



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru

Vypracoval: Bc. Aneta Pokorná
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota Ph.D.

České Budějovice 2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta POKORNÁ**
Osobní číslo: **E18403**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybraných společnostech, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
Crawshaw, J. R., Budhwar, P. S., & Davis, A. (2017). *Human resource mangement: strategic and international perspectives*. Los Angeles: SAGE.
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
Ulrych, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **17. ledna 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2020**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

ČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne

.....
Aneta Pokorná

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu této diplomové práce, panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za poskytování cenných rad, odborné konzultace a trpělivé vedení práce. Poděkování patří také všem respondentům, kteří si našli čas pro vyplnění dotazníkového šetření. V neposlední řadě děkuji celé své rodině za její podporu.

Obsah

1 ÚVOD	9
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1 Řízení lidských zdrojů	11
2.1.1 Podstata řízení lidských zdrojů	12
2.1.2 Historický vývoj řízení lidských zdrojů	13
2.2 Personální řízení	14
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	15
2.2.2 Plánování pracovníků	16
2.2.3 Získávání zaměstnanců	17
2.2.4 Výběr pracovníků	19
2.2.5 Přijímání a orientace pracovníků	20
2.2.6 Hodnocení pracovníků	22
2.2.7 Odměňování a motivace pracovníků	23
2.2.8 Vzdělávání pracovníků	25
2.2.9 Pracovní vztahy a péče o pracovníky	27
2.2.10 Ukončení pracovního poměru	28
2.2.11 Personální informační systém	29
2.3 Trendy v řízení pracovníků po roce 2000	30
3 Cíl a metodika	33
3.1 Cíl práce	33
3.2 Metodika práce	33
3.2.1 Dotazníkové šetření	33
4 Vlastní práce	36
4.1 Bankovní sektor	36
4.2 Analyzované banky	36
4.2.1 Česká spořitelna, a. s.	36

4.2.2	ČSOB, a. s.	36
4.2.3	Komerční banka, a. s.....	37
4.2.4	Fio banka, a. s.	37
4.3	Všeobecné požadavky	37
4.3.1	Vzdělání	37
4.3.2	Znalost cizích jazyků	38
4.3.3	Praxe v oboru	39
4.3.4	Odborné znalosti	40
4.3.5	Ovládání výpočetní techniky	42
4.4	Další aspekty týkající se pracovníka	43
4.4.1	Sociální síť LinkedIn	44
4.4.2	Ostatní sociální sítě.....	44
4.4.3	Upravenost kandidáta na pracovním pohovoru	46
4.5	Schopnosti a dovednosti pracovníka	47
4.5.1	Samostatnost.....	47
4.5.2	Zodpovědnost	48
4.5.3	Schopnost řešit problém	49
4.5.3.	Komunikační schopnosti.....	51
4.5.4	Schopnost týmové práce	51
4.6	Nabízené služby bank	53
4.6.1	Pojištění	53
4.6.2	Investiční poradenství.....	54
4.6.3	Půjčky	56
4.6.4	Úvěry se zajištěním	57
4.6.5	Spoření.....	59
4.3	Shrnutí a návrhy	60
5	Závěr	66

Summary and key words.....

Seznam použitých zdrojů.....

Seznam tabulek, obrázků a grafů.....

Seznam příloh

1 ÚVOD

Lidské zdroje patří mezi nejdůležitější kapitál organizace. Tvoří aktivum, které svojí činností ovlivňuje finanční a materiálový tok v podniku. Provádí činnosti, kde využívají svých dovedností, znalostí, schopností a dalších předpokladů pro správné fungování společnosti.

Lidský kapitál se řadí k nejdražším zdrojům společnosti, proto by měla být věnována této oblasti adekvátní pozornost. Větší organizační celky mají vlastní personální oddělení. To se zabývá personálními činnostmi, které jsou zásadní pro prosperující organizaci. Na základě stanovených požadavků probíhá výběr vhodného kandidáta pro danou pracovní pozici. Přijímací řízení může mít několik kol a může obsahovat různé testování pro výběr nejvhodnějšího pracovníka. V momentě, kdy vybereme toho správného pracovníka, proběhne přijímací proces, kdy musí být splněny právní požadavky, a uskuteční se adaptace pracovníka. Během výkonu práce dochází k hodnocení pracovníků, které má za cíl odhalit nedokonalosti a případně motivovat pracovníky k dalším lepším výkonům. S tím také souvisí odměňovací a motivační systém společnosti, který slouží především k udržení stávajících pracovníků. Jeho cílem je motivovat pracovníky a vytvořit v nich pocit sounáležitosti, seberealizace a dalších kladných asociací s pracovní pozicí, aby se cítili dobře. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám a nutnosti držet krok s konkurencí, musí docházet ke vzdělávání pracovníků, které může být prováděno několika způsoby. K dobrým pracovním podmínkám přispívají také kladné vztahy na pracovišti a péče o zaměstnance ze strany zaměstnavatele. Dochází také k ukončování pracovního poměru, a to jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, případně k přerušení pracovního poměru například vlivem rodičovské dovolené.

Pokud probíhá systém řízení lidských zdrojů správně, dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti, buduje se dobrou image a firma se stává natolik flexibilní, aby se adekvátně přizpůsobovala nadcházejícím změnám a inovacím. Vedení organizace určuje, jakým způsobem bude prováděno řízení lidských zdrojů, a zda bude systém natolik propracovaný, aby našel pracovníky s požadovanými znalostmi a schopnostmi.

V neposlední řadě je také důležité dělat vše proto, abychom si tyto pracovníky udrželi, a aby byli u nás spokojeni. Jen to je cesta, jak udržet prosperitu celé organizace a každý vedoucí pracovník by si této skutečnosti měl být vědom.

Diplomová práce se věnuje problematice řízení lidských zdrojů. Na začátku je popsán celý personální proces, ze kterého se následně vychází v analytické části práce. Práce neanalyzuje pouze jeden podnik, ale bankovní sektor. Ten je v tomto případě zastoupen čtyřmi velkými bankami, které působí na území České republiky. Konkrétně se jedná o Českou spořitelnu, ČSOB, Komerční banku a Fio banku. Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru a navrhnout možné způsoby jeho zlepšení.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Koubka (2011) termíny řízení lidských zdrojů, personální řízení či personální administrativy slouží k charakterizování úrovně vývoje a koncepce personální práce, na rozdíl od pojmů personální práce nebo personalistika, které značí nejjobecnější pojmenování této činnosti.

Lidské zdroje lze definovat jako personální práci zohledňující lidský faktor, který není pouze vhodným zdrojem využívaným k práci, ale zejména jako faktor, který rozhoduje o úspěchu společnosti. Systém lidských zdrojů souvisí s několika oblastmi:

- **Filozofie lidských zdrojů** – vymezuje stěžejní zásady a vnímání lidských zdrojů v organizaci a jak by s nimi mělo být zacházeno.
- **Politika lidských zdrojů** – souvisí s opatřením týkajícím se obchodních otázek, rozvojem a postupy v řízení lidských zdrojů.
- **Programy v lidských zdrojích** – zajišťují strategii a politiku koordinování úsilí o lidské zdroje. Řídí úsilí o organizační změny, které mají souvislost se strategickými obchodními podmínkami.
- **Postupy v řízení zdrojů** – provádí se při tvorbě politik a programu v části lidských zdrojů. Součástí jsou zdroje, učení a vývoj, výkonnost, odměňování, vztahy se zaměstnanci i administrativy.
- **Proces lidských zdrojů** – formální postupy k dosažení cílů řízení personálních zdrojů (Armstrong, 2016).

Šikýř (2014) považuje řízení lidských zdrojů za odlišení úspěšné a neúspěšné organizace, neboť cílené řízení a vedení pracovníků je zásadní a občas bývá podstatnější než vedení ostatních zdrojů (materiálových, finančních, informačních).

Řízení lidských zdrojů vnímá Donnelly (2007) jako proces, jehož cílem je dosažení podnikových cílů pomocí získávání, rozvoje, propouštění, stabilizování a vhodného využívání veškerých personálních zdrojů v organizaci.

Dalším pohledem na řízení lidských zdrojů může být chápání těchto zdrojů jako celku, který má strategické a logické pojetí řízení nejdůležitějšího majetku organizace, a to jsou lidé, kteří společně dosahují stanovených cílů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dvořáková (2012) s předchozími definicemi souhlasí a dodává, že v řízení lidských zdrojů nelze stanovit obecná pravidla a schémata. Jedná se o určitý celek obsahující dané politiky, zásady a praxi, kterou aplikovaly úspěšné organizace k dosažení výborných výsledků.

2.1.1 Podstata řízení lidských zdrojů

Celkovou kvalitu veškerých organizací udává kvalita zaměstnanců, proto pro spoustu subjektů tkví prosperita v získání pracovníků, kteří využívají svých schopností a dovedností k naplnění strategických cílů organizace. Zajištění konkurenceschopnosti podniku spočívá v obsazování pracovních míst správnými pracovníky a v dalších personálních rozhodnutích s tím souvisejících (Robbins, De Cenzo, & Coulter, 2016).

Pokud si malé podniky neurčí svoji strategii, nevědomě si tím vytváří značné překážky na cestě k úspěchu a rozvoji. Pokud chceme předejít krizi, musíme se soustředit na problémy v širším kontextu a předpovídat budoucí vývoj. Klíčovým prvkem podnikové strategie je bezesporu personální strategie neboli koncepce lidských zdrojů (Stýblo, 2003).

Dle Duchoně & Šafránkové (2008) je hlavní úkol získat uspokojivý pocit z dobře vykonané práce, dochází tím k rozvoji schopností pracovníků. Možnost kariérního růstu a zajištění dobrých pracovních podmínek motivuje pracovníky k lepším výkonům. Díky tomu také pracují v souladu se zájmy organizace.

Mezi nejdůležitější funkce řízení lidských zdrojů dle Koubka (2009) patří:

- Snaha o umístění správného člověka na vhodné místo tak, aby byly efektivně využity jeho schopnosti, a ideálně aby byl schopný přizpůsobit se měnícím se požadavkům na pracovní místo.
- Využívání pracovních sil v optimálním množství s využitím fondu pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců.

- Utužování mezilidských vztahů na pracovišti, upevňování týmů, účinné vedení lidských zdrojů organizace.
- Rozvoj personálních a sociálních dovedností pracovníků, jejich schopností, vlastností, rozvoj směřující k budování pracovní kariéry a vnitřní uspokojení z dobře vykonané práce. V ideálním případě dochází ke ztotožnění se zájmy a cíli společnosti.
- V neposlední řadě je nutné dodržovat veškeré zákony v oblasti práce a lidských práv, jejichž dodržování vede k tvorbě dobré pověsti zaměstnavatele.

2.1.2 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Současný pojem „řízení lidských zdrojů“ se nepoužíval od počátků. Původní pojem „řízení pracovních sil“ byl nahrazen pojmem „řízení práce“ a zahrnoval procesy týkající se řízení lidí v organizaci. Vedení v té době vnímalo lidi pouze jako majitele pracovního kapitálu, od kterých se očekávalo plnění zadaných úkolů bez vlastní iniciativy a nápadů. Později si management uvědomil, že toto uvažování není efektivní, a ve čtyřicátých letech 20. století vznikl pojem „personální řízení“ (Veber, 2009). Finální pojem „řízení lidských zdrojů“ použil Bakke (1966) a následoval ho Armstrong (1977), který už si uvědomoval, že lidské zdroje jsou klíčovým zdrojem podniku. Teorie lidských vztahů vychází z výzkumu, který specifikoval Elton Mayo, a tento výzkum byl proveden ve dvacátých letech 20. století (Armstrong & Taylor, 2015).

Vojtovič (2011) rozdělil koncepci řízení lidských zdrojů na tři samostatné části. První část tvoří prvotní úvaha o koncepci řízení lidských zdrojů, kterou popsali američtí univerzitní vědci v 80. letech 20. století. Tvořily ji dva modely, a to „Model shody“ a „Harvardský model“.

„Model shody“ popisuje systémy lidských zdrojů řízené způsobem, který se shoduje se strategií organizace. Zásadním úkolem této metody je harmonizovat formální strukturu a systémy lidských zdrojů, aby zabezpečovaly strategické cíle organizace. Dle tohoto modelu existují čtyři procesy řízení lidských zdrojů, výběr, hodnocení/řízení pracovního výkonu, odměňování a rozvoj (převážně vysoce kvalifikovaných pracovníků) (Armstrong, 2016).

„**Harvardský model**“ začleňuje do řízení lidských zdrojů všechna rozhodnutí a opatření, která působí na vztah mezi organizací a jejími zaměstnanci. Tento model popisuje mnoho situací, které potřebují komplexnější a strategičtější pohled na celou problematiku lidských zdrojů. Dochází zde již k respektování jedince a jeho možného přínosu pro společnost. Zakladatelé této metody poukazují na dva charakteristické rysy řízení lidských zdrojů. Řadoví manažeři musí přijmout větší zodpovědnost za zabezpečení konkurenční strategie a politiky v oblasti lidských zdrojů. Druhým bodem je, že personální útvar stanovuje politiku a zásady pro řízení činností v oblasti lidských zdrojů tak, aby byly správně prováděny a vzájemně se posilovaly (Armstrong, 2016).

Další vývoj těchto myšlenek proběhl později, kdy angličtí specialisté na přelomu 80. a 90. let zaujímal nedůvěřivý vztah k realizaci těchto modelů v praxi personálního řízení. Uplatnění koncepce řízení lidských zdrojů v praxi bylo součástí součástí podnikového managementu (Vojtovič, 2011).

V současné době je kladen důraz především na to, zda jsou systémy lidských zdrojů řízeny ve shodě se strategií organizace (Veber, 2009).

2.2 Personální řízení

Personální činnosti představují aktivní část práce personálního oddělení. Součástí této práce jsou administrativně-správní činnosti, které pochází z pracovněprávní legislativy, dále sem patří metodické a analytické činnosti. S těmito činnostmi souvisí také poradenství manažerům a zaměstnancům. Tyto činnosti zajišťuje personální útvar, který se dále podílí na koordinování těchto činností a zároveň je kontroluje (Dvořáková, 2012).

Personální útvar zajišťuje personální řízení jako specifickou činnost řízení lidských zdrojů. Z hlediska obsahu lze činnosti rozlišit na personální činnosti úzce spjaté s personální agendou, která zabezpečuje základní činnosti týkající se personálu firmy, a na vlastní personální řízení, jehož podstatou jsou základní oblasti formování lidských zdrojů (Veber, 2009). Podle Koubka (2011) personální činnosti obsahují cokoli týkající se člověka a jeho pracovního života, včetně vlivů na život pracovníka a jeho životní

podmínky. Výčet personálních činností se v tuzemských a zahraničních publikacích lehce odlišuje, nicméně základní členění je ve všech publikacích stejné.

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Kociánová (2010) tvrdí, že analýza pracovních míst je klíčová pro vykonávání hodně navazujících personálních činností. Základním bodem této činnosti je poskytnout informace k vytváření popisu pracovního místa a na základě těchto informací upřesnit požadavky na pracovníky a jejich kompetence. Podstatou analýzy je tedy získat a vyhodnotit informace a specifikovat práci od ostatních pozic.

Srpová, Řehoř & kol. (2010) vnímají proces vytváření pracovních úkolů podobně a rozdělují ho do čtyř fází:

- Vymezení jednotlivých úkolů, které jsou podstatou pracovní pozice.
- Vytyčení způsobů (metod), pomocí nichž bude prováděn zadaný úkol, tedy způsob provádění konkrétního úkolu.
- Uskupování jednotlivých úkolů a jejich přiřazení k určitým pracovním místům. Jednotlivá místa jsou přiřazena k jednotlivým lidem. Jde tedy o seskupování konkrétních úkolů pro tvorbu pracovního místa.
- Zařazení pracovního místa do pracovní hierarchie neboli vytvoření vztahu pracovního místa k dalším již existujícím pracovním pozicím.

Dle Jakubíkové (2012) zastávají lidé odlišné role a k tomu se vztahují jejich pracovní místa. Tyto lidi lze rozčlenit do několika skupin v závislosti na kontaktu s klienty, či podle toho, jak moc se podílejí na produkci služeb.

- **Kontaktní pracovníci** – podílí se na marketingových činnostech, protože jsou v opakovaném kontaktu se zákazníky, a zároveň musí být flexibilní, co se týče potřeb a přání zaměstnanců společnosti.
- **Koncepční pracovníci** – provádí marketingové výzkumy či jiné výzkumy související s vývojem nových produktů. Tito pracovníci většinou nepřichází do kontaktu se zákazníky.
- **Obsluhující pracovníci** – musí mít výtečné komunikační schopnosti, být slušní a profesionální, neboť u nich dochází k častému kontaktu se zákazníkem.

- **Podpůrní pracovníci** – kontakty se zákazníky mají velice nepravidelné, jejich úkolem je podpora všech činností v organizaci.

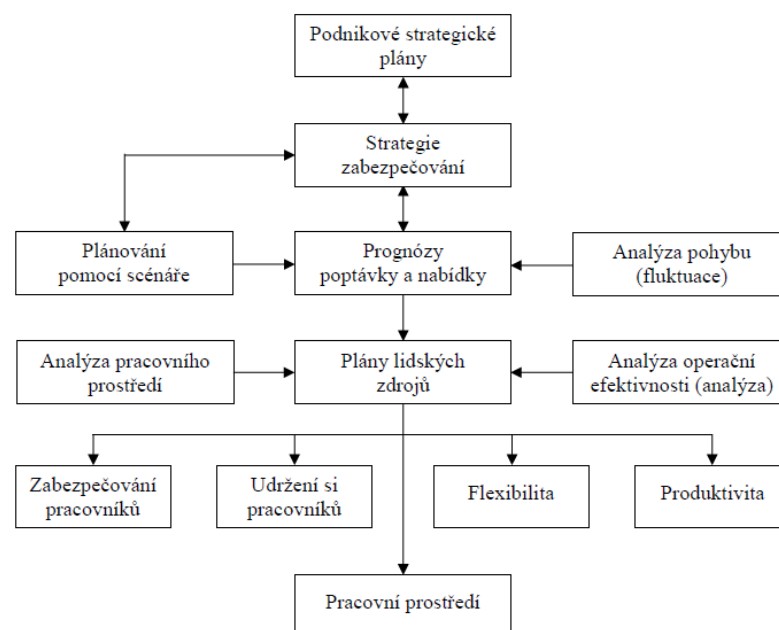
2.2.2 Plánování pracovníků

Martin (2010) specifikuje plánování lidských zdrojů jako proces analýzy a rozpoznání potřeby lidských zdrojů vedoucí ke splnění cílů organizace. Zajišťuje dostatečné množství pracovníků na adekvátní množství pracovních pozic takovým způsobem, aby lidé byli pro organizaci konkurenční výhodou.

