší práce pro společnost:

Ano	1
Ne	2
Neumím posoudit	3

2.1.6. Cítíte se užiteční a prospěšní pro společnost?

Ano	1
-----	---

Ne 2

2.2. Jak hodnotíte instituci v oblastech lidských zdrojů?

2.2.1. Nábor zaměstnanců:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Špatné	3
Spíše špatné	4

2.2.2. Kvalita vstupního zácviku:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Špatné	3
Spíše špatné	4

2.2.3. Hodnocení Vašich pracovních výkonů nadřízeným:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Špatné	3
Spíše špatné	4

2.2.4. Možnost osobního rozvoje:

Je zajištěna	1
Je částečně zajištěna	2
Nezajištěna	3

2.2.5. Podpora Vašich názorů a nápadů ze strany Vašeho přímého nadřízeného:

Brána v úvahu vždy	1
Brána v úvahu občas	2
Brána v úvahu velmi zřídka	3
Nikdy se na ně nebere zřetel	4

2.2.6. Úroveň a kvalita podpory a uznání ze strany Vašeho přímého nadřízeného:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Špatné	3
Spíše špatné	4

2.3. Jak hodnotíte komunikaci ve Vaší stávající finanční instituci?

2.3.1. Možnost sdělovat své názory vedení společnosti:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Spíše špatné	3
Špatné	4

2.3.2. Kvalita komunikace mezi jednotlivými odděleními a týmy?

Dobré	1
Spíše dobré	2
Spíše špatné	3
Špatné	4

2.3.3. Vaše znalost pracovní zastupitelnosti podobně zařazených spolupracovníků:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Spíše špatné	3
Špatné	4

2.4. Jak hodnotíte instituci v oblasti spolupráce?

2.4.1. Týmová spolupráce v oddělení:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Spíše špatné	3
Špatné	4

2.4.2. Spolupráce s ostatními odděleními:

Dobré	1
Spíše dobré	2
Spíše špatné	3
Špatné	4

3) Školení a rozvoj

3.1. Jak hodnotíte instituci z hlediska následujících aspektů?

3.1.1. Váš nadřízený podporuje Vaše odborné vzdělávání a rozvoj?

Ano	1
Ne	2

3.1.2. Vzdělávání a rozvoj se neustále zlepšuje?

Ano	1
Ne	2

3.1.3. Každý má rovnocennou příležitost odborně se vzdělávat?

Ano	1
Ne	2

3.2. Nakolik souhlasíte s následujícími výroky?

3.2.1. Můj nadřízený mě pravidelně informuje o mých výkonech a o tom, v čem se mohu zlepšit

Ano	1
Ne	2
Někdy	3

3.2.2. Vzpomenou si na případy, kdy jsem byl v práci pochválen anebo finančně ohodnocen mimořádnou odměnou:

Ano	1
Ne	2

3.3. Uveďte prosím jak si instituce vede v následujících aspektech

3.3.1. Každý zná své pracovní povinnosti

Ano	1
Ne	2

3.3.2. Váš nadřízený dobře plánuje využívání Vašeho pracovního času(fondu)

Ano	1
Ne	2

3.4. Jak hodnotíte systém hodnocení zaměstnanců v instituci, pokud jde o následující hlediska:

3.4.1. Je prováděno včas a pravidelně

Ano	1
Ne	2

3.4.2. Spravedlivě hodnotí výsledky Vaší práce

Ano	1
Ne	2

3.4.3. Jasně definuje Vaše pracovní cíle pro budoucnost

Ano	1
-----	---

Ne 2

3.4.4. Ohodnocuje předem dohodnutou práci – cílová odměna:

Ano 1

Ne 2

3.5. Která z následujících metod Vám nejvíce vyhovuje pro rozvíjení znalostí a dovedností v průběhu pracovního výkonu?

3.5.1. Praktické

Ano 1

Ne 2

3.5.2. Vzdělávání prostřednictvím počítačové techniky

Ano 1

Ne 2

3.5.3. Samostudium a sebevzdělávání

Ano 1

Ne 2

3.5.4. Koučování

Ano 1

Ne 2

4) Absolvovaná školení

4.1. Kolikrát v měsíci Vám Vaši nadřízení poskytují informace pro růst Vaší kvalifikace?

Více než jednou v měsíci 1

Jednou v měsíci 2

Můj nadřízený mi neposkytuje žádné informace týkající se mé kvalifikace 3

4.2. Kolikrát jste byl(a) vyslán(a) na školení mimo instituci kde jste zaměstnán(a)?

(za poslední rok)

Jednou	1
Dvakrát	2
Vícekrát – uveďte prosím kolikrát	3

4.3. Myslíte si, že by ve Vaší instituci mělo probíhat více školení?

Ano	1
Ne	2

4.4. Jste spokojen(a) s finančním ohodnocením ve Vaší profesi?

Ano	1
Ne	2

4.5. Jste spokojen(a) ve své stávající pozici nebo byste chtěl(a) kariérně růst?

Jsem spokojen(a)	1
Jsem spíše spokojen(a)	2
Jsem spíše nespokojen(a)	3
Jsem nespokojen(a)	4