Abychom mohli plánovat lidské zdroje, musíme znát budoucí požadavky na organizaci. V minulosti organizace vyvodily množství pracovníků na základě cílů, strategií nebo záměrů organizace, nicméně v dnešním rychlém prostředí toto již není možné. Dlouhodobější plány lze zajistit propojením personálního a strategického plánování. Společnosti si v dnešní době již uvědomují, že k dosažení strategických cílů jsou zásadní převážně správní zaměstnanci (Mathis, et al, 2015).

Plánování lidských zdrojů dle Armstronga (2007) určuje potřebu lidských zdrojů, kterou potřebuje organizace, aby dosáhla strategických cílů. Zdroje podniku a jeho potřeby musí být v harmonii, zejména v delších časových horizontech. Následující schéma vyjadřuje proces plánování lidských zdrojů.

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, 2007

Hlavním cílem personálního plánování je zajištění dostatečného množství pracovníků s klíčovými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi v současnosti i v budoucnosti. Dále by pracovníci měli mít žádoucí osobnostní charakteristiky, optimální motivaci k práci, být flexibilní a přizpůsobiví změnám. Důležité je, aby personální plánování nebylo odděleno od ostatních plánovacích činností podniku. Součástí je rozbor prostředí, který rozpoznává zdroje, rizika a příležitosti, a také přezkoumává vnější a vnitřní prostředí organizace. Predikuje poptávku po práci a analyzuje, jak případné změny ovlivní lidské zdroje v podniku, a také nabídku lidských zdrojů související se stávajícími vnitřními zdroji a možnostmi rozvoje stávajících zaměstnanců (Koubek, 2011).

Pro plánování lidských zdrojů lze využít kvantitativní metodu, která je formálnější, nebo intuitivní metodu, která se neformálnější. Intuitivní metody odhadu mají podstatu v perfektní znalosti vazeb mezi lidskými zdroji a úkoly celé organizace, proto požadují široké zkušenosti od pracovníků provádějících odhad. Patří sem delfská metoda, kaskádová metoda nebo metoda manažerských odhadů. Kvantitativní metoda odhadu využívá matematické nebo statistické prostředky, proto se klade důraz na množství dat. Využívají se metody stojící na analýzách a simulacích nebo pracovních normách, které jsou podloženy poznatky ekonomiky práce, což jsou metody REFA nebo MTM (Váchal & Vochozka, 2013).

2.2.3 Získávání zaměstnanců

Dlouhodobý úspěch organizace je z velké části závislý na míře jejího kapitálu, který tvoří znalosti, dovednosti, schopnosti, pracovní nasazení a ochota pracovníků. Nejen proto jsou klíčové personální procesy související s výběrem kandidáta, který nejlépe odpovídá potřebám organizace a dané pozice (Bedrnová & Nový, 2002).

Synek & Kislingerová (2010) vnímají získávání a následný výběr zaměstnanců jako proces uskutečnění cíle personální politiky a strategie. Výsledný požadavek na pracovní sílu a její strukturu slouží jako podklad pro rozhodnutí o metodě výběru pracovní síly. Zdroje pracovní síly můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnitřní zdroje reprezentují zaměstnanci, kteří již na současné pozici nejsou potřební z důvodu technického rozvoje, kvůli změnám ve struktuře výroby nebo organizačním

změnám. Dalším důvodem může být iniciativa zaměstnance, který může chtít změnit pracoviště například kvůli touze vykonávat náročnější práci. Mezi výhody interně získaných pracovníků patří nízké náklady na získávání lidí, možnost karierního růstu (motivuje ostatní pracovníky), znalost podniku u uchazeče, znalost kolegů, uvědomování si vlastních schopností, udržování úrovně mezd a platů, rychlost obsazení místa, uvolnění původního místa pro mladého zájemce, průhledná personální politika, cílevědomé řízení personálu a zabránění fluktuace. Mezi nevýhody patří omezený výběr, náklady na vzdělání, podniková slepota, zklamání kolegů a rivalita, obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka, automatické povyšování nebo fakt, že přeložení pracovníka neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání (Bedrnová & Nový, 2002).

Vnější zdroje zastupují nabídku práce lidí zejména v oblasti regionu a řadí se zde pracovníci vstupující do pracovního procesu, uvolnění zaměstnanci z ostatních společností nebo jedinci, kteří mají zájem o změnu zaměstnání (Synek & Kislingerová, 2010). Bedrnová & Nový (2002) s předchozím tvrzením souhlasí a dodávají, že lze využít také doplňkové vnější zdroje, kam řadí ženy v domácnosti, důchodce, studenty nebo pracovní zdroje v zahraničí. Koubek (2009) uvádí jako výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů širokou škálu schopností a talentů mimo organizaci, která je mnohem širší, než lze najít uvnitř organizace. Do organizace mohou být zavedeny nové pohledy, názory či zkušenosti zvenku, které mohou příznivě ovlivnit celou organizaci. Záleží také na obsazované pozici, protože většinou bývá levnější a rychlejší dosáhnout vysoce kvalifikovaných pracovníků, manažerů a techniků zvenku, než je vypracovávat v organizaci. S tím souvisí první nevýhoda, protože u ostatních pozic je nalákání, kontaktování a hodnocení kandidátů náročnější a také nákladnější. Vzniká delší adaptace a orientace pracovníků a může docházet ke vzniku nedorozumění se současnými pracovníky organizace, kteří měli pocit, že jsou dostatečně kvalifikovaní pro získání obsazované pozice.

Každá společnost si může vybrat jakoukoli metodu, která jí vyhovuje. Efektivita pro jejich zužitkování závisí na potřebě obsazovaného pracovního místa, objemu finančních prostředků, které je firma ochotná investovat do získání pracovníka, a na kvalitě přípravných analýz, které souvisí se získáváním. Vhodná je kombinace obou metod (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Proces získávání pracovníků lze popsat do několika kroků, které jdou postupně za sebou a je dobré je dodržovat:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis a specifikace obsazované pracovní pozice,
- posouzení alternativ,
- výběr vhodné charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa,
- označení potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metody získání pracovníků,
- volba dokumentů a informací, které požadujeme od uchazečů,
- vytvoření nabídky zaměstnání,
- zveřejnění nabídky práce,
- shromáždění dokumentů a informací od kandidátů o zaměstnání,
- předvýběr uchazečů na základně získaných informací,
- vytvoření seznamu uchazečů pozvaných na výběrové řízení (Koubek, 2009).

2.2.4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je úkol, v němž musíme poznat, který z kandidátů o zaměstnání bude nejvíce odpovídat požadavkům na pracovní místo, bude vytvářet dobré mezilidské vztahy, bude uznávat vytvořené hodnoty a podnikovou kulturu, a také bude adekvátně flexibilní a ochotný rozvíjet svůj potenciál. Vybíráme z kandidátů, kteří se nám ozvali v průběhu procesu získávání pracovníků (Koubek, 2009).

Šikýř (2016) je toho názoru, že metoda výběru zaměstnanců je charakteristický postup analyzování a porovnávání způsobilosti kandidátů o zaměstnání vykonávat požadovanou pozici. Mezi obvyklé metody, které se používají při výběru zaměstnanců, řadí:

- **Hodnocení životopisu** – jedna z primárních metod výběru pracovníka, která se používá již v předběžném výběru. Posouzení životopisu pomáhá zhodnotit, zda kandidát o zaměstnání vyhovuje požadavkům.
- **Výběrový pohovor** – osobní střetnutí adekvátních zástupců zaměstnavatele, obvykle to bývá manažer či personalista, s vhodným uchazečem o zaměstnání, který prošel předchozím kolem a splňuje tak všechny podstatné požadavky.
- **Testování kandidátů** – může obsahovat testy inteligence, zkoumající duševní schopnosti uchazeče, které odkrývají individuální odlišnosti v intelektuálních

schopnostech. Testy osobnosti posuzují charakteristiku osobnosti kandidáta, která je nezbytná pro výkon práce, a probíhají dotazníkovou formou. Testovat lze také specifické znalosti a dovednosti uchazečů, které jsou ověřovány modelovými situacemi.

- **Assessment centre** – zahrnuje ucelený systém testů a simulačních cvičení, které jsou konstruované tak, aby vytvářely chování obdobné chování klíčovému pro úspěch v zadané úloze nebo úrovni práce (Povah, 2009).
- **Zkoumání referencí** – ověřuje diskrétní informace o pracovníkovi, které poskytl minulý zaměstnavatel v návaznosti na charakter a vhodnost dané pracovní pozice (Armstrong, 2016).
- **Lékařské vyšetření** – u obvodního či závodního lékaře.
- **Rozhodnutí o výběru daného uchazeče** – vedení rozhodne na základě všech získaných informací.
- **Informování všech uchazečů o rozhodnutí** – nezáleží na tom, zda je rozhodnutí kladné či nikoli, nutné je obeznámit rozhodnutím všechny kandidáty (Koubek, 2009).

2.2.5 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků zahrnuje personální procesy obsahující právní a administrativní patřičnosti vztahující se k nástupu pracovníka a jeho zařazení na pracoviště. Pracovní poměr může vzniknout několika způsoby.

- **Podepsáním pracovní smlouvy** vzniká dvoustranný pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- **Volba** příslušným orgánem probíhá, pokud to požadují zvláštní předpisy či stanovy.
- **Jmenování** probíhá u některých specifikovaných pozic, jako jsou vedoucí organizační složky státu, ředitelé státních podniků, vedoucí jednotek státních podniků, vedoucí příspěvkových organizací, ředitelé či právníci (Kociánová, 2010).

Koubek (2009) považuje přijímací proces za soustavu procedur, které vznikají po vybrání vhodného pracovníka, jenž přijal nabídku zaměstnání. Mimo uzavření plného úvazku lze uzavřít dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti.

Hůrka, Morávek, Schmied & kol. (2014) uvádí, že **dohoda o provedení práce** se uzavírá na výkon práce, který není větší než 300 hodin v kalendářním roce. Kalkuluje se také doba práce mezi stejnými smluvními stranami na základě jiné dohody o provedení práce během daného kalendářního roka. Smlouva obsahuje dobu, po kterou se uzavírá.

Dohoda o pracovní činnosti se rozsahem práce omezuje na polovinu běžné týdenní pracovní doby, což je 20 hodin týdně. Podmínky splnění se hodnotí za celou dobu trvání dohody, která může trvat nejdéle po dobu 52 týdnů (Vít, 2015).

Dle Pruknera (2014) proběhne přijetí zaměstnance v momentě podepsání vypracované samostatné pracovní smlouvy, která musí obsahovat specifikovaný druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce.

V momentě, kdy je podepsaná pracovní smlouva, je nutné pracovníka začlenit do pracovní evidence, která obsahuje založení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu zaměstnance a podobně (Kociánová, 2010). Koubek (2009) uvádí stejné tvrzení a dodává, že pokud přijímáme nového pracovníka, nesmíme zapomenout převzít zápočtový list pro potřeby důchodového zabezpečení od předchozího zaměstnavatele.

Orientace je propracovaný a specifický program adaptace a vzdělávání, která má dle Armstronga & Taylora (2015) čtyři základní cíle:

- Překlenutí prvotní fázi nového pracovníka, neboť je pro něj vše nové, neznámé nebo neobvyklé.
- Zaujetí kladného postoje a vztahu nového pracovníka ke společnosti z důvodu zvýšení šance na jeho stabilizaci.
- Snaha přimět nového zaměstnance k co nejlepším pracovním výkonům v co nejkratším časovém horizontu po nástupu do práce.
- Snaha o eliminaci šance, že pracovník v brzké době odejde.

Všeobecným cílem procesu adaptace je brzké zařazení nového pracovníka, dovršení plné pracovní výkonnosti a zajisté také vytvoření vzájemné spokojenosti a důvěry. Délka a úspěšné ukončení adaptačního procesu se odvíjí od průběhu a způsobu řízení tohoto procesu. Klíčové jsou adekvátní podmínky pro vytvoření mezilidských vztahů

na pracovišti, akceptování hodnot a podnikové kultury a zvládnutí daných pracovních úkolů (Zítková, Pokorná & Mičudová, 2015).

2.2.6 Hodnocení pracovníků

K vyhodnocování produktivity práce využívají manažeři hodnocení výkonu práce, které vede ke stanovení silných a slabých stránek zaměstnance (Lysner & Artur, 2007). Dle Pilařové (2008) se hodnocení výkonu orientuje na hodnocení množství a kvality práce, provádí se pravidelně a ovlivňuje pohyblivou část mzdy.

Arthur (2010) považuje za hlavní cíl hodnocení výkonu zabezpečit efektivní využívání schopností, znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků. Druhotným cílem může být zlepšování mezilidských vztahů, a to jak mezi pracovníky navzájem, tak mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Výběr způsobu hodnocení má souvislost s druhem činnosti a možností kvantifikace kritérií. Pokud pracovník vykonává jednodušší pracovní úkoly, lze snáze hodnotit na základě kvantifikačních kritérií, náročnější činnosti vyžadují komplexnější hodnocení. Za souhrnné hodnocení lze považovat iniciativu při plnění úkolů, schopnost kooperace, celkové výsledky oddělení a jiné hůře měřitelné činnosti. V posledních několika letech vzrůstá popularita hodnocení, které zahrnuje sebehodnocení pracovníka s cílem konkretizovat silné a slabé stránky činnosti, kterou vykonává. Hlavní podmínkou tohoto hodnocení musí být důvěra pracovníka, že hodnocení nebude trestáno, ale budou z něj vycházet opatření napomáhající rozvoji společnosti (Synek & Kislingerová, 2010).

Hroník (2006) rozdělil základní metody hodnocení na Motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC (Balanced Scorecard).

Motivačně-hodnotící pohovor lze rozdělit na dvě části, v první části je sebehodnocení pracovníka a druhá část obsahuje hodnocení nadřízeným. Hodnocení má souvislost s plněním předem zadaných úkolů, kde se kromě splnění posuzuje i potřebný čas.

MBO (řízení podle cílů) se orientuje na budoucnost. Podstatu tvoří určení cílů a plánování akcí a úkolů. Součástí je průběžná kontrola, která probíhá pravidelně. Jádro úspěchu této metody je motivace, znalost metody a snaha plnit zadané úkoly (Hroník, 2006).

Balanced Scorecard zaznamenává kritické činnosti organizace. Cílem je přesná formulace cílů společnosti, řízení cílů dílčích organizačních jednotek a zapojení manažerů i dalších pracovníků při jejich plnění. Smysl pro výkonové odměňování tkví v návaznosti na výkonovou odměnu, která nelze nahradit jinou složkou (Urban, 2017).

Koubek (2011) rozděluje hodnocení na formální a neformální.

Formální hodnocení je věcnější a racionálnější a probíhá v pravidelných intervalech. Po skončení hodnocení dochází k vytvoření dokumentů, které jsou evidovány v osobních složkách pracovníka.

Neformální hodnocení probíhá většinou průběžně a provádí ho nadřízený pracovník během výkonu práce. Podstata tohoto hodnocení je v koordinování práce konkrétních zaměstnanců a probíhá nepravidelně.

Hodnotící proces probíhá ve čtyřech fázích. Přípravná etapa hodnotí kritéria výkonu práce a vytváří pravidla a postupy, dle kterých bude hodnotit. Etapa sběru informací spočívá ve sběru dat vztahujících se k výsledkům práce a chování pracovníka. Poté následuje projednávání získaných informací, které se porovnávají s normami a standardy práce. Konečnou fází jsou hodnotící pohovory, kdy se pracovníkům sdělují výsledky procesu a předávají se doporučení a rady pro budoucí zlepšení a osobní rozvoj (Koubek, 2011).

2.2.7 Odměňování a motivace pracovníků

Strategie odměňování se věnuje politice a procesům, které jsou potřebné pro zajištění správného chodu organizace. Zabezpečuje, aby se pracovníkům dostalo uznání a odměny jak finanční, tak nefinanční podoby. Základní snaha je zabezpečit spravedlivé ohodnocení s cílem motivovat pracovníky k dosahování strategických cílů organizace (Armstrong, 2009).

Velká část populace upřednostňuje odměňování založená na růstu platu či bonusů, což patří do vnějších odměn. Z dlouhodobého hlediska jsou ovšem efektivnější odměny vnitřní, které vedou k pocitu dobře vykonané práce. Mezi tyto stimuly patří zpětná vazba, uznání, důvěra nebo pochvala (businessdictionary.com, 2020). Koubek (2011) uvádí shodné informace a dodává, že odměňování obsahuje také nepeněžní odměny a nehmotné požitky, které se počítají do tzv. celkové odměny.

Armstrong (2007) definoval celkovou odměnu jako hodnotu všech celkových výdělků a zaměstnaneckých výhod, kterých může pracovník v organizaci dosáhnout. Vztah mezi těmito odměnami vyjadřuje následující tabulka.

Tabulka 1: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměna	
	Zkušenosti/zážitky	odměna	

Zdroj: Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, 2007

K nejsilnějším motivátorům se řadí výkonové odměňování, jehož smyslem je podpořit spravedlnost odměňování, která souvisí se spokojeností pracovníků. Hlavní podmínky pro fungování výkonového odměňování:

- jednoduchý a předem daný vztah mezi výkonem a odměnou,
- pracovník může ovlivnit výsledky své práce,
- výkon pracovníka je průběžně sledován,
- dochází k předávání zpětné vazby (Urban, 2017).

MOTIVACE

K úkolům vedoucích pracovníků bezpochyby patří také motivace pracovníků, která vede k vyššímu pracovnímu nasazení, odpovědnosti nebo iniciativě. Manažer by měl být schopný vytvořit ideální poměr mezi vnitřními a vnějšími motivačními prostředky a respektovat přitom individualitu každého z pracovníků (Urban, 2017).

Teorie motivace se dle Armstronga & Taylora (2015) dělí na:

- **Teorii instrumentality**, jejíž podstatou jsou odměny a tresty jako nejlepší prostředek k vytvoření žádoucího chování. Hlavní myšlenka je založena na odměnách za dobře vykonanou práci a trestech za nežádoucí výkon.
- **Teorii zaměřenou na obsah**, která rozpoznává faktory související s motivací. Mezi nejznámější teorie patří Maslowova hierarchie potřeb, teorie ERG, McClellandova teorie potřeb nebo Herzbergův dvoufaktorový model.

- **Teorii zaměřenou na proces**, kde se podstata skrývá v psychických procesech ovlivňujících motivaci a základní potřeby. Teorie se zabývá také vnímáním pracovního prostředí a jeho vlivem na výkon a motivaci.

Maslowova hierarchie potřeb

Tento model motivace bývá zřejmě nejvíce využíváný a poskytuje základní principy pro odměňování. Abraham Maslow vytvořil teorii, že potřeby uspokojení z práce mají hierarchickou povahu. „Vyšší potřeby“ správně fungují pouze za předpokladu splnění „nižších potřeb“. Skupina pěti faktorů byla rozdělena na potřeby fyziologické, potřeby jistoty, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Potřeba, která je již naplněná, přestává být motivující a je potřeba přejít na další skupinu potřeb. Nejvyšší potřeba seberealizace se liší od ostatních tím, že nemůže být nikdy zcela uspokojena (Urban, 2017).

Dle Armstronga & Taylora (2015) lze motivaci rozlišit na dva typy:

- **Vnitřní motivace** je vnitřní pocit jedince, že vykonávaná práce je přínosná, významná, zajímavá a přináší možnosti nových znalostí a dovedností. Primární faktor, který pracovníka motivuje, je práce samotná. Pink (2011) uvádí, že ke zvýšení motivace lze využít autonomie, což jsou vlastní strategie, které se soustředí na výsledky, dokonalost, která zlepšuje jedince a účel, což je smysl nebo důvod, proč úkol vykonáváme.
- **Vnější motivace** je přístup ostatních lidí na motivaci jedince. Obsahuje odměny, jako je zvýšení platu, pochvala, ale také tresty jako disciplinární řízení nebo kritiku (Armstrong & Taylor, 2015).

2.2.8 Vzdělávání pracovníků

Pomocí vzdělávání pracovníci získávají nové informace, zdokonalují současné znalosti a dovednosti a zjišťují další cesty vedoucí k vyšší efektivitě práce. Snahou je vybudovat schopnosti a dovednosti pracovníka na takové úrovni, aby sám měl touhu a zájem přispívat prosperitě společnosti, a tím si zvyšovat i vlastní sebevědomí (Olagunju, 2014). Dle Koubka (2011) vzdělávání pracovníků připravuje zaměstnance na různé pracovní úkoly, které může vyžadovat jeho pracovní pozice. Průběžné zdokonalování zároveň formuje lidskou osobnost.

Holátová & kol. (2014) dodává, že vzdělávání neposkytuje pouze rozvoj pracovníka, jeho způsobilostí a osvojení nových dovedností, ale podstatná je změna v myšlení, cítění a chování. Tyto změny podporují další rozvoj společnosti a podporují jeho pozici a konkurenceschopnost.

Bláha et al. (2013) navrhuje kombinaci metod, které vedou k lepším výsledkům a vzbudí zájem o vzdělávání ze strany zaměstnanců. Základní členění metod je:

- **Metody vzdělávání na pracovišti** využívané na určitém pracovním místě probíhají během pracovních povinností a úkolů. Řadí se sem rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce, stínování pracovníků, asistování, pověření úkolem a podobné činnosti.
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště** probíhají ve škole, vzdělávací instituci a zařízeních nebo například na vývojových pracovištích. Typické pro tuto metody jsou porady, semináře, workshopy, skupinové diskuse, řešení případových studií, simulace nebo hraní rolí.

Rozvoj znalostí, dovedností a postojů je hlavní princip vzdělávání a jeho plánování lze rozdělit do čtyř kroků:

- **Identifikace potřeby vzdělávání a definování jeho cílů** – cíl vzdělávání musí mít konkrétní obsah, aby bylo později možné vyhodnotit výsledky a vytvořit analýzu pro zlepšení příštího vzdělávání.
- **Tvorba vzdělávacího programu včetně očekávaných nákladů.**
- **Realizace vzdělávacího programu.**
- **Zpětná vazba** (Hroník, 2007).

Bruckley & Caple (2009) navazují na vzdělávání v organizaci přístupy k podnikovému vzdělávání a člení je na:

- **Proaktivní přístup**, který se váže k organizační strategii a plánu pracovních sil. Silně se zaměřuje na budoucnost a očekává technický rozvoj, který se promítne do politiky organizace.
- **Reaktivní přístup** se zabývá problémy, které již vznikly a musí se aktuálně řešit, zejména pokud se to týká poklesu produkce na pracovišti.

2.2.9 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Novodobá personalistika považuje pracovní vztahy za široké uskupení všech vztahů mezi lidmi a skupinami, které se vytváří na pracovišti. Kvalitní pracovní vztahy mají vliv na plnění cílů organizace i na spokojenost pracovníků. Nejen kolektivní, ale individuální výkony pracovníků jsou efektivnější, pokud na pracovišti vládne dobré mezilidské vztahy (Koubek, 2011).

Mezi lidmi vznikají formální a neformální vztahy, a to nejen v organizace, ale i mimo ni. Formální vztahy na pracovišti mají spojitost s výkonem práce a jsou vázány na pracovněprávní ustanovení. Lze je rozdělit na individuální pracovněprávní vztahy, ty se týkají vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a na kolektivní pracovněprávní vztahy, týkající se vztahů mezi zaměstnanci navzájem. Určitý formální vztah vzniká mezi zaměstnanci a dalšími zainteresovanými společnostmi. Klíčovou úlohou vedoucích pracovníků je získat a podporovat uspokojivé a přijatelné způsoby chování zaměstnanců, ideálně tak, že jim půjdou příkladem. Proběhnout by také měla snaha eliminovat veškeré negativní projevy nežádoucího chování (Šikýř, 2016).

Bláha, Čopíková & Horváthová (2016) zdůrazňují především zamezení a předcházení negativnímu chování, které je kontraproduktivní. Charakter tohoto chování poškozuje některé pracovníky i celou organizaci. Nežádoucí chování může vyústit v mobbing, bossing, staffing nebo stalking.

Péče o pracovníky lze dle Koubka (2011) dělit na povinnou a dobrovolnou.

- **Povinná péče** vychází z aktuálních zákonů a kolektivních smluv uzavřených mezi odbory a zaměstnavatelem.
- **Dobrovolná péče** vyplývá z personální politiky organizace. Cílem je získat potřebné zaměstnance, poskytovat jim rozvoj, motivovat je a vyvolat v nich pozitivní vztah k organizaci.

Armstrong & Taylor (2015) dělí péči o pracovníky odlišně na dva druhy:

- **Individuální péče** zahrnuje okolnosti spojené s nemocí nebo např. úmrtí v rodině.
- **Skupinová péče** se zaměřuje na podnikové aktivity, které probíhají společně, kluby pro pracovníky v penzi nebo pomoc dobročinným spolkům.

Tetřevova & kol. (2017) za péči o pracovníky považuje nabídku zaměstnaneckých benefitů, kam řadí například příspěvky na stravování, penzijní připojištění, odměny při významných životních nebo pracovních výročích nebo půjčky ve složitých životních situacích.

2.2.10 Ukončení pracovního poměru

Zaměstnanecký vztah lze dle Armstronga & Taylora (2015) skončit dobrovolně ze strany pracovníků, nedobrovolně organizací, přechodem do penze nebo smrtí. Převažuje možnost nedobrovolného ukončení, protože organizace přechází ke štíhlé výrobě a dochází tak k nadbytečnosti.

Koubek (2009) uvádí dočasné důvody odchodu ze zaměstnání. Nejčastější případ bývá odchod na mateřskou/rodičovskou dovolenou, který nelze plánovat, a zároveň mu nelze zabránit. Pokud je pracovník zvolen do veřejné funkce, většinou dochází k dočasnému přerušení pracovního poměru, případně sám pracovník může ukončit pracovní poměr.

Odchod pracovníka do penze respektuje dva přístupy důchodového věku:

- První přístup považuje důchodový věk jako dolní věkovou hranici, kdy může pracovník odejít ze zaměstnání. Pokud je pracovník užitečný a stále podává požadovaný výkon, tak má možnost nadále setrvávat ve své funkci.
- Druhý přístup pokládá důchodový věk jako hranici pro ukončení pracovního poměru. Pracovník ve své pozici zůstává pouze v případě, kdy organizace nemá za pracovníka náhradu, nebo když dochází k zaškolení následovného pracovníka.

Uvolnění pracovníka pro nadbytečnost může mít několik kritérií, která rozhodují o tom, kdo z pracovníků bude propuštěn. Častým kritériem bývá kvalifikace nebo pracovní výsledky, které pracovník podává, může to být ovšem také pracovní kázeň, nebo pracovníkův vztah k organizaci. Za méně častá kritéria lze považovat zdravotní stav zaměstnance, nebo jeho sociální stav, například počet vyživovaných osob v jeho domácnosti (Bělohlávek, 2017).

Pracovní poměr může být ukončený na základě zákonných podmínek, a to dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby, smrtí, nebo u cizinců uplynutím doby povolení k pobytu (Veber, Srpová & kol. 2008.)

2.2.11 Personální informační systém

Základním smyslem personálního informačního systému je umožňovat přesné informace včas všem zainteresovaným stranám. Údaje o lidských zdrojích podporují strategické, taktické i operační plány. Cílem je zabránit soudnímu procesu a podporovat běžné operace (Kavanagh, Thite & Johnson, 2015).

Armstrong & Taylor (2015) uvádí, že personální informační systém shromažďuje data nutná k vedení personálních procesů. Týká se to základní databáze pracovníků, systému výplat mezd a platů, nebo i rozsáhlejších systémů, jako získávání pracovníků, online vzdělávání nebo odměňování a řízení pracovního výkonu. Informace mají většinou v dnešní moderní době online podobu.

Výhodou personálního informačního systému, který je online, je především zjednodušení a vyšší kvalita práce personalistů. Dále dochází k propojení a umožnění kvalitnějších personálních okruhů, personální politika a procesy jsou v celé organizaci provázané, strategické personální rozhodování zohledňuje tyto údaje a týká se to také úspory nákladů na personální práci (Bláha, Čopíková & Horváthová, 2016).

Dle Sodomka & Klčové (2010) se personální informační systémy využívají ke sledování uskutečňování kvalifikačních nároků, plánování vzdělávání, zaznamenávají se zde vzdělávací akce včetně jejich vyhodnocení a nákladů. Systém slouží také k evidenci veškerých osvědčení, certifikátů a jiných dokladů, přičemž se zde hlídá také jejich platnost a aktuálnost. Probíhá zde také administrace lektorů a vedou se zde kurzy pro samostudium pracovníků.

Koubek (2009) vnímá personální informační systém shodně a dodává, že se skládá z dalších navzájem propojených subsystémů. Konkrétně se jedná o informace o pracovnících, údaje o pracovních místech, shromažďují se zde informace o pracovních místech a další data důležitá pro personální činnosti. Důležité jsou také informace o vnějších podmínkách, které mají přímý či nepřímý vliv na organizaci.

2.3 Trendy v řízení pracovníků po roce 2000

Personální řízení se neustále vyvíjí a v současná doba se zaměřuje na pochopení podnikových procesů, které mají vliv na výkonnost organizace. Organizace si uvědomují, jak je pro ně lidská síla potřebná, a proto si vybírají schopné pracovníky, které se snaží motivovat, vést je k flexibilitě a snažit se ovlivnit jejich výkonnost tak, aby byl efektivně využit jejich potenciál. Jen organizace s kvalitními lidskými zdroji může být dlouhodobě úspěšná (Kociánová, 2012).

Společenská odpovědnost

Společenská odpovědnost organizace vzniká vůči závazkům na dalších stranách. Závazky podniku mohou mít charakter ekonomické odpovědnosti, kdy dochází k uspokojování potřeb na trhu, zákonné odpovědnosti v souvislosti s platnou legislativou, etické odpovědnosti závislé na očekávaném chování a dodržování dobrovolných závazků (Pavlík, Bělčík, et al, 2010).

Tetřevová & kol. (2017) rozděluje problematiku společenské odpovědnosti na tři pilíře, které bývají označovány jako tzv. 3P z anglických slov profit, people, planet.

- **Ekonomická odpovědnost** – klíčové je dosažení zisku organizace.
- **Sociální odpovědnost** – péče o pracovníky a jejich podmínky na pracovišti.
- **Environmentální odpovědnost** – zabývání se ochranou životního prostředí.

Talent management

V překladu do češtiny znamená talent management řízení talentů a obsahuje plánování a rozvoj talentů. Tento způsob se rozvíjel pro roce 2000 a vysvětloval problémy, které vznikaly se získáváním a následným udržením talentovaných pracovníků. Řízení talentů se tedy využívá k zajištění dostatečného množství talentovaných lidí, které si organizace snaží udržet a nadále je rozvíjí a motivuje k dalším lepším výkonům nejen v současnosti, ale i v budoucnosti (Armstrong & Taylor, 2015).

Work-life balance

Pojem work-life balance vyjadřuje vyvážený poměr mezi pracovním a osobním životem jedince. Dosáhnout tohoto balance lze několika opatřeními. Častým způsobem, jak dosáhnout rovnováhy, bývají flexibilní pracovní úvazky. Jedná se například o zkrácené úvazky, home office atd. Péče o děti může být podpořena firemní školkou, která může mít provozní dobu upravenou podle pracovní doby rodičů, případně existují i jiné způsoby, jak podpořit rodiče na mateřské dovolené. Některé firmy zakládají sos linky, kde se lidem dostává sociálního poradenství v krizových situacích či podobná podpora. Jednotlivé způsoby řešení různých opatření závisí především na velikosti a typu podniku, výrobním programu apod. Organizace si tím budují pozitivní image, vzniká tím konkurenční výhoda a zvyšuje se spokojenost pracovníků (Lustyková, 2017).

Diversity management

Jako překlad výrazu diversity management se používá vytváření pracovních příležitostí, které respektují přirozenou různorodost pracovníků. Nejčastěji se tento výraz používá ve spojitosti s kulturními odlišnostmi a s problematikou začleňování menšin či znevýhodněných skupin do pracovního procesu. Nejlépe toto začleňování funguje v multikulturních organizacích, kde si jedinci dobře uvědomují svoji individualitu a jedinečnost. Pracovníci jsou si navzájem inspirací, což vede k větší kreativitě, sdílí navzájem své vědomosti a váží si jeden druhého (Özbilgin, Bartels-Ellis & Gibbs, 2019).

Měření lidského kapitálu

Měření úrovně lidského kapitálu není snadné. Jedním z důvodů je fakt, že lidský kapitál je kvalitativní veličinou jedince, kterou se snažíme uvést v kvantitativní jednotce. Relativně snadno ověřitelná může být úroveň znalostí, kterou prokáže k tomu určený test, což je ovšem jenom část celkové úrovně lidského kapitálu. Vypovídajícím ukazatelem se zdá být kombinace hodnocení znalostí a snaha rozpoznat potenciál jedince. V budoucnu lze potenciál a lidské možnosti rozvíjet. V ideálním případě by toto testování mělo proběhnout u všech jedinců v okolí, aby se dala zjistit celková úroveň lidského kapitálu, včetně vztahů mezi lidským kapitálem a sociálně-ekonomickým vývojem (Mazouch & Fischer, 2011).

Vodák & Kucharčíková (2011) uvádí, že lidský kapitál je součástí tržní hodnoty podniku, a proto se tento kapitál měří. Údaje z měření informují a vedou k vytváření strategie rozvoje lidských zdrojů. Součástí je také monitorování a s tím související vyhodnocování efektivnosti personální práce. Neexistuje všeobecně platná metrika měření, proto jsou využívány různé metody, jako monitorování fluktuace, stabilizace zaměstnanců a jejich spokojenost, náklady na získávání a zaškolení zaměstnanců a další hodnoty související s personalistikou.

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru a navrhnout možné způsoby zlepšení.

3.2 Metodika práce

Analýza a zhodnocení, jak v bankovním sektoru probíhá řízení lidských zdrojů, bylo provedeno po nastudování problematiky a sepsání teoretické části práce. Pomocí odborné literatury je v teoretické části práce popsán proces řízení lidských zdrojů. Nastudování odborné literatury sloužilo jako základ pro sestavení a aplikování výzkumu.

Praktická část obsahuje kvantitativní explorační za pomoci výzkumné metody dotazování. Podstatou tohoto dotazování bylo získat informace o bankách a jejich způsobu řízení lidských zdrojů. Na základě těchto dat proběhlo rozpoznání a zhodnocení současné situace a byly navrženy postupy pro zlepšení výběrového řízení na pozici bankéře.

3.2.1 Dotazníkové šetření

Vytvořený dotazník začínal zdůrazněním, že sdělená data jsou anonymní, a že slouží čistě ke zpracování závěrečné práce. Sděleno bylo téma práce a samozřejmě také její cíl.

Dotazník se skládal celkem z 16 otázek, s využitím 2 uzavřených, 3 škálových, 3 dichotomických a 8 otevřených typů otázek. Ze všech subjektů působících na českém trhu byly prostřednictvím Google dotazníku osloveny čtyři banky, a to Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka a Fio banka. Bylo osloveno celkem 500 subjektů prostřednictvím formuláře Google, přičemž odpovědělo 116 respondentů, návratnost je tedy 23,2 %.

Hodnocení získaných dat proběhlo za pomoci tabulkového procesoru MS Excel. Základní popisná statistika byla použita z tohoto programu a z dat byly vytvořeny výsečové grafy, které graficky znázorňují strukturu odpovědí v procentuálním vyjádření.

Pro výpočty z popisné a inferenční statistiky byl použit program Statistica. Pomocí programu byly vytvořeny kontingenční tabulky, které slouží k zobrazení vzájemné

závislosti. Výpočty z inferenční statistiky byly zpracovány pomocí programu Statistica Mann-Whitneyovým U testem, testem nezávislosti s chí-kvadrát statistikou a Fisherovým exaktním testem. Všechny testy byly porovnávány na typicky volené hladině významnosti 5 %.