4.6. Myslíte si, že školicí programy – jako komplex - jsou pro Vás přínosné a vylepšují Váš pracovní výkon?

Ano	1
Ne	2
Některé ano, některé ne	3

4.7. Jste spokojen(a) s dobou trvání a četností školení?

Ano	1
Ne	2

4.8. Změnil(a) byste něco na systému školení?

Ano,	uveďte	prosím	Váš	návrh
změny			
			
	1		
Ne, jsem spokojen(a)		2		

4.9. Myslíte si, že kariérní růst ve Vaší instituci je spravedlivý?(odpovídá odborným znalostem a schopnostem zaměstnanců)

Ano	1
Ne	2
Jak v kterém případě	3

5) Osobní údaje

5.1. Jak dlouho pracujete u této finanční instituce?

Méně než 1 rok	1
1 – 2 roky	2
3 – 4 roky	3
5 – 6 let	4

5.2. Jak dlouho pracujete ve své současné pozici?

Méně než 1 rok	1
1 – 2 roky	2
2– 4 roky	3
4 – 6 let	4
6 let a více	5

5.3. Jakou zastáváte pracovní pozici?

Osobní bankéř	1
Úvěrový analytik	2
Manažerskou funkci	3
Poradce	4
Specialista	5
Privátní nebo firemní poradce	6
Jinou pozici, prosím uveďte jakou.....	
.....	7

5.4. Kolik je Vám let?

18 – 25 let	1
26 – 34 roky	2
35 – 44 let	3
45 – 54 let	4
Více jak 55 let	5

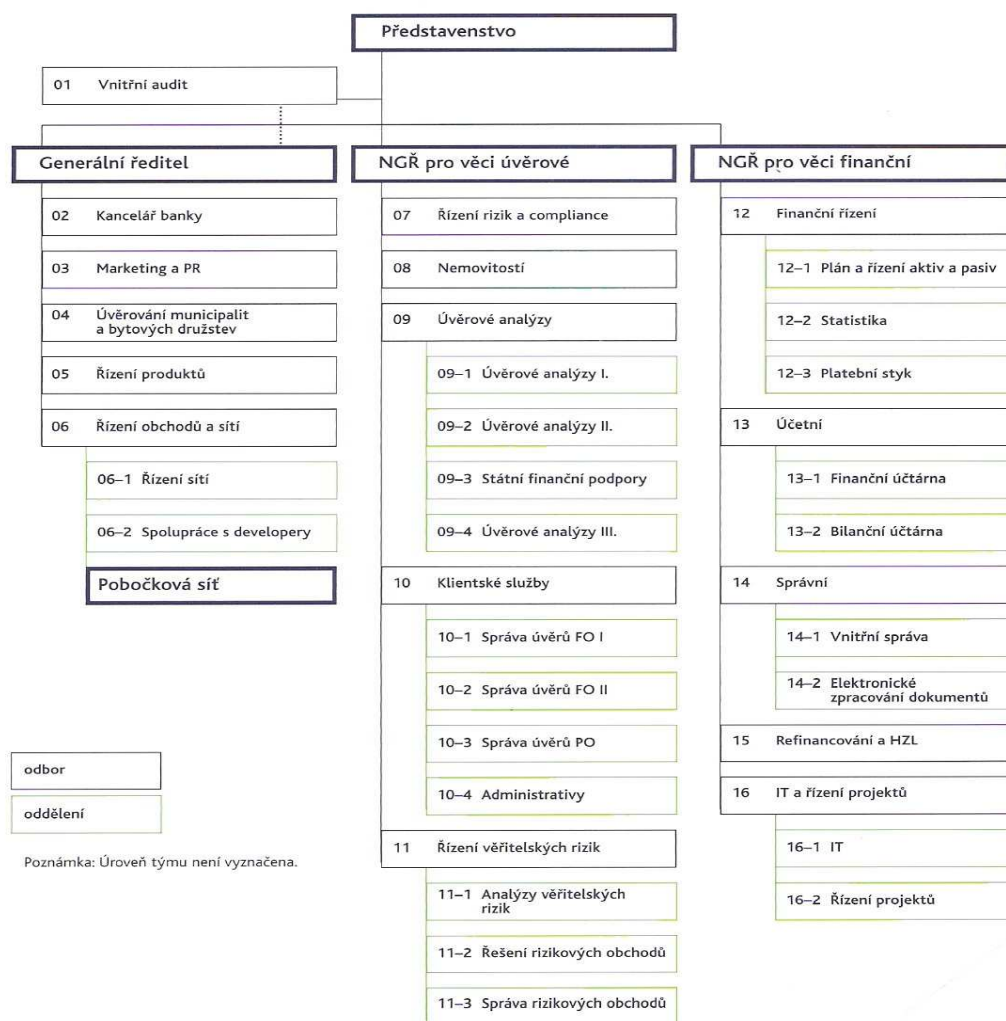
5.5. Jakého jste pohlaví?

Muž	1
Žena	2

Tímto Vám děkuji za upřímné vyplnění dotazníku a za Vaše náměty. Ludmila Vacková

Příloha 2

Organizační struktura banky „B“



odbor

oddělení

Poznámka: Úroveň týmu není vyznačena.

Pramen: Výroční zpráva