Mann-Whitney U test

Srovnání mediánů dvou nezávislých testů proběhlo za pomoci Mann-Whitney U testem. Součástí výpočtu byla pokaždé položena nulová hypotéza, že se zvolená proměnná shoduje s druhou proměnnou. Alternativní hypotéza vyjadřovala, že jedna proměnná má vyšší úroveň než druhá (Freeman 2017; Devore, 2015). Hodnoty statistiky jsou zobrazeny v následujících vzorcích.

Rovnice 1: Hodnota statistiky – Mann-Whitney U test

$$U_1 = mn \frac{n(n+1)}{2} - T_1$$

$$U_2 = mn \frac{m(m+1)}{2} - T_2$$

$$U_0 = \frac{U_1 - \frac{mn}{2}}{\sqrt{\frac{mn(m+n+1)}{12}}}$$

Zdroj: Spellman & Whiting, 2014

Fisherův exaktní test

Pokud chceme hodnotit kontingenční tabulku 2x2, používáme Fisherův exaktní test nezávislosti. Pokud je výstupní p-value pro Fisherův přesný test $\leq \alpha$, pak hypotézu o nezávislosti zamítáme na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ (Spellman & Whiting, 2014). Výpočet se řídí následujícím vzorcem.

Rovnice 2: Výpočet Fisherův exaktní test

$$P = \frac{n_1! n_2! n_{.1}! n_{.2}!}{n! n_{11}! n_{12}! n_{21}! n_{22}!}$$

Zdroj: Spellman & Whiting, 2014

Pearsonův Chí-kvadrát test

Pearsonův chí-kvadrát test slouží k hodnocení závislosti u větších kontingenčních tabulek, než je velikost 2x2. Kontingenční tabulky ukazují, jak jedna charakteristika závisí na druhé. Hodnoty Pearsonova chí-kvadrát testu zobrazuje následující rovnice.

Rovnice 3: Hodnota hypotézy – Pearsonův chí-kvadrát test

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^r \sum_{k=1}^s \frac{\left(n_{jk} - \frac{n_j \times n_k}{n} \right)^2}{\frac{n_j \times n_k}{n}}$$

Zdroj: Spellman & Whiting, 2014

Ke zhodnocení míry závislosti slouží Cramerův koeficient, který se využívá také u předchozího Fisherova testu. Jeho hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce (Budíková, 2010).

Tabulka 2: Cramerův koeficient (míra závislosti)

Interval	Závislost
$\langle 0; 0,1 \rangle$	zanedbatelná závislost
$(0,1; 0,3)$	slabá závislost
$(0,3; 0,7)$	střední závislost
$(0,7; 1)$	silná závislost

Zdroj: Budíková, 2010

Výsledky a jejich hodnocení byly rozděleny do čtyř částí, které byly vytvořeny na základě logického propojení otázek z dotazníkového šetření. Každá část je hodnocená za pomoci popisné a inferenční statistiky.

4 Vlastní práce

4.1 Bankovní sektor

Fungování celé ekonomiky je velmi úzce spjato s bankovním sektorem. Správný chod bank zajišťuje, pokud možno rychlý a bezchybný tok peněz. Banky zprostředkovávají financování investic a mají značné know-how ve finančním řízení firem. Mají důvěru nejenom firem, ale také klientů a široké veřejnosti.

Česká republika se může pyšnit nejstabilnějším bankovním sektorem v rámci Evropské unie. Dokazují to souhrnné finanční charakteristiky sektoru, které vykazují vysokou stabilitu ukazatelů. Řadí se mezi ně kapitálová přiměřenost v poměru úvěrů k depozitům, nebo například ziskovost.

Obchodní modely, vlastnické poměry i velikost struktury bank jsou natolik variabilní a různorodé, že je bankovní sektor v ČR velmi konkurenční. Také nebankovní finanční instituce nebo technologické společnosti zvyšují konkurenci v odvětví, proto je kladen důraz na inovace (Česká bankovní asociace, 2020).

4.2 Analyzované banky

4.2.1 Česká spořitelna, a. s.

Podle počtu klientů, kterých je 4,7 mil., je Česká spořitelna, a. s. největší bankou na území ČR. Je součástí skupiny Erste Group, která působí ve střední a východní Evropě a své sídlo má ve Vídni. V celé České republice se nachází 485 poboček a téměř 1800 bankomatů. Nabízené služby jsou rozmanité, od vedení účtů, spoření, investování, pojištění až po poskytování úvěrů a hypoték (Česká spořitelna, 2020).

4.2.2 ČSOB, a. s.

Československá obchodní banka (ČSOB) byla založena státem v roce 1964, v roce 1999 byla privatizována a majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank. ČSOB nabízí své služby všem klientům, mimo fyzické osoby také malým a středním podnikům, a také korporátním a institucionálním klientům. V ČR působí banka jako ČSOB (pobočky) a Poštovní spořitelna (Finanční centra a obchodní místa České pošty). Tato banka má 235 poboček a poskytuje své služby 3,6 mil. klientům (ČSOB, 2020).

4.2.3 Komerční banka, a. s.

Třetí největší bankou na našem území je Komerční banka, kterou z velké části vlastní finanční skupina Société Générale. Jejich služby vyu iv  1,6 mil. klientů, kte r  mohou využit 365 poboček po celé České republice. Firma se zam rjuje p ev zn  na poskytování drobného bankovnictví, kde nabízí služby soukrom m i podnikatelsk m subjektům, ale také na depozitní a  v rov  produkty. Sedmkrát byla oceněna jako Banka roku a několikrát se umístila na druh m či t t m m st  v této anketě. Spole n  s  eskou spořitelnou a Raiffeisenbank se tedy rad  k nej sp sn j m bankovním společnostem v rámci této ankety (Komerční banka, 2020).

4.2.4 Fio banka, a. s.

Fio banka se od ostatních zm n n ch li i p edev m t m, že je se jedná o  ist   eskou společnost, kter  m  t m r 1 mil. klientů. Rad  se mezi p t největ  banku v  R, a m  přes 80 poboček. Nab zen  služby se p il i  neli i od předchozích. Její nejv razn j  odlišností je to, že zastává strategii nulových poplatků za standardn  služby pro všechny bez podmínek, a poskytuje pln  individu ln  p stup při úvěrování men ich a středních podniků. V roce 2017 získala Fio banka pošesté titul „Nejv st icn j  banka roku“. Již několik let také získává ocen n  v sout i Zlat  koruna (Fio banka, 2020).

4.3 V eobecn  požadavky

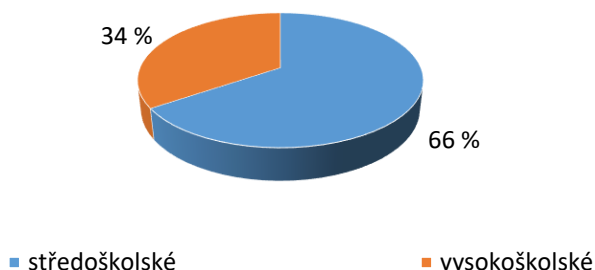
Ka d y zame stnavatel m  n jak  v eobecn  požadavky, jak  musí kandidát spl novat, aby byl vhodn  pro danou pozici. Vzhledem k tomu, že se p ace vztahuje k pozici bank re, jsou i požadavky adekv tn  této pracovní pozici.

4.3.1 Vzdělání

Jeden z prvních požadavků, kter  se uvádí při vypisování voln  pracovní pozice, je po adovan  vzdělání. To, zda má kandidát st redo kolsk  či vysoko kolsk  vzdělání, se projevuje v jeho schopnostech a dovednostech vykonávat danou pracovní pozici. Nejen proto se první rozřazovací otázka týkala toho, jak  vzdělání banky up ednostn j  na pozici bank re. Z dotazníkového šetření vyllynulo, že dvě t t ny (66 %) pracovníků, kte r  se pod l  na v b eru vhodného kandidáta, požadují st redo kolsk  vzdělání. Zbyl  t t na, přesněji 34 % dotázaných, se přiklání k vysokoškolskému vzdělání. Je zaj mav ,

že ačkoli se u vysokoškolsky vzdělaného člověka předpokládají bohatší znalosti a dovednosti, přesto zaměstnavatelé upřednostňují středoškolské vzdělání na pracovní pozici bankéře.

Graf 1: Vzdělání kandidátů

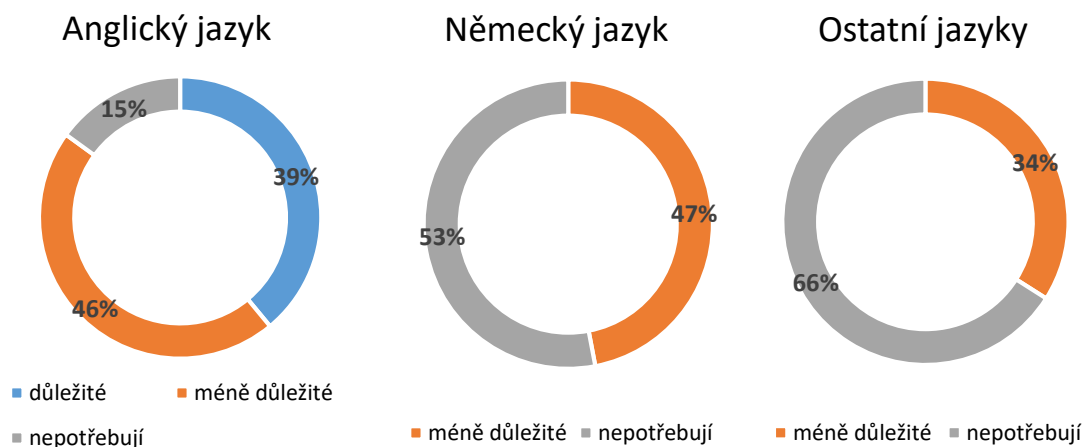


Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Znalost cizích jazyků

Nejenom vlivem globalizace a jednání s mezinárodními partnery se zvyšuje důležitost cizích jazyků, převážně anglického jazyka. V grafech níže, které vychází z dotazníkového šetření, můžete vidět, že anglický jazyk převažuje nad ostatními jazyky. Další jazyky zaměstnavatelé nepovažují za příliš podstatné. Jako důležitý hodnotí anglický jazyk 39 % dotázaných respondentů, méně důležitý 46 % a pouze 15 % dotázaných uvedlo, že anglický jazyk bankéři nepotřebují. Velký rozdíl je v německém jazyce, kdy tuto dovednost polovina dotázaných vnímá jako méně důležitou a druhá polovina uvedla, že není potřeba vůbec. Opět značný rozdíl nastává ve znalosti ostatních jazyků, kde převažuje skutečnost, že ostatní cizí jazyky na pozici bankéře nejsou nutné.

Graf 2: Jazykové dovednosti kandidátů



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že na pozici bankéře je také požadována znalost anglického jazyka, byla analyzována souvislost mezi vzděláním pracovníka a jeho znalostí anglického jazyka. Na základě dostupných dat a hladině významnosti $\alpha=0,05$ jsme Mann-Whitnyovým U-testem zamítli nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která říká, že znalost anglického jazyka je významnější pro pozice s vyšším vzděláním. Tento závěr souvisí nejspíš s předpokladem, že absolventi vysokých škol mají lepší znalost anglického jazyka. Druhou interpretací by mohl být také fakt, že anglický jazyk lze zlepšovat i v průběhu zaměstnání. Výsledky testu jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 3: Výpočet Mann-Whitnyova U-testu: vzdělání x znalost anglického jazyka

MWU	H0: Znalost anglického jazyka je stejně důležitá pro všechny pozice z hlediska úrovně vzdělání					Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Znalost anglického jazyka je významnější pro pozice s vyšším vzděláním					
Proměnné	sčt. poř. Vyšší vzdělání	sčt. poř. Maturita	U	Z	p-value	H0
		1516,500	5269,500	696,5000	-4,78036	0,00000

Zdroj: vlastní zpracování

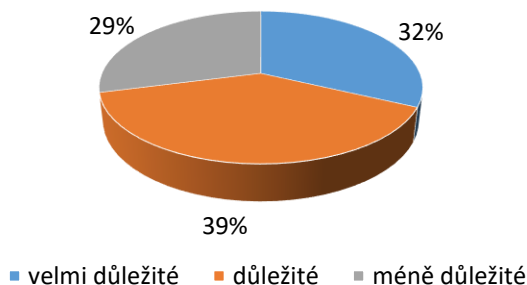
4.3.3 Praxe v oboru

Většinu zaměstnavatelů zajímá, jaké má kandidát předchozí pracovní zkušenosti, zejména v ekonomickém oboru. Pokud má kandidát zkušenosti v bankovníctví, většina zaměstnavatelů předpokládá, že se to projeví na jeho pracovních schopnostech. Nemá pouze teoretické znalosti, ale také je umí prakticky využít, zná způsoby, jak zaujmout klienta a jak mu vhodně představit služby banky.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se mezi respondenty liší, jak vnímají důležitost získané praxe. Jako důležitou označili respondenti praxi v 39 % a jako velmi důležitou ji označilo 32 % dotázaných. Zbýlých 29 % zástupců bank vnímá získanou praxi v oboru jako méně důležitou. Procentuální zastoupení u těchto možností se příliš neliší, je tedy velmi zajímavé, že každý respondent vnímá získanou praxi rozdílně. Může to souviset s tím, že některé banky si raději zaučí pracovníka dle svých představ. Pokud například pracovník získal zkušenosti v jiné konkurenční bance, může mít tendenci získané

zkušenosti aplikovat i v dalším zaměstnání. Tyto praktiky ovšem nemusí být v souladu s podnikovou kulturou v novém zaměstnání.

Graf 3: Kandidátova praxe v oboru



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k rozdílnému vnímání důležitosti praxe byla data porovnáвана s důležitostí získaného vzdělání uchazeče o zaměstnání. Mann-Whitneyův U-test nezamítl nulovou hypotézu, která považuje dosaženou praxi za stejně důležitou pro všechny pozice z hlediska úrovně vzdělání, neboť p-value je vyšší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Z výsledků tedy vyplývá, že praxe je důležitá jak pro kandidáty se středoškolským vzděláním, tak se vzděláním vyšším.

Tabulka 4: Výpočet Mann-Whitneyova U-testu: vzdělání x praxe

MWU	H0: Dosažená praxe je stejně důležitá pro všechny pozice z hlediska úrovně vzdělání					Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Dosažená praxe je významnější pro pozice s vyšším vzděláním					
proměnné	sčt. poř. Vyšší vzdělání	sčt. poř. Maturita	U	Z	p-value	H0
	2503,500	4282,500	1356,500	0,946779	0,343752	nezamítnuta

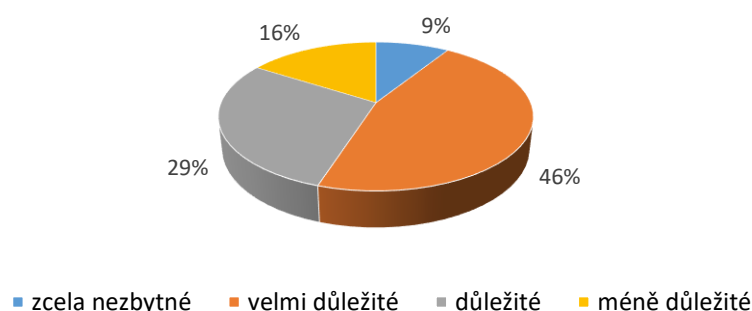
Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Odborné znalosti

Dalším kritériem, které hraje roli u výběrového řízení, jsou kandidátovy odborné znalosti. Tyto znalosti lze získat několika způsoby. Prvním zdrojem odborných znalostí může být střední či vysoká škola, dalším zdrojem může být praxe v oboru, během které člověk získá odborné znalosti dané problematiky. V neposlední řadě může kandidát získat informace samostudiem, čtením odborných článků a dalšími způsoby vedoucími k rozvoji jedince.

Výhodou tohoto kritéria je, že se dá, na rozdíl od jiných kritérií, rozpoznat již u výběrového řízení. Tyto znalosti rozpozná písemný test či správně položené otázky u ústního přijímacího procesu. Z dostupných dat bylo zjištěno, že 46 % zaměstnavatelů považuje odborné znalosti za velmi důležité pro přijetí na pozici bankéře. Vychází to především z podstaty práce, pokud by pracovník znalosti neměl, banka musí vynaložit větší úsilí k zaškolení nové pracovní síly. Zbylé procentuální vyjádření odpovědí je znázorněno v grafu číslo 4.

Graf 4: Odborné znalosti kandidátů



Zdroj: vlastní zpracování

Závislost dat vztahujících se k odborným znalostem a praxí získanou v oboru analyzoval Pearsonův Chí-kvadrát test. Nulová hypotéza tohoto testu říká, že neexistuje závislost mezi těmito proměnnými a tuto hypotézu se podařilo prokázat pouze u Komerční banky. Zbylé tři banky popírají nulovou hypotézu a přijímají tím hypotézu alternativní, která říká, že mezi těmito proměnnými existuje závislost. Na základě Cramérova koeficientu se Česká spořitelna, Fio banka i ČSOB shodla na střední závislosti mezi těmito proměnnými. Pokud má pracovník předchozí zkušenosti z podobné pracovní pozice, předpokládá se, že získá odborné znalosti, nejen teoretického, ale hlavně praktického charakteru.

Tabulka 5: Výpočet Pearsonův χ^2 test: praxe x odborné znalosti

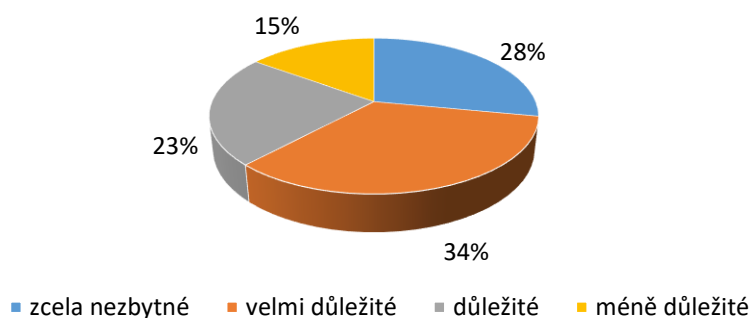
Pearsonův χ^2 test	H0: Praxe v oboru a odborné znalosti v oboru jsou nezávislé proměnné				Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Non H0				
	χ^2	sv	p-value	Cramér. V	H0
ČS	33,28556	df=4	p=,00000	,5266684	zamítáme
Fio	11,14167	df=4	p=,02502	,6308064	zamítáme
ČSOB	15,11111	df=4	p=,00448	,6871843	zamítáme
KB	5,961429	df=4	p=,20205	xxxxx	nezamítáme

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5 Ovládání výpočetní techniky

V dnešní době automatizace a inovační technologie je nedílnou součástí bankovních pozic i práce s výpočetní technikou. Veškeré informace o klientech, podmínkách, požadavcích a dalších důležitých bodech jsou uloženy v počítači. Pro správné rozhodování je nutné umět s těmito daty pracovat a neustále analyzovat nastalou situaci. Nadpoloviční většina respondentů tuto dovednost vnímá jako důležitou či velmi důležitou, 28 % dotázaných dokonce vnímá ovládání výpočetní techniky při výkonu práce za nezbytné. Pouze 15 % zaměstnavatelů vnímá dovednost v ovládání výpočetní techniky za méně důležitou. Lze se ovšem domnívat, že tuto možnost volili v porovnání s důležitostmi jiných faktorů.

Graf 5: Ovládání výpočetní techniky



Zdroj: vlastní zpracování

Studenti se během svého studia učí také ovládat výpočetní techniku, na tento předmět se klade důraz a provází studenta během celého studia. Zda má získané vzdělání vliv na ovládání výpočetní techniky, zjišťoval Pearsonův χ^2 test. Jeho nulová hypotéza předpokládá, že odpovědi jsou nezávislé, tudíž že dosažené vzdělání nemá spojitost se schopností ovládat výpočetní techniku. Naopak alternativní hypotéza předpokládá závislost těchto analyzovaných dat. Jelikož je získaná hladina významnosti ($p=0,00130$) menší než zvolená hladina významnosti ($\alpha=0,05$), zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy. Tím pádem bylo statisticky prokázáno, že odpovědi nejsou nezávislé. Cramérův koeficient je 0,3680168, to znamená střední závislost mezi těmito daty. Výsledek tedy dokazuje, že studiem vysoké školy si člověk rozšíří schopnosti ovládat textové a tabulkové procesory, případně další softwary a operační systémy. Během studia lidé také tvoří velké množství prezentací, tudíž se zlepšuje také ovládání softwaru na tvorbu prezentací.

V následující tabulce číslo 6 je zobrazeno množství jednotlivých odpovědí i jejich procentuální přepočet. Největší shoda (26 odpovědí) mezi středoškolským vzděláním a ovládním výpočetní techniky je u možnosti, které ji považuje za velmi důležitou. Následně se umístila možnost středoškolského vzdělání a ovládním výpočetní techniky jako důležitý faktor (22 odpovědí). Za velmi důležitou zvolilo schopnost ovládním výpočetní techniky 40 respondentů, nezávisle na tom, zda preferují středoškolské či vysokoškolské vzdělání kandidáta.

Tabulka 6: Výpočet Pearsonův X^2 test: vzdělání x ovládním výpočetní techniky

Ovládním výpočetní techniky	Vzdělání kandidáta		
	středoškolské	vysokoškolské	součty řádků
zcela nezbytné	13	19	32
sloupce	17,11 %	47,50 %	
řádky	40,63 %	59,38 %	
celkem	11,21 %	16,38 %	27,59 %
velmi důležité	26	14	40
sloupce	34,21 %	35,00 %	
řádky	65,00 %	35,00 %	
celkem	22,41 %	12,07 %	34,48 %
důležité	22	5	27
sloupce	28,95 %	12,50 %	
řádky	81,48 %	18,52 %	
celkem	18,97 %	4,31 %	23,28 %
méně důležité	15	2	17
sloupce	19,74 %	5,00 %	
řádky	88,24 %	11,76 %	
celkem	12,93 %	1,72 %	14,66 %
celkem	76	40	116
celková %	65,52 %	34,48 %	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Další aspekty týkající se pracovníka

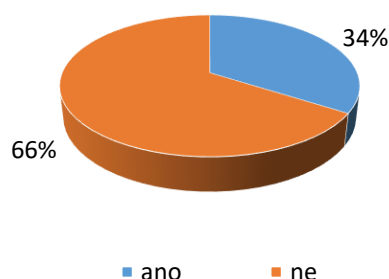
Existují další aspekty, kromě všeobecných požadavků, které chce zaměstnavatel o kandidátech znát. Tyto informace lze získat v průběhu výběrového řízení nebo i jiným způsobem, jako jsou například profily na profesních a sociálních sítích jednotlivce. V dnešní době jsou profily na různých sítích běžné a lidé zde zveřejňují, ať úmyslně nebo neúmyslně, různé informace, které mohou hrát roli během přijímacího procesu.

4.4.1 Sociální síť LinkedIn

LinkedIn nepatří mezi typické sociální sítě, které všichni známe, řadí se totiž mezi největší profesní sítě na světě. Tuto síť využívají lidé z více než 200 zemí a v České republice ji využívá 1,5 milionů lidí. Uživatelský profil obsahuje životopis, ve kterém je zmíněné dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti. S ostatními profily vznikají kontakty, především v oboru, ve kterém se uživatel pracovně pohybuje. Provázanost kontaktů spočívá v tom, že uživatel je zapojen také do kontaktů svých kontaktů. Tímto způsobem mohou uživatelé najít vysněnou práci, nebo naopak personalisté hledají tímto způsobem vhodného kandidáta na pracovní pozici.

V grafu je znázorněné procentuální rozložení využívání této sítě. Dvě třetiny dotázaných respondentů uvedlo, že informace na profesní síti LinkedIn nevyužívají a zbylá třetina uvedla, že informace využívá.

Graf 6: Využívání pracovní sítě LinkedIn



Zdroj: vlastní zpracování

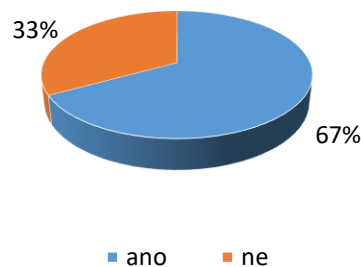
4.4.2 Ostatní sociální sítě

Mezi nejznámější sociální síť patří Facebook, který se řadí k největším společenským sítím na světě. Slouží především ke komunikaci mezi uživateli, kteří zde i sdílí multimediální data, především své fotografie. Lidé zde sdílí své osobní informace, fotografie, na kterých jsou zobrazené jejich zájmy, koníčky a podobně. Tímto způsobem může vzniknout první dojem a jistá představa o člověku. V dnešní době má facebookový účet založený téměř každý, liší se především v aktivitě a množství sdílených informací. Další oblíbenou sociální sítí je Instagram. Přes profily na této síti mohou uživatelé také komunikovat, nicméně založená je především na sdílení fotografií či krátkých videí. Oblíbenost této sítě stále roste, přesto je využívána především mladšími lidmi.

Obě tyto sítě mají společné to, že je rozdíl mezi uzavřeným a otevřeným profilem. Uzavřený profil vidí pouze lidé, kterým to uživatel povolil, na rozdíl od veřejných profilů, kde vidíme veškerý obsah hned. Na LinkedIn profily zveřejňují lidé pouze informace, které chtějí, aby potenciální zaměstnavatel věděl, na rozdíl od ostatních sociálních sítí, kde lidé sdílí širší škálu informací.

V grafu můžeme vidět, že je poměr odpovědí opačný než u využívání sítě LinkedIn. 67 % dotázaných uvedlo, že se snaží získat informace o uchazečích o zaměstnání z jejich osobních sociálních sítí. Zbýlých 33 % dotázaných informace o kandidátech nezjišťuje dopředu přes sociální sítě, ale ponechávají si utvoření prvního dojmu až na osobní setkání.

Graf 7: Využívání ostatních sociálních sítí



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky využívání daných sítí se lišily, proto bylo Fisherovým testem zkoumáno, zda jsou data na sobě závislá. Nulová hypotéza předpokládá nezávislost mezi získáváním dat z profesní sítě LinkedIn a získáváním informací z ostatních sociálních sítí. Na základě dostupných dat a zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) zamítáme nulovou hypotézu, neboť p-value je 0,02588, tudíž menší než zvolená hladina významnosti. Platí tedy hypotéza alternativní, která říká, že zvolená data jsou na sobě závislá. V tabulce je přehledně znázorněná četnost odpovědí včetně procentuálního přepočtu. Nejvyšší četnost odpovědí (46) byla u možnosti, kdy banky zjišťují informace ze sociálních sítí kandidáta, ale nevyužívají profesní síť LinkedIn. Vzhledem k rozšířenosti jednotlivých sítí v České republice není tato možnost příliš překvapivá, neboť sociální sítě využívá více lidí než ty profesní. Zajímavé je, že téměř shodná četnost odpovědí je u možností, kdy banka využívá obě sítě (32), nebo naopak nevyužívá ani jednu z uvedených sítí (30). Četnost těchto odpovědí zřejmě závisí na konkrétním personalistovi, který buď sítě využívat chce, nebo z jakéhokoli důvodu využívání sítí odmítá. Nejméně odpovědí, konkrétně 8, se sešlo u kombinace, která využívá data z profesní sítě a nevyužívá data ze sociálních sítí kandidáta.

Tabulka 7: Výpočet Fisherova testu: využívání profesní sítě LinkedIn a sociálních sítí

Profesní síť LinkedIn	Sociální síť		
	ano	ne	součty řádků
ano	32	8	40
sloupce	41,03 %	21,05 %	
řádky	80,00 %	20,00 %	
celkem	27,59 %	6,90 %	34,48 %
ne	46	30	76
sloupce	58,97 %	78,95 %	
řádky	60,53 %	39,47 %	
celkem	39,66 %	25,86 %	65,52 %
celkem	78	38	116
celková %	67,24 %	32,76 %	100,00 %

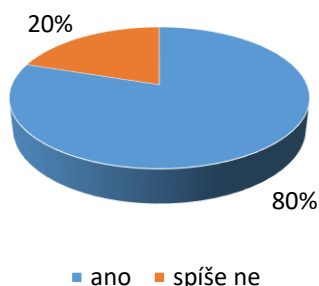
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Upravenost kandidáta na pracovním pohovoru

Někteří lidé zastávají názor, že na pracovním pohovoru není důležité zvolené oblečení, ale především znalosti a zkušenosti. Do jisté míry je to pravda, nicméně každý personalista si tvoří první dojem v první minutě. Hodí se zvolit správné oblečení, vhodné jsou mírnější barvy, střihy, ale především musí oblečení dobře sedět.

Bankéři přicházejí do přímého kontaktu s klienty banky, takže i na klienty musí bankéři dobře působit. Tomu opět napomáhá celková upravenost a příjemné vystupování. Není proto příliš překvapivé, že 80 % dotázaných uvedlo, že první dojem, upravenost a celkové vystupování hraje významnou roli pro přijetí kandidáta. Zbýlých 20 % kandidátů volilo druhou možnost, kdy do jisté míry upravenost může mít dopad na přijetí, nicméně nedávají příliš na první dojem.

Graf 8: Upravenost má dopad na přijetí kandidáta



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že upravenost kandidáta na pracovním pohovoru hovoří do jisté míry o tom, jak zodpovědně přistupuje k získání pracovní pozice, byl proveden Mann-Whitneyův U-test. Tímto testem se analyzovala důležitost těchto dat, kdy nulová hypotéza předpokládala, že upravenost a první dojem je u výběrového řízení stejně důležitá u zodpovědného kandidáta i u toho méně zodpovědného. Na základě získaných dat a hladině významnosti $\alpha = 0,05$, byla ovšem tato hypotéza zamítnuta ve prospěch alternativní, která říká, že upravenost a první dojem kandidáta je u přijímacího pohovoru důležitější u zodpovědného kandidáta než u toho méně zodpovědného. Výsledek nejspíše vychází z předpokladu, že během výběrového řízení lze zodpovědnost hůře rozpoznat. Na druhou stranu upravený a vlídný bankéř působí důvěryhodněji, proto se určitě nesmí opomíjet i toto hledisko.

Tabulka 8: Výpočet Mann-Whitneyova U-testu: upravenost x zodpovědnost

MWU	H0: Upravenost a první dojem je stejně důležitá pro zodpovědného i méně zodpovědného kandidáta.					Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Upravenost a první dojem je důležitější pro zodpovědného kandidáta než pro toho méně zodpovědného.					
proměnné	sčt. poř. zodpovědný kandidát	sčt. poř. méně zodpovědný kandidát	U	Z	p-value	H0
		4890,500	1895,500	0519,500	-3,8050	0,000142

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Schopnosti a dovednosti pracovníka

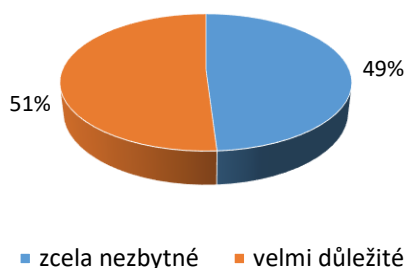
Dotazníkové šetření bylo zaměřeno také na analýzu důležitosti schopností a dovedností kandidáta, které potřebuje pro výkon práce bankéře. Některé z nich jsou zmíněné v této kapitole a s dalšími se pracuje v kapitole následující.

4.5.1 Samostatnost

Téměř v každé vypsané pracovní pozici se v požadovaných vlastnostech pracovníka uvádí samostatnost. Ani u pracovní pozice bankéře není výjimkou, neboť patří mezi klíčové vlastnosti. Bankéři většinou nepracují v týmu, ale samostatně jednají s klienty. Jejich schopnosti rozhodují o tom, jak jsou ve své práci úspěšní.

Odpovědi respondentů se téměř rovnoměrně rozložily na odpovědi, že samostatnost je zcela nezbytná pro výkon práce bankéře či je velmi důležitou součástí pro výkon práce. Výsledky zaznamenává následující graf číslo 9.

Graf 9: Samostatnost pracovníka

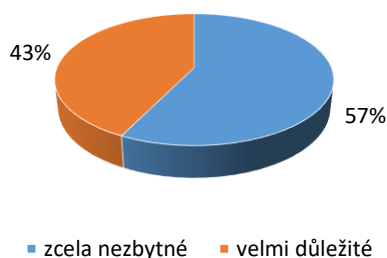


Zdroj: vlastní zpracování

4.5.2 Zodpovědnost

V pracovním životě je každý zodpovědný za práci, kterou vykoná. Jsou ovšem pozice, kde zodpovědnost hraje zásadní roli. Bankéř uzavírá s klientem smlouvy o využívání bankovních produktů, může poskytovat klientům odborné poradenství a podobně. Snaží se vytvářet efektivní obchodní prostředí vedoucí ke zvyšování prodeje bankovních produktů. Není tedy příliš překvapivé, když 57 % dotázaných respondentů uvedlo, že zodpovědnost je u bankéře zcela nezbytnou vlastností a zbylých 43 % vnímá tuto vlastnost jako velmi důležitou.

Graf 10: Zodpovědnost pracovníka



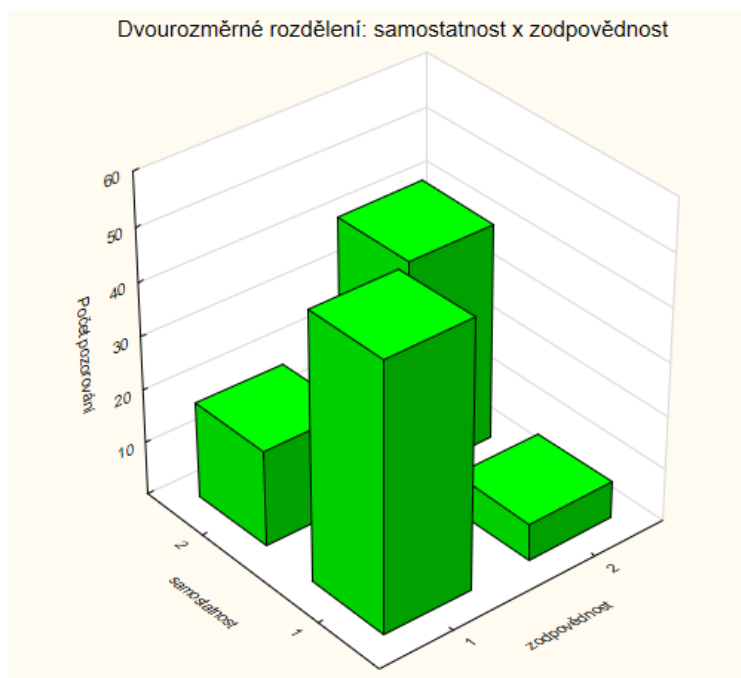
Zdroj: vlastní zpracování

Samostatnost a zodpovědnost bývají požadovány u kandidáta na pozici bankéře. Fisherův test analyzoval nulovou hypotézu, která předpokládá nezávislost těchto proměnných. Výsledné p-value se rovná hodnotě 0,0010, tudíž je menší, než zvolená hladina významnosti $\alpha=0,05$. Na základě dostupných dat a výsledného p-value zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní, která říká, že samostatnost a zodpovědnost jsou

na sobě závislé. Závislost těchto dat spočívá nejspíš v tom, že pokud pracuje bankéř samostatně, je vždy zodpovědný za svou práci jako jednotlivec, oproti například práci v týmu, kde je zodpovědnost často rozdělena.

Grafické znázornění vyjadřuje četnost odpovědí u jednotlivých možností. Číselné označení 1 vyjadřuje, že respondent tuto schopnost považuje za zcela nezbytnou, a označení 2 udává, že respondent tuto schopnost považuje za velmi důležitou. Nejvíce respondentů (50) uvedlo, že samostatnost i zodpovědnost jsou zcela nezbytné pro výkon práce bankéře. Druhou největší skupinu tvoří respondenti (41), kteří obě dovednosti považují za velmi důležité. Zajímavé je, že pouze malá část respondentů volila rozdílné odpovědi při hodnocení těchto dovedností.

Graf 11: Fisherův test - 2-rozměrná tabulka - samostatnost x zodpovědnost



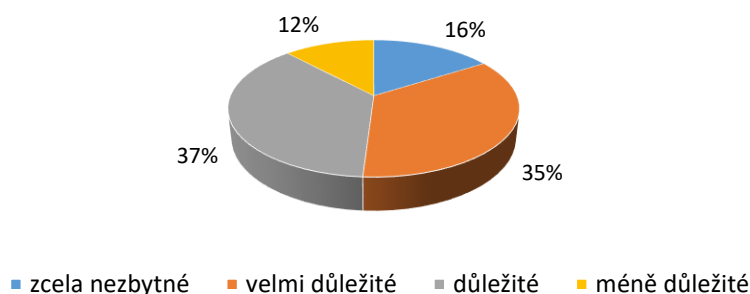
Zdroj: výstup z programu Statistica

4.5.3 Schopnost řešit problém

Jak už bylo několikrát zmíněno, bankéř nabízí služby zákazníkům. Může nastat situace, kdy si bude muset sám rychle poradit a vyřešit nastalou situaci. Sám musí neustále vyhodnocovat současnou situaci a porovnávat konkrétní výhody a nevýhody situace, která nastane s klientem. Pokud se bankéř například zabývá půjčkami, ať už krátkodobými či dlouhodobými, musí vždy řešit situaci, že každý klient je jiný, a měl by zvažovat jeho bonitu a všechny ostatní podmínky pro půjčení peněz.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 16 % dotázaných považuje tuto schopnost za zcela nezbytnou pro výkon práce a 35 % uvedlo, že tento faktor je velmi důležitý. Největší část respondentů (37 %) vnímá tuto schopnost jako důležitou a zbylých 12 % jako méně důležitou vlastnost pro výkon práce bankéře.

Graf 12: Schopnost pracovníka řešit problém



Zdroj: vlastní zpracování

Schopnost řešit problém může souviset také se samostatností jedince. Porovnání důležitosti těchto ukazatelů analyzoval Mann-Whitneyův U-test. Nulová hypotéza předpokládá, že schopnost řešit problém je během výběrového řízení stejně důležitá u samostatného i u méně samostatného kandidáta. Tato hypotéza byla na základě získaných dat a hladině významnosti $\alpha = 0,05$ zamítnuta ve prospěch alternativní, která tvrdí, že schopnost řešit problém je důležitější u samostatného pracovníka než u toho méně samostatného. Souvislost tohoto výsledku nalezneme v tom, že bankéř, který pracuje samostatně, musí být schopný řešit případný problém, který může nastat. Důležité je proto mít obě tyto vlastnosti pro plynulé a správné vykonávání práce bankéře.

Tabulka 9: Výpočet Mann-Whitneyova U-testu: schopnost řešit problém x samostatnost

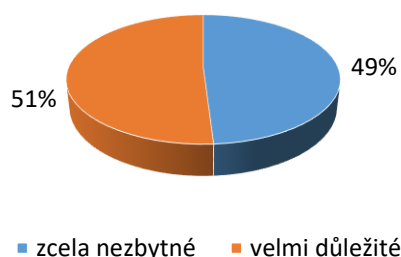
MWU	H0: Schopnost řešit problém je během výběrového řízení stejně důležitá u samostatného i u méně samostatného kandidáta.					Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Schopnost řešit problém je důležitější u samostatného kandidáta než u méně samostatného kandidáta na pozici bankéře.					
proměnné	sčt. poř. samostatný pracovník	sčt. poř. méně samostatný	U	Z	p-value	H0
		2787,000	3999,000	1134,000	-3,0208	0,002521

Zdroj: vlastní zpracování

4.5.3. Komunikační schopnosti

Pokaždé, když pracovník přichází do kontaktu s konečnými zákazníky, jeho komunikační schopnosti hrají v pracovním životě významnou roli. V tomto případě přichází bankéř do kontaktu klienty bank, a to z různých důvodů. Někteří klienti přichází do banky s jasným požadavkem, jakou službu chtějí změnit či využít. Komunikací s klientem se bankéř snaží vybrat adekvátní službu, aby splnila přání zákazníka a vyhovovala všem podmínkám. V neposlední řadě se bankéř snaží klientovi nabídnout další službu, kterou by mohl využít a z nějakého důvodu tuto službu ještě nemá. V tomto případě jsou komunikační, a do jisté míry i přesvědčovací schopnosti zásadní, a mají vliv na to, zda klient tuto služby využije či nikoli. I v tomto případě se rozdělily odpovědi do dvou téměř stejně velkých skupin. Komunikační schopnost považuje 49 % dotázaných za zcela nezbytnou. O něco větší část respondentů (51 %) považuje tuto schopnost za velmi důležitou. Žádný z dotázaných tedy nepopírá důležitost této schopnosti a je si vědom, že je pro výkon práce bankéře důležitá.

Graf 13: Komunikační schopnosti pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování

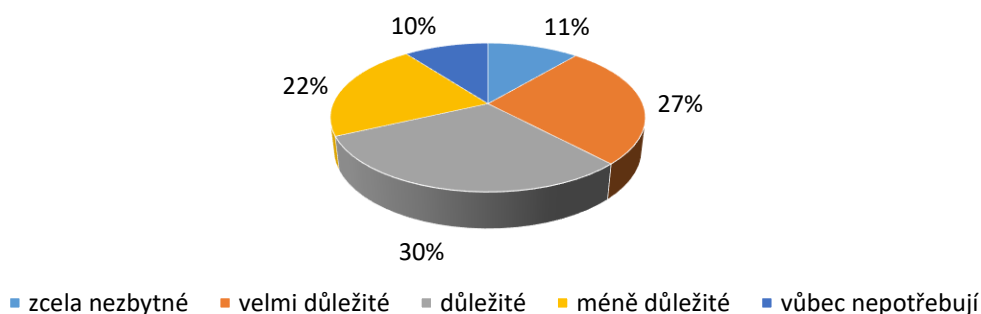
4.5.4 Schopnost týmové práce

V každé organizaci musí být lidé schopni pracovat dohromady jako tým, a tím přinášet společné výsledky. Lidé jsou si navzájem oporou i inspirací a dochází ke spojení znalostí a zkušeností, které vedou k lepším výsledkům.

Odpovědi respondentů jsou v požadavcích na týmovou práci u bankéřů velice rozmanité a jsou zobrazené v následujícím grafu číslo 14. Ze všech odpovědí uvedlo 10 % dotázaných, že schopnost týmové práce je pro bankéře zcela nezbytná, na druhou stranu 11 % dotázaných se přiklání k možnosti, že k výkonu práce bankéře tato schopnost není vůbec zapotřebí. Za méně důležitou tuto schopnost považuje 22 % respondentů a za velmi

důležitou ji považuje 27 %. Nevětší shoda odpovědí je uprostřed, tedy že schopnost týmové práce je důležitá a tato odpověď byla zvolena s třicetiprocentní četností.

Graf 14: Schopnost týmové práce



Zdroj: vlastní zpracování

Závislost mezi daty týkajícími se schopnosti týmové práce a komunikačními schopnostmi analyzoval Pearsonův Chí-kvadrát test. Nulová hypotéza předpokládá, že zmíněné proměnné jsou nezávislé, alternativní hypotéza naopak popírá hypotézu nulovou. Na základě získaných dat a hladině významnosti $\alpha = 0,05$, se nám nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu u dvou bank, konkrétně u Fio banky a u ČSOB. U České spořitelny a Komerční banky byla nulová hypotéza zamítnuta ve prospěch alternativní, která říká, že zvolená data jsou závislá. Vzhledem k tomu, že u obou bank je Cramérův koeficient v rozmezí 0,3-0,7, jedná se o střední závislost dat. Rozdílnost výsledků závisí především na vnímání důležitosti týmové práce. Výsledky mohou souviset také s velikostí banky, kdy nulovou hypotézu přesvědčivě zamítla největší banka, Česká spořitelna. Nejmenší z analyzovaných bank, Fio banka, nulovou hypotézu nezamítla a její p-value je nejvyšší ze všech analyzovaných bank. U velkých bank se nejspíše klade větší důraz na týmovost a spolupráci.

Tabulka 10: Výpočet Pearsonův X^2 test: schopnost týmové práce x komunikační schopnosti

Pearsonův X^2 test	H0: Schopnost týmové práce a komunikační schopnosti jsou nezávislé proměnné				Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Non H0				
	X^2	sv	p-value	Cramér. V	H0
ČS	22,50000	df=4	p=,00016	,6123752	zamítáme
Fio	7,058333	df=4	p=,13284	xxxxx	nezamítáme
ČSOB	8,00000	df=4	p=,09158	xxxxx	nezamítáme
KB	12,02975	df=4	p=,01713	,6802080	zamítáme

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Nabízené služby bank

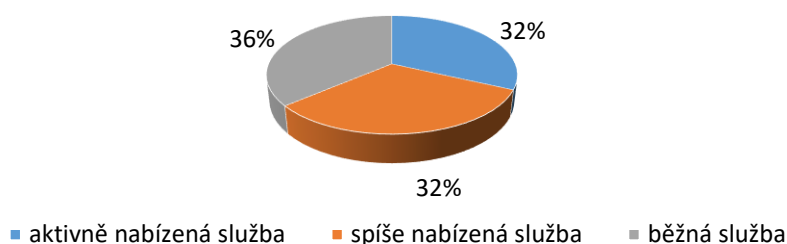
Součástí výsledků dotazníkového šetření je také četnost nabízených služeb jednotlivých bank. Jednotlivé banky se od sebe liší nejen tím, jaké služby upřednostňují, ale také tím, jaké služby svým klientům aktivně nabízí. Některé vlastnosti a schopnosti pracovníka mohou ovlivnit jejich pracovní aktivitu a úspěšnost. V této části práce se proto analyzuje souvislost nabízených služeb s požadavky na vlastnosti a schopnosti pracovníka.

4.6.1 Pojištění

Pojištění se uzavírá kvůli vzniku jisté události, která se může vyskytnout s určitou pravděpodobností. Pojistka neslouží ke snížení tohoto rizika, ale ke zmírnění dopadu, pokud tato situace nastane. Zpravidla se dělí na pojištění osob, kam patří například úrazové pojištění či důchodové pojištění. Dalším druhem je pojištění majetku (havarijní pojištění, živelní pojištění), a poslední skupinou je pojištění zájmu, kam se řadí pojištění odpovědnosti za škodu.

Nabídka pojištění jednotlivých bank se může mírně odlišovat, nicméně ve většině případů je nabídka základních z nich téměř totožná. Co je ovšem rozdílné, je aktivita nabízení této služby. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že tato aktivita se dělí do třech stejně velkých skupin. První z nich je skupina bank, která pojištění nabízí aktivně, tato odpověď byla zvolena ve 32 % případů. Stejně zastoupení odpovědí je také u možnosti, že pojištění je spíše nabízená služba. O 4 % vyšší četnost odpovědí byla u možnosti, že banka vnímá pojištění jako svoji běžnou službu.

Graf 15: Aktivita nabízení služby pojištění



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud přijde klient do banky s tím, že chce uzavřít některé z nabízených pojištění, bankéř musí být schopný analyzovat klienta a rozhodnout se tak, aby to bylo výhodné jak pro klienta, tak samozřejmě i pro banku. Rozhoduje se především podle procentuálního rizika vzniku pojistné události. Z tohoto důvodu byla služba pojištění porovnávána

se schopností bankéře rozhodnout se. Pearsonův X^2 test analyzoval dostupná data, kde nulová hypotéza předpokládá, že služba pojištění a schopnost rozhodnout se jsou nezávislé proměnné. Alternativní hypotéza popírá hypotézu nulovou. Na základě dostupných dat a hladině významnosti $\alpha = 0,05$, se nám nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu u banky ČSOB. Ostatní banky nulovou hypotézu zamítly, tudíž přijaly hypotézu alternativní, která říká, že zvolená data jsou na sobě závislá. Česká spořitelna a Fio banka na základě Cramérova koeficientu soudí závislost dat jako střední, ale Komerční banka vnímá vztah těchto proměnných jako silný.

Odlišnost výsledků jednotlivých bank souvisí zřejmě s tím, jak aktivně je služba nabízená, což zobrazuje graf číslo 15. Zejména Komerční banka by se měla během přijímacího procesu soustředit na kandidátovu schopnost rozhodovat se, neboť vztah této schopnosti je úzce spjat s nabízením pojišťovacích služeb.

Tabulka 11: Výpočet Pearsonův X^2 test: pojištění x schopnost rozhodnout se

Pearsonův X^2 test	H0: Služby pojištění a schopnost rozhodnout se jsou nezávislé proměnné				Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Non H0				
	X^2	sv	p-value	Cramér. V	H0
ČS	14,74169	df=6	p=,02236	,3504959	zamítáme
Fio	13,32667	df=6	p=,03813	,6898930	zamítáme
ČSOB	5,26667	df=6	p=,51009	xxxxx	nezamítáme
KB	28,26894	df=6	p=,00008	,7373150	zamítáme

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Investiční poradenství

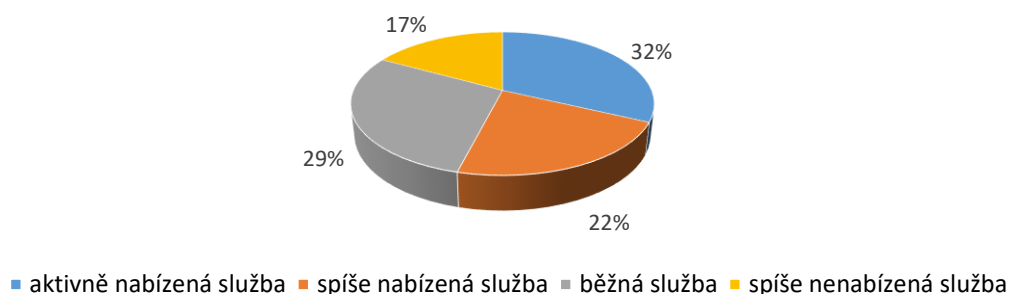
Podle zákona o podnikání na kapitálovém trhu jsou investiční služby buď hlavní, nebo doplňkové, a jsou poskytované podnikatelsky třetím stranám. Mezi hlavní investiční služby patří přijímání a předávání instrukcí zabývajících se investičními nástroji, obchodování s investičními nástroji, obhospodařování majetku zákazníka nebo upisování a umístování emisí investičních nástrojů. Doplňkové investiční služby jsou například správa investičních nástrojů a jejich úschova, poradenská činnost týkající se struktury kapitálu či investování, provádění devizových operací nebo také pronájem bezpečnostních schránek (Business Center, 2020).

Investiční poradenství poskytují všechny dotazované bankovní subjekty, nicméně velmi se liší aktivita nabízení této služby. Z grafu číslo 16 je zřejmé, že největší část

dotázaných (32 %) uvedlo, že investiční služby jsou aktivně nabízené a dalších 22 % respondentů považuje investiční služby za spíše nabízenou službu. Jako běžnou službu ji vnímá 29 % dotázaných a zbylých 17 % uvedlo, že investiční služby jsou jejich bankou spíše nenabízené.

Odborné ekonomické znalosti jsou na první pohled, v souvislosti s touto službou nepostradatelné. Bankéř musí mít o této problematice absolutní přehled a znalosti na takové úrovni, aby byl schopen klientovi pro zhodnocení jeho financí správně poradit. Zároveň musí nabídnout takový druh investice, která nebude mít pouze nevyšší úrok, ale bude splňovat i další kritéria, která klient požaduje.

Graf 16: Aktivita nabízení investičních služeb



Zdroj: vlastní zpracování

Zda je investiční poradenství závislé na bankéřových odborných znalostech, posuzoval Pearsonův χ^2 test. Nulová hypotéza tohoto testu považuje zvolená data jako nezávislá, na rozdíl od hypotézy alternativní, která říká, že investiční poradenství je závislé na odborných znalostech kandidáta.

Tabulka 12: Výpočet Pearsonův χ^2 test: investiční poradenství x odborné znalosti kandidáta

Pearsonův χ^2 test	H0: Investiční poradenství a odborné znalosti kandidáta jsou nezávislé proměnné				Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Non H0				
	χ^2	sv	p-value	Cramér. V	H0
ČS	6,610009	df = 6	p=,35842	xxxxx	nezamítáme
Fio	4,908333	df = 4	p=,29683	xxxxx	nezamítáme
ČSOB	11,73330	df = 4	p=,01945	,6055301	zamítáme
KB	14,56000	df = 6	p=,02397	,5291502	zamítáme

Zdroj: vlastní zpracování

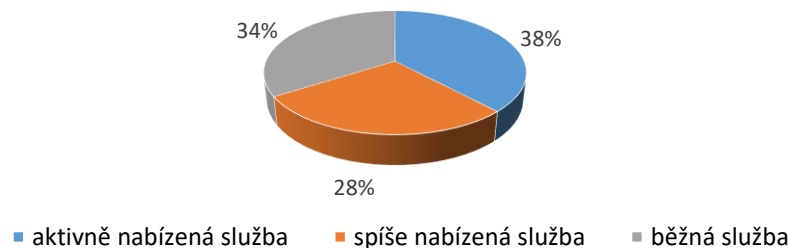
Na základě dostupných dat a zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ se nám nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu u dvou analyzovaných bank, konkrétně u České spořitelny a Fio banky. ČSOB a Komerční banka nulovou hypotézu zamítají a přijímají tím hypotézu

alternativní, která říká, že analyzovaná data jsou na sobě závislá. Cramérův koeficient udává u obou těchto bank střední závislost mezi daty. Banky, které přijaly alternativní hypotézu, by se tedy měly při přijímacím procesu soustředit na odborné znalosti kandidáta za předpokladu, že investiční poradenství je služba, kterou považují za důležitou a nabízenou pro klienty.

4.6.3 Půjčky

Bankovní půjčka je spotřebitelský úvěr, který je určen pro jednotlivce a má nepodnikatelský účel. Většinou slouží k uhrazení závazků spotřebitele nebo jsou prostředky použity na nákup spotřebního zboží nebo služeb. Podmínky pro spotřebitelský úvěr se obvykle odvíjí od požadované částky a také závisí na bonitě spotřebitele, od toho se také odvíjí počet splátek. Spotřebitelské úvěry řeší a definuje zákon o spotřebitelském úvěru. Úvěry se od sebe odlišují sazbou RPSN, která udává procentuální sazbu z dlužné částky, ta zároveň tvoří příjem banky za poskytnutí půjčky.

Graf 17: Aktivita nabízení bankovních půjček



Zdroj: vlastní zpracování

Předchozí graf číslo 17 vyjadřuje procentuální aktivitu nabízení bankovních půjček. Můžeme zde vidět, že data jsou téměř rovnoměrně rozdělená do tří skupin. Největší část tvoří 38 % respondentů, kteří uvedli, že bankovní půjčky jsou aktivně nabízená služba. Vnímání bankovních půjček jako spíše nabízenou službu volilo 28 % dotázaných a zbylých 34 % považuje bankovní půjčky za svoji běžnou službu.

Podmínky poskytování úvěrů nejsou stále stejné, dochází k různým změnám, regulacím a liší se podmínky poskytování úvěru. Bankéř se tedy musí neustále vzdělávat, orientovat se ve změnách a sledovat aktuální dění v dané problematice. Zda má kandidátova ochota učít se spojitosti s nabízenými půjčkami, analyzoval Pearsonův χ^2 test. Nulová hypotéza považuje tyto proměnné za nezávislé, na rozdíl od hypotézy alternativní, která říká, že nabízené půjčky mají souvislost s kandidátovou ochotou učít se.

Ze získaných dat a při zvolené hladině významnosti jsme zjistili, že nulovou hypotézu nezamítá Fio banka a ČSOB. Česká spořitelna a Komerční banka nulovou hypotézu zamítají ve prospěch hypotézy alternativní, která říká, že zvolená data jsou na sobě závislá. Cramérův koeficient poukazuje na střední závislost dat u obou bank přijímajících alternativní hypotézu. Česká spořitelna a Komerční banka by se tedy při přijímacím řízení měly zajímat také o kandidátovu ochotu učit se, neboť bankovní úvěry poskytují a neustálé vzdělávání je s touto službou spojené.

Tabulka 13: Výpočet Pearsonův X^2 test: půjčky x kandidátova ochota učit se

Pearsonův X^2 test	H0: Nabízené půjčky a kandidátova ochota učit se jsou nezávislé proměnné				Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Non H0				
	X^2	sv	p-value	Cramér. V	H0
ČS	17,22681	df = 6	p=,00848	,3788889	zamítáme
Fio	7,666667	df = 6	p=,26356	xxxxx	nezamítáme
ČSOB	7,600000	df = 6	p=,26890	xxxxx	nezamítáme
KB	16,36833	df = 6	p=,01195	,5608773	zamítáme

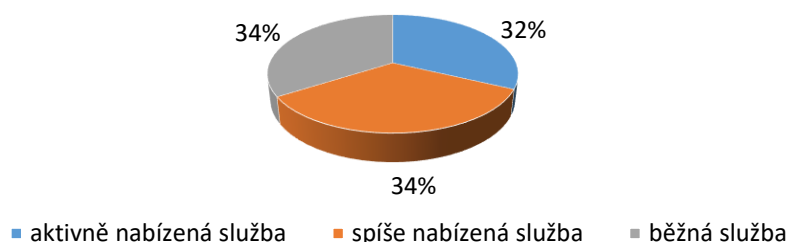
Zdroj: vlastní zpracování

4.6.4 Úvěry se zajištěním

Mezi základní služby, které banka poskytuje, patří bezpochyby poskytování úvěrů, které jsou jejím hlavním zdrojem příjmu. Hlavní funkcí úvěru je přerozdělování volných finančních prostředků, které ovlivňuje množství peněz v oběhu. Zajištění úvěru zvyšuje bonitu klienta, tedy důvěru, že dlužník splatí včas své závazky. Bonita klienta závisí na různých aspektech a vždy ji banka zjišťuje, aby eliminovala riziko nesplacení finanční částky. Ve většině případů ručí klient zastavením svého nemovitého majetku bance, ale lze ručit také směnkou či uzavřeným životním pojištěním. V případě, kdy dlužník neplní své závazky, zastavený majetek přechází do vlastnictví banky.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 32 % bank aktivně nabízí úvěry se zajištěním majetku a dalších 34 % respondentů uvedlo, že tyto úvěry patří mezi spíše nabízené služby. Poslední část respondentů vnímá tuto službu jako běžnou, kterou sice aktivně nenabízí, ale neodmyslitelně patří mezi služby banky. Tyto výsledky přehledně znázorňuje následující graf číslo 18.

Graf 18: Aktivita nabízení úvěrů se zajištěním



Zdroj: vlastní zpracování

Bankéři mají dané zákonné a interní podmínky, které musí klient splnit. Existuje mnoho kritérií a možností, kterými se od sebe klienti odlišují. Banky mají své směrnice a podmínky, které musí bankéř dodržovat a řídit se jimi. Tato pravidla chrání jak banku, tak klienta samotného. Pracovník se v těchto dokumentech musí být schopný orientovat a pracovat v souladu s nimi. Z tohoto důvodu byla analyzována závislost této služby se schopností čtení a porozumění pracovních instrukcí. Pearsonův X^2 test pracoval se dvěma hypotézami, kdy nulová hypotéza zvolená data považuje za nezávislá a alternativní hypotéza závislost těchto dat popírá. Výsledky jsou shrnuty v tabulce číslo 14, kde je vidět, že Fio banka a ČSOB nezamítají nulovou hypotézu. Alternativní hypotézu přijala Česká spořitelna a Komerční banka a na základě Cramérova koeficientu vnímají obě uvedené banky střední závislost těchto dat. Čtení a porozumění instrukcí je tedy schopnost, která zajímá personalisty při výběru vhodného kandidáta na pozici bankéře, převážně u bank přijímajících alternativní hypotézu.

Tabulka 14: Výpočet Pearsonův X^2 test: úvěry se zajištěním x čtení a porozumění instrukcí

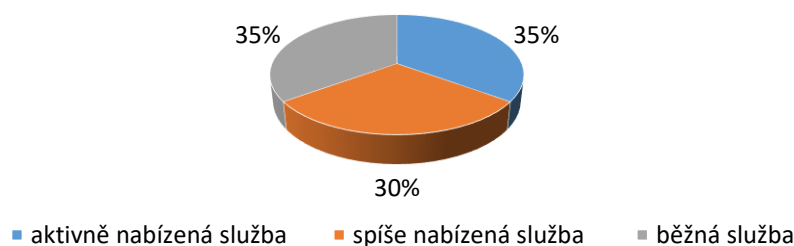
Pearsonův X^2 test	H0: Úvěry se zajištěním a kandidátovo čtení a porozumění instrukcí jsou nezávislé proměnné				Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Non H0				
	X^2	sv	p-value	Cramér. V	H0
ČS	14,47517	df = 4	p=,00592	,3473132	zamítáme
Fio	5,880000	df = 4	p=,20829	xxxxx	nezamítáme
ČSOB	5,333333	df = 4	p=,25477	xxxxx	nezamítáme
KB	10,71111	df = 4	p=,03001	,4538534	zamítáme

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.5 Spoření

Spoření je činnost, při které spotřebitel odkládá část svých příjmů. Existuje hned několik služeb, které banka nabízí pro zhodnocení peněz klienta. První z nich jsou spořicí účty, na kterých je vyšší úrok než na běžných účtech, ale peníze lze z tohoto účtu kdykoli vybrat. Termínované vklady slouží k uložení peněz na delší dobu a během smlouveného období, které se většinou pohybuje v rozmezí 1-5 let, klient peníze nemůže vybrat. Odměnou za toto omezení je vyšší úrok ve srovnání se spořicím účtem. Stavební spoření je termínované na dobu 6 let a na rozdíl od termínovaného účtu se zde ukládají peníze průběžně v měsíčním intervalu. Tento účet je také podporován státními příspěvků. Banka vázané finanční prostředky využívá pro další obchodní činnost, tudíž jsou peníze stále v oběhu. Dotázaní zástupci jednotlivých bankovních poboček považují spoření ve 35 % za aktivně nabízenou službu, ve 30 % za spíše nabízenou službu a za běžnou službu označilo spoření 35 % respondentů.

Graf 19: Aktivita nabízení spoření



Zdroj: vlastní zpracování

Schopnost zpracovávat dostupná data spočívá ve vyhodnocování získaných informací a v případném dalším zpracování na základě stanovených norem a předpisů. Každý klient má jiné možnosti a požadavky, úkolem bankéře je tyto informace zpracovat a nabídnout mu službu, která bude odpovídat jeho požadavkům.

Zda schopnost zpracovávat dostupná data je závislá na nabízení spoření, posuzoval Pearsonův χ^2 test, jehož výsledky jsou zobrazeny v tabulce číslo 15. Pro test byly stanoveny dvě hypotézy, nulová hypotéza předpokládá nezávislost proměnných a hypotéza alternativní si je vědoma závislosti posuzovaných dat. V případě Komerční banky a ČSOB nebyla nulová hypotéza zamítnuta, nicméně Česká spořitelna a Fio banka nulovou hypotézu zamítají. Zamítnutím nulové hypotézy banky přijímají hypotézu alternativní, že schopnost zpracovávat dostupná data má spojitost s nabízením spořicíh služeb. Česká spořitelna vnímá střední závislost mezi touto schopností a nabízenou

službou, nicméně Fio banka považuje závislost těchto dat jako silnou. Vzhledem k těmto výsledkům by se především Fio banka měla soustředit během výběrového řízení na schopnost zpracovávat dostupná data. U uchazečů o zaměstnání by Fio banka měla nějakým způsobem tuto vlastnost testovat pro získání správné osoby na pozici bankéře.

Tabulka 15: Výpočet Pearsonův χ^2 test: spoření x schopnost zpracovávat dostupná data

Pearsonův χ^2 test	H0: Nabízené spoření a kandidátova schopnost zpracovávat dostupná data jsou nezávislé proměnné				Hladina významnosti $\alpha = 0,05$
	HA: Non H0				
	χ^2	sv	p-value	Cramér. V	H0
ČS	21,07453	df = 6	p=,00178	,4190717	zamítáme
Fio	16,56000	df = 6	p=,01104	,7690439	zamítáme
ČSOB	2,036364	df = 3	p=,56489	xxxxx	nezamítáme
KB	5,643785	df = 6	p=,46425	xxxxx	nezamítáme

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Shrnutí a návrhy

Bankovníctví je velice rozsáhlý sektor, ve kterém působí spousta subjektů. Analyzované byly čtyři banky, které patří k největším na českém trhu. Nejprve byla vždy přiblížena analyzovaná problematika, a poté následoval statistický test, který data vyhodnotil. Některá kritéria byla analyzována hromadně ze všech získaných dat, jiná byla rozdělena podle odpovědí analyzovaných bank. Souhrnné srovnání bylo prováděno především u všeobecnějších otázek a požadavků, které se vyskytují v průběhu přijímacího procesu. Srovnání odpovědí podle bank bylo použito zejména v porovnání vlastností a schopností v závislosti na nabízené službě, a to především z důvodu odlišností mezi jednotlivými bankami.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do čtyř oblastí. První z nich byly všeobecné požadavky, kam řadíme vzdělání, znalost cizích jazyků, praxi v oboru, odborné znalosti a ovládání výpočetní techniky. První provedený test zjistil, že znalost anglického jazyka je významnější pro pozice s vyšším vzděláním. Závislost tohoto výsledku nalezneme v tom, že lidé s vyšším vzděláním mají většinou lepší znalost anglického jazyka. Dosažené vzdělání bylo dále porovnáváno s praxí získanou v oboru, zde ovšem Mann-Whitneův test nezamítl nulovou hypotézu, tudíž praxe je u výběrového řízení stejně důležitá jak u středoškolského, tak u vysokoškolského vzdělání.

Pearsonův Chí-kvadrát test analyzoval vztah mezi praxí získanou v oboru a dalším všeobecným kritériem, kterým jsou odborné znalosti. Komerční banka na rozdíl od všech ostatních bank nevnímá mezi těmito daty závislost. Je si vědoma toho, že odborné znalosti lze získat i jinými způsoby než praxí na podobné pracovní pozici. Na základě Cramérova koeficientu se Česká spořitelna, Fio banka i ČSOB shodla na střední závislosti mezi těmito proměnnými. Tyto banky předpokládají, že pokud má pracovník předchozí zkušenosti z podobné pracovní pozice, tak získal odborné znalosti, a to nejen teoretického, ale hlavně praktického charakteru. Posledním všeobecným požadavkem bylo ovládnutí výpočetní techniky, u kterého byla analyzována spojitost se vzděláním. Data vyšla jako středně závislá, tudíž během výběru vhodného kandidáta lze u vysokoškolsky vzdělaného člověka předpokládat lepší ovládnutí výpočetní techniky.

Druhou, menší skupinou byly další aspekty týkající se pracovníka, kam se řadilo především získávání informací prostřednictvím profesní sítě LinkedIn a sociálních sítí nebo také vliv prvního dojmu a upravenosti při pracovním pohovoru. Výsledky využívání daných sítí se lišily, proto bylo Fisherovým testem zkoumáno, zda jsou data na sobě závislá. Potvrdila se závislost mezi daty a nejvyšší četnost odpovědí byla u možnosti, že personalista zjišťuje informace prostřednictvím sociálních sítí, ale nevyužívá LinkedIn. Volba těchto odpovědí zřejmě závisí na konkrétním personalistovi, který buď sítě využívat chce, nebo z jakéhokoli důvodu využívání sítí odmítá. V dnešní době by bylo dobré, aby o těchto možnostech získávání informací personalisté alespoň věděli a na jednotlivých sítích se orientovali. Vzhledem k tomu, že upravenost kandidáta na pracovním pohovoru hovoří do jisté míry o tom, jak zodpovědně přistupuje k získání pracovní pozice, byl proveden Mann-Whitneyův U-test. Byla potvrzena alternativní hypotéza, která říká, že upravenost a první dojem kandidáta je u přijímacího pohovoru důležitější u zodpovědného kandidáta než u toho méně zodpovědného. Výsledek nejspíše vychází z předpokladu, že během výběrového řízení lze zodpovědnost hůře rozpoznat. Na druhou stranu upravený a vlídný bankéř působí důvěryhodněji, proto se určitě nesmí opomíjet i toto hledisko.

Další podkapitolou byly schopnosti a dovednosti pracovníka. Některé schopnosti se shodují u téměř každé vypsané pozice, proto byla testována vzájemná závislost těchto schopností. Samostatnost a zodpovědnost bývají požadovány u kandidáta na pozici bankéře téměř vždy. Na základě dostupných dat bylo Fisherovým testem prokázáno,

že tyto vlastnosti jsou na sobě závislé. Závislost těchto dat spočívá nejspíš v tom, že pokud pracuje bankéř samostatně, je vždy zodpovědný za svou práci jako jednotlivce, oproti například práci v týmu, kde je zodpovědnost často rozdělena. Velkou nevýhodou těchto ukazatelů je ovšem fakt, že schopnosti a dovednosti nelze během přijímacího procesu snadno rozpoznat.

Zda schopnost řešit problém může souviset také se samostatností jedince, analyzoval Mann-Whitneyův U-test. Z dostupných dat bylo prokázáno, že schopnost řešit problém je důležitější u samostatného pracovníka než u toho méně samostatného. Souvislost tohoto výsledku nalezneme v tom, že bankéř pracující samostatně, musí být schopný řešit případný problém, který může nastat. Důležité je proto mít obě tyto vlastnosti pro plynulé a správné vykonávání práce bankéře. Závislost mezi daty týkajícími se schopnosti týmové práce a komunikačními schopnostmi analyzoval Pearsův Chí-kvadrát test, který závislost neprokázal u Fio banky a ČSOB. U České spořitelny a Komerční banky byla prokázána střední závislost mezi proměnnými. Rozdílnost výsledků závisí především na vnímání důležitosti týmové práce. Výsledky mohou souviset také s velikostí banky, kdy nulovou hypotézu přesvědčivě zamítla největší banka, Česká spořitelna. Nejmenší z analyzovaných bank, Fio banka, nulovou hypotézu nezamítla a její p-value je nejvyšší ze všech analyzovaných bank. U velkých bank se nejspíše klade větší důraz na týmovost a spolupráci a tuto skutečnost musí personalisté zohlednit při výběru vhodného kandidáta.

V poslední části práce se analyzuje souvislost nabízených služeb s požadavky na vlastnosti a schopnosti pracovníka. Pearsonův X^2 test analyzoval závislost dostupných dat, kterou neprokázal u banky ČSOB. Ostatní banky nulovou hypotézu zamítly, tudíž přijaly hypotézu alternativní, která říká, že zvolená data jsou na sobě závislá. Česká spořitelna a Fio banka na základě Cramérova koeficientu soudí závislost dat jako střední, ale Komerční banka vnímá vztah těchto proměnných jako silný. Odlišnost výsledků jednotlivých bank souvisí zřejmě s tím, jak aktivně je služba nabízená. Zejména Komerční banka by se měla během přijímacího procesu soustředit na kandidátovu schopnost rozhodovat se, neboť vztah této schopnosti je úzce spjat s nabízením pojišťovacích služeb. Rozhodnost člověka lze oproti jiným vlastnostem daleko lépe rozpoznat, proto by během přijímacího řízení neměla být opomíjena, zejména tedy v závislosti na budoucím nabízení služeb banky. Zda je investiční poradenství závislé na bankéřových odborných znalostech, posuzoval Pearsonův X^2 test. U České

spořitelny a Fio banky se závislost dat nepodařila prokázat. ČSOB a Komerční banka tuto závislost vykazují a Cramérův koeficient udává u obou těchto bank střední závislost mezi daty. Tyto banky by se tedy měly při přijímacím procesu soustředit na odborné znalosti kandidáta za předpokladu, že investiční poradenství je služba, kterou považují za důležitou a nabízenou pro klienty. Odborné znalosti lze snadno prokázat připraveným testem, proto by především ČSOB a Komerční banka měla během výběru nových bankéřů zahrnout test odborných znalostí. Další testovanou závislostí byla ochota učit se ve spojitosti s nabízenými půjčkami, kterou analyzoval Pearsonův X^2 test. Fio banka a ČSOB považuje data za nezávislá, na rozdíl od České spořitelny a Komerční banky, kde je vztah těchto proměnných středně závislý. Česká spořitelna a Komerční banka by se tedy při přijímacím řízení měly zajímat také o kandidátovu ochotu učit se, neboť bankovní úvěry poskytují a neustálé vzdělávání je s touto službou spojené. Pearsonovým X^2 testem bylo také zkoumáno, zda čtení a porozumění instrukcí je závislé na nabízení úvěrů se zajištěním. I zde byly výsledky rozdílné, Fio banka a ČSOB z dostupných dat neprokázala závislost. Česká spořitelna a Komerční banka a na základě Cramérova koeficientu vnímají střední závislost těchto dat, čtení a porozumění instrukcí je tedy schopnost, která zajímá personalisty při výběru vhodného kandidáta na pozici bankéře. Tuto schopnost lze rozpoznat testem, který může být spojený s testováním dalších dovedností potřebných pro výkon práce. Zda schopnost zpracovávat dostupná data je závislá na nabízení spoření, posuzoval Pearsonův X^2 test. V případě Komerční banky a ČSOB nebyla závislost prokázána, nicméně u České spořitelny a Fio banky byla závislost potvrzena. Česká spořitelna vnímá střední závislost mezi touto schopností a nabízenou službou, nicméně Fio banka považuje závislost těchto dat jako silnou. Vzhledem k těmto výsledkům by se především Fio banka měla soustředit během výběrového řízení na schopnost zpracovávat dostupná data. U uchazečů o zaměstnání by Fio banka měla nějakým způsobem tuto vlastnost testovat, aby získala na pozici bankéře správnou osobu.

Assessment centrum může být součástí výběrového řízení na zvolené pozice. Ve většině případů se jedná o celistvý program, který je na celý den a nezahrnuje pouze klasické ústní pohovory, ale obsahuje modelové situace. Cílem těchto cvičení je rozpoznání kandidátových dovedností a schopností reagovat na určitou situaci. Modelové situace bývají přizpůsobené požadavkům na konkrétní pracovní pozici. Jednotlivé banky se tedy mohou soustředit na samostatnost, schopnost týmové práce, komunikační schopnosti

a celkový přístup jednotlivce v řešení nastalé situace. Větší organizace s vlastním personálním oddělením jsou schopné provozovat vlastní assessment centrum, existuje ovšem také možnost najmutí externí firmy, která zároveň působí jako nezávislý hodnotitel. Velkou výhodou těchto úkolů je rozpoznání reálného chování jednotlivce a zároveň lze rozpoznat, jak bude postupovat během činností požadovaných pro svou pracovní pozici. Lze tedy rozpoznat lidské schopnosti, které jsou během klasického ústního pohovoru hůře prokazatelné.

Vědomostní test prokáže odborné znalosti kandidáta. Jak už bylo zmíněno, vědomosti nemusí být získány pouze praxí nebo vzděláním, ale také samostudiem jednotlivce. Pokud si bankovní subjekty chtějí usnadnit adaptaci a zaškolení personálu, je vhodné, aby uchazeči měli vědomosti na určité úrovni. Požadovaný rozsah vědomostí si stanovuje každý subjekt sám a podle toho sestavuje konkrétní vědomostní test na danou pracovní pozici.

Psychologický test emoční inteligence (EQ test) posuzuje emoční inteligenci, tedy schopnosti zpracovávat svoje emoce a reagovat na své sociální okolí. Podstatou nejsou myšlenkové schopnosti, ale sebeovládání, empatie, motivace nebo sebevědomí jedince. V testu se objevuje rozpoznávání gest a dalších podnětů neverbální komunikace, které jedinec vyhodnocuje. Emoční kvocient udává úroveň lidských schopností, jako je přizpůsobování se, nezávislost, empatie, vytrvalost, laskavost a podobně. Ukazuje nám, jak je člověk schopný reagovat v různých situacích, jak ovládá své nálady a jaké jsou jeho další sociální dovednosti. Vzhledem k tomu, že bankéř je v denním kontaktu s klienty a jeho emoční rozpoložení ovlivňuje jeho pracovní výkon, tak by bylo vhodné zvážit, zda tento test nezařadit do výběrového řízení. V některých případech tento test probíhá v rámci assessment centra.

Další testování je na konkrétním zaměstnavateli. Existuje mnoho testů, které mají za úkol rozpoznat, jak rychle je člověk schopný reagovat, jak zvládá práci ve stresu či pod tlakem. Většina těchto testů je založená na elektronickém dotazování, kde se generují různé otázky, na které uchazeč odpovídá v daném časovém limitu.

Zaměstnavatelé se musí zaměřit také na propracovaný motivační systém. Jedna věc je získání vhodného kandidáta, ale zásadní je si tohoto člověka udržet. Pouze spokojený

člověk bude vykonávat svoji práci správně a ve své práci setrvá. Během hodnocení pracovníků je vhodné dotazovat se na rozsah benefitů a dalších výhod. Součástí hodnocení by mělo být uznání za dobře vykonanou práci a další formy pochvaly. Pracovník by měl mít pocit, že je potřebný, a že svoji práci vykonává dobře. Možnost kariérního růstu motivuje pracovníky k lepšímu výkonu, a také k dalšímu vzdělávání. Každý zaměstnavatel by si měl být vědom, že spokojení zaměstnanci vedou k prosperitě celé organizace.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Pro stanovení současného stavu v bankovním sektoru byly osloveny čtyři banky, které vyplnily dotazníkové šetření. Podstatou tohoto dotazování bylo získat informace o bankách a jejich způsobu řízení lidských zdrojů. Na základě těchto dat proběhlo rozpoznání a zhodnocení současné situace a byly navrženy postupy pro zlepšení výběrového řízení na pozici bankéře.

Dotazník se skládal celkem z 16 otázek, s využitím 2 uzavřených, 3 škálových, 3 dichotomických a 8 otevřených typů otázek. Ze všech subjektů působících na českém trhu byly prostřednictvím Google dotazníku osloveny čtyři banky, a to Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka a Fio banka. Bylo osloveno celkem 500 subjektů prostřednictvím formuláře Google, přičemž odpovědělo 116 respondentů, návratnost je tedy 23,2 %.

Pro výpočty z popisné a inferenční statistiky byl použit program Statistica. Pomocí programu byly vytvořeny kontingenční tabulky, které slouží k zobrazení vzájemné závislosti. Výpočty z inferenční statistiky byly zpracovány pomocí programu Statistica Mann-Whitneyovým U testem, testem nezávislosti s chí-kvadrát statistikou a Fisherovým exaktním testem. Všechny testy byly porovnávány na typicky volené hladině významnosti 5 %.

Nejprve byla vždy přiblížena analyzovaná problematika, a poté následoval statistický test, který data vyhodnotil. Některá kritéria byla analyzována hromadně ze všech získaných dat, jiná byla rozdělena podle odpovědí analyzovaných bank. Souhrnné srovnání bylo prováděno především u všeobecnějších otázek a požadavků, které se vyskytují v průběhu přijímacího procesu. Srovnání odpovědí podle bank bylo použito zejména v porovnání vlastností a schopností v závislosti na nabízených službách, a to především z důvodu odlišností mezi jednotlivými bankami.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do čtyř oblastí. První z nich byly všeobecné požadavky, kam řadíme vzdělání, znalost cizích jazyků, praxi v oboru, odborné znalosti

a ovládání výpočetní techniky. Druhou, menší skupinou byly další aspekty týkající se pracovníka, kam se řadilo především získávání informací prostřednictvím profesní sítě LinkedIn a sociálních sítí, nebo také vliv prvního dojmu a upravenosti na pracovním pohovoru. Další podkapitolou byly schopnosti a dovednosti pracovníka. Některé schopnosti se shodují u téměř každé vypsané pozice, proto byla testována vzájemná závislost těchto schopností. V poslední části práce se analyzuje souvislost nabízených služeb s požadavky na vlastnosti a schopnosti pracovníka.

V práci byl uskutečněný výzkum zastoupený čtyřmi bankami působícími na českém trhu. Došlo ke zjištění současného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů, včetně návrhů na zlepšení personálních činností.

Summary and key words

This thesis is focused on the analysis of the human resource management in bank sector. The main aim of this thesis is to evaluate the current situation in the field of human resources management and to set out proposals for improvement. The aim of this work is also to confirm or refuse the hypotheses.

The human resource management system contains many activities, and all must be practiced and managed, so that none of them is neglected. Companies, that pay close attention to managing human resources are rewarded with the loyalty of their employees who fully identify themselves with the corporate culture and goals set in the company. Very important is the attitude towards employees, which should be open and fair. As a result, employees will find themselves useful and willing to make much more effort in their work.

After processing and analyzing obtained information, I finally evaluated the state of human resource management in the organization and suggested several solutions to improve the current state that could be put into practice.

Key words: human resources management, personnel department, staff planning, care of staffers, skilled staffers

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení (2. rozš. vyd.)*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (2017). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory, 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Bláha, J., Čopíková, A. & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Bláha, J., Mateiciuc, A. & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Buckley, R. & Caple, J. (2009). *The Theory & Practice of Training*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Budíková, M., Králová, M. & Maroš, B. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami (První vydání). In Expert (První vydání)*. Praha: Grada Publishing.
- Business Center. (2020). *Slovníček*. [online]. Dostupné 12.02.2020 z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/slovnicek/investicni-sluzby/>.
- Businessdictionary.com. (2017). *Definition*. [online]. Dostupné 17.01.2020 z <http://www.businessdictionary.com/definition/intrinsic-reward.html>
- Česká bankovní asociace. (2020). *O bankovním sektoru*. [online]. Dostupné 06.01.2020 z: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>.
- Česká spořitelna. (2020). *O nás*: [online]. Dostupné 17.01.2020 z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>.

- ČSOB. (2020). *O ČSOB a skupině*. [online]. Dostupné 15.01.2020 z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>.
- Devore, J. L. (2015). *Probability and Statistics for Engineering and the Sciences (9 edition)*. Boston, MA: Brooks Cole.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (2007). *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Duchoň, B. & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Fio banka. (2020). *O nás*. [online]. Dostupné 18.01.2020 z: <https://www.fio.cz/o-nas/fio-banka/o-fio>.
- Freeman, J., Shoemith, E., Sweeney, D., Anderson, D. & Williams, T. (2017). *Statistics for Business and Economics (4th Revised edition edition)*. Place of publication not identified: Cengage Learning EMEA.
- Holátová, D. & kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hůrka, P., Morávek, J., Schmied, Z., Trylč, L., Eliáš, K. & Bezouška, P. (2014). *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. Praha: Nakladatelství ANAG.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové kon-*
- Kavanagh, J. M., Thite, M. & Johnson, D. R. (2015). *Human Resource Information Systems. Basics, Applications, and Future Directions. Third Edition*. California, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Kleibl, J., Dvořáková Z. & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj (2., přeprac. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Komerční banka. (2020). *O bance*. [online]. Dostupné 12.01.2020 z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/vse-o-kb/fakta-a-vysledky>.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách (4., aktualiz. a dopl. vyd.)*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Lustyková, A. (2017). *Work life balance*. Spolecenskaodpovednostfirem.cz. [online]. Dostupné 02.02.2020 z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/news/work-life-balance-je-in/>
- Lyster, S. & Arthur, A. (2007). *199 Pre-written Employee Performance Appraisals*. Ocala: Atlantic Publishing Company.
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S., & Meglich, P. A. (2015). *Human resource management: Fifteenth edition*. Boston: Cengage Learning.
- Mazouch, P. & Fischer, J. (2011). *Lidský kapitál. Měření, souvislosti, prognózy. (1.vydání)*. Praha: C. H. Beck.
- Olagunju, M. M. (2014). *Effect of training on employees' performance in nigerian banking industry*. Bloomington: AuthorHouse UK Ltd.
- Özbilgin, M. F., Bartels-Ellis, F. & Gibbs P. (2019). *Global Diversity Management: A Fusion of Ideas, Stories and Practice*. Springer nature Switzerland AG.
- Pavlík, M., Bělčík, M., Srpová, J., Kunz, V. & Kužel, S. (2010). *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Pink, D. H. (2011). *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: ANAG.
- Povah, N. & Povah, L. (2009). *Succeeding at Assessment Centres*. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Robbins, S., De Cenzo, D. & Coulter, M. (2016). *Fundamentals of Management: Management Myths Debunked!* (10th edition). Boston: Pearson Education Limited.
- Sodomka, P. & Klčová, H. (2010). *Informační systémy v podnikové praxi 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Brno: Computer Press, a.s.
- Spellman, F. R. & Whiting, N. E. (2014). *Handbook of mathematics and statistics for the environment*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Srpová, J., Řehoř, V. & kol. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Synek, M., Kislingerová, E. & kol. (2010). *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tětřevová, L. & kol. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Váchal, J. & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita (2., aktualiz. vyd.)*. Praha: Management Press.
- Veber, J., Srpová, J. & kol. (2008). *Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Zítková, M., Pokorná, P. & Mičudová, E. (2015). *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů.....	16
Tabulka 1: Složky celkové odměny.....	24
Tabulka 2: Cramerův koeficient (míra závislosti)	35
Tabulka 3: Výpočet Mann-Whitneyova U-testu: vzdělání x znalost anglického jazyka	39
Tabulka 4: Výpočet Mann-Whitneyova U-testu: vzdělání x praxe	40
Tabulka 5: Výpočet Pearsonův X^2 test: praxe x odborné znalosti	41
Tabulka 6: Výpočet Pearsonův X^2 test: vzdělání x ovládání výpočetní techniky.....	43
Tabulka 7: Výpočet Fisherova testu: využívání profesní sítě LinkedIn a sociálních sítí	46
Tabulka 8: Výpočet Mann-Whitneyova U-testu: upravenost x zodpovědnost.....	47
Tabulka 9: Výpočet Mann-Whitneyova U-testu: schopnost řešit problém x samostatnost	50
Tabulka 10: Výpočet Pearsonův X^2 test: schopnost týmové práce x komunikační schopnosti	52
Tabulka 11: Výpočet Pearsonův X^2 test: pojištění x schopnost rozhodnout se	54
Tabulka 12: Výpočet Pearsonův X^2 test: investiční poradenství x odborné znalosti kandidáta	55
Tabulka 13: Výpočet Pearsonův X^2 test: půjčky x kandidátova ochota učit se	57
Tabulka 14: Výpočet Pearsonův X^2 test: úvěry se zajištěním x čtení a porozumění instrukcí	58
Tabulka 15: Výpočet Pearsonův X^2 test: spoření x schopnost zpracovávat dostupná data.....	60
Graf 1: Vzdělání kandidátů.....	38
Graf 2: Jazykové dovednosti kandidátů.....	38
Graf 3: Kandidátova praxe v oboru	40
Graf 4: Odborné znalosti kandidátů.....	41
Graf 5: Ovládání výpočetní techniky.....	42
Graf 6: Využívání pracovní sítě LinkedIn	44
Graf 7: Využívání ostatních sociálních sítí.....	45
Graf 8: Upravenost má dopad na přijetí kandidáta	46
Graf 9: Samostatnost pracovníka.....	48

Graf 10: Zodpovědnost pracovníka	48
Graf 11: Fisherův test - 2-rozměrná tabulka - samostatnost x zodpovědnost.....	49
Graf 12: Schopnost pracovníka řešit problém	50
Graf 13: Komunikační schopnosti pracovníka	51
Graf 14: Schopnost týmové práce.....	52
Graf 15: Aktivita nabízení služby pojištění	53
Graf 16:Aktivita nabízení investičních služeb.....	55
Graf 17: Aktivita nabízení bankovních půjček.....	56
Graf 18: Aktivita nabízení úvěrů se zajištěním	58
Graf 19: Aktivita nabízení spoření.....	59

Přílohy: Dotazník použitý pro dotazníkové šetření

Řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma „Řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru“.

Dotazník je naprosto anonymní, vyplněné údaje slouží pouze ke zpracování diplomové práce. Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v bankovním sektoru a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Aneta Pokorná
studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Jaké vzdělání u kandidátů o zaměstnání upřednostňujete na pozici bankéře? *

- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské

Jakou důležitost přikládáte uvedeným dovednostem a schopnostem pracovníků na pozici bankéře? *

	zcela nezbytné	velmi důležité	důležité	méně důležité	vůbec nepotřebují
komunikační schopnosti (ústní a písemný projev)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
čtení a porozumění pracovních postupů a instrukcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

schopnost rozhodovat se	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schopnost zpracovávat dostupná data	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schopnost řešit problém	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schopnost týmové práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schopnost vést	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schopnost prezentovat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schopnost pracovat pod tlakem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ochota učit se	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spolehlivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
flexibilita a adaptabilita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kreativita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zodpovědnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jakou důležitost přikládáte níže uvedeným zkušenostem a znalostem pracovníků na pozici bankéře? *

	zcela nezbytné	velmi důležité	důležité	méně důležité	vůbec nepotřebují
znalost anglického jazyka	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

znalost německého jazyka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
znalost jiného cizího jazyka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ovládání výpočetní techniky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
praxe v oboru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odborné znalosti v oboru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jaká je požadovaná znalost cizího jazyka na pozici bankéře? *

- cizí jazyk není vyžadován
- mírně pokročilý – A2
- středně pokročilý – B1
- vyšší pokročilý – B2
- vysoce pokročilý – C1

Hraje první dojem (upravenost, dochvilnost...) roli na přijetí uchazeče? *

- ano
- ne

Získáváte informace o uchazečích z profesní sociální sítě LinkedIn? *

- ano
- ne

Získáváte informace o uchazečích z jiných sociálních sítí? *

ano

ne

Ohodnoťte prosím, jak moc se zaměřujete na zmíněné služby? *

	aktivně nabízená služba	spíše nabízená služba	běžná služba	spíše nenabízená služba	tuto službu nenabízíme
vedení účtů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hypotéky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
půjčky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leasing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spoření	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
investiční poradenství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
povinné ručení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cestovní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stavební spoření	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
úvěry bez zajištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
úvěry se zajištěním majetku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
konsolidace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

kontokorent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kreditní karty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dluhové cenné papíry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kolik zaměstnáváte celkově pracovníků v současné době? *

Vaše odpověď

Kolik zaměstnáváte pracovníků na pozici bankéř? *

Vaše odpověď

Kolik uchazečů se Vám průměrně hlásí na vypsanou pozici bankéře? *

Vaše odpověď

Kolik procent z uchazečů tvoří čerství absolventi škol? *

Vaše odpověď

Jak často hledáte uchazeče na pozici bankéř? *

Vaše odpověď

Kolik lidí se podílí na personálním procesu pracovních míst? (od vytvoření pracovního místa až po uvedení pracovníka na pracoviště) *

Vaše odpověď

Kolik má Vaše společnost poboček? *

Vaše odpověď

Jaký je název Vaší společnosti?

Vaše odpověď

Děkuji za vyplnění dotazníku