

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řízení změn ve zvolené organizaci

Change management in selected organization

Bc. Markéta Husáková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Markéta HUSÁKOVÁ
Osobní číslo:	K18N0023P
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Řízení změn ve zvolené organizaci
Zadávací katedra:	Katedra financí a účetnictví

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte zvolenou organizaci.
2. Analyzujte současný stav řízení změn.
3. Na základě analýzy vytvořte návrhy pro zlepšení stávajícího stavu.
4. Navrhněte implementaci navržených změn a zhodnoťte jejich dopad.


Rozsah diplomové práce: **60 – 80**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- Jeston, J., Nelis, J. (2008). *Management by process: a roadmap to sustainable business process management*. Amsterdam: Elsevier.
- Kubíčková, L., Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Polouček, S. (2013). *Bankovníctví*. Praha: C. H. Beck.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Hruška, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení změn ve zvolené organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing, Zdeňkovi Hruškovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Česká spořitelna, a.s. za účast na dotazníkovém šetření a přínosné informace, které mi poskytovali během zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod	11
1 Cíle a metodika práce	12
2 Řízení změn	14
2.1 Vymezení základních pojmů	14
2.2 Proces řízení změn	15
2.2.1 Přínosy řízení změn	18
2.3 Typy změn.....	18
2.4 Příčiny a cíle změn	20
2.5 Odpor vůči změnám	21
2.5.1 Překonání odporu vůči změnám	23
2.6 Účastníci změny	24
2.7 Modely řízení změn.....	26
2.7.1 Lewinův model řízené změny	26
2.7.2 Kotterův osmikrokový model.....	28
2.8 Vybrané nástroje řízení změny.....	30
2.8.1 Metoda 5W a 1H	31
2.8.2 Ishikawův diagram (diagram rybí kosti, diagram příčin a následků).....	31
2.8.3 Cyklus PDCA	32
2.9 Zhodnocení efektivnosti změny	33
3 Změny v bankovníctví	35
3.1 Digitální bankovníctví.....	35
3.1.1 Průmysl 4.0.....	35
3.1.2 Důležité milníky ve vývoji digitálního bankovníctví v ČR.....	36
3.1.3 Formy digitálního bankovníctví	37
3.1.4 Výhody a nevýhody pro klienty	41
3.2 Orientace na zákazníka.....	41
3.3 Agilní přístup	42
3.4 Zkrácená pracovní doba	43
4 Představení společnosti Česká spořitelna, a.s.	46
4.1 Historie společnosti.....	48

4.2 Organizační struktura	49
4.2.1 Odbory	51
4.2.2 Ombudsman	52
4.3 Strategie České spořitelny, a.s.	52
4.4 Produktové portfolio.....	54
4.4.1 Úvěrové bankovní produkty	55
4.4.2 Vkladové bankovní produkty.....	56
4.4.3 Platebně zúčtovací bankovní produkty	57
4.5 Vyhodnocení vybraných finančních ukazatelů.....	58
5 Řízení změn v České spořitelně.....	62
5.1 Proces řízení změn.....	62
5.1.1 Identifikace potřeby změny a plánování změny	63
5.1.2 Realizace změn	64
5.1.3 Vyhodnocování změn	65
5.2 Agilní přístup.....	67
5.2.1 Tribu	68
5.3 Digitalizace služeb.....	69
5.4 Nový koncept poboček	71
5.4.1 Small 1 – akviziční bezhotovostní pobočka.....	72
5.4.2 Small 2 – moderní hotovostní pobočka s novým stylem obsluhy	73
5.4.3 Formát Medium	73
5.4.4 Formát Flagship	73
5.4.5 Rozdíly formátů	74
5.4.6 Změna v obsluze rychlého servisu	75
5.5 Čtyřdenní pracovní doba	75
6 Zhodnocení řízení změn v České spořitelně.....	77
6.1 Cíl a obsah dotazníkového šetření	77
6.2 Respondenti	78
6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	78
6.3.1 Informovanost zaměstnanců o řízení změn.....	79
6.3.2 Zainteresanost zaměstnanců do procesu řízení změn	82
6.3.3 Efektivita zavedených změn	84

6.3.4 Vyhodnocování změn	89
6.3.5 Identifikace respondentů	91
6.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	92
7 Zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření	97
7.1 Informovanost zaměstnanců o změnách a jejich zainteresovanost	97
7.2 Efektivita zavedených změn	98
7.3 Vyhodnocování změn.....	99
7.4 Podpůrný program na podporu změnového řízení	100
Závěr	104
Seznam použité literatury a dalších zdrojů	106
Seznam tabulek	114
Seznam obrázků	115
Seznam příloh.....	116
Přílohy.....	5
Abstrakt, klíčová slova	12
Abstract, key words	13

Úvod

Tato diplomová práce je věnována tématu řízení změn ve společnosti Česká spořitelna, a.s., která patří mezi největší a nejtradičnější banky v České republice. V rámci práce bude zhodnoceno řízení změn v dané společnosti a budou navrhnutá opatření přispívající ke zlepšení změnového systému. O zhodnocení za účelem případného nalezení nedostatků a mezer změnového řízení vyjádřila společnost sama zájem.

V současnosti je bankovní sektor vystaven silným konkurenčním tlakům. Malé, nově vzniklé banky se svou pružnou, často až agresivní strategií a znalostí pracovních procesů a služeb klientům, podrobují tradiční bankovní společnosti nutnosti uvědomit si své postavení na trhu a přehodnotit jak svou nabídku produktů a služeb, tak i způsob práce a personální politiku. Obstát v takto vypjaté tržní situaci pro ně znamená jednak potvrdit svou tradici, jednak přijít se stabilními, lepšími řešeními, produkty a službami „na míru“. Jsou nuceny k inovacím a změnám, při zachování výhody známého postavení na trhu. Důležitým trendem ovlivňujícím bankovní služby je digitalizace. Klienti mají možnost mnoha běžných činností z domova, bez nutnosti banku navštívit. Důsledkem je pak snižující se návštěvnost poboček nezávisle na strategii banky, kterou také tradiční banky záměrně podporují. Tento trend bude mít i nadále narůstající tendenci a počet klientských úkonů, vykonávaných přímo v pobočce, bude klesat, resp. bude docházet k přeskupování druhů úkonů, jejichž provedení v pobočkách je buď nutné, anebo pro bankovní společnost prospěšné k zachování osobního styku s klientským portfoliem. Platí tedy na jedné straně, že zejména velké a tradiční banky chtějí určitý podíl klientských úkonů přesunout na klienta, na straně druhé, že nechtějí a nemohou ztratit s klienty osobní kontakt. Česká spořitelna řeší tuto situaci poskytováním komplexního poradenství a v tomto duchu vytvořila také nový koncept poboček.

Kromě radikálních změn, jako je zcela nový koncept poboček, dochází také ke změnám méně zásadním. Výkonné společnosti musejí umět tyto změny efektivně řídit. Nadnárodní korporace, Českou spořitelnu nevyjímaje, zavádějí speciální útvary, které se zabývají výlučně změnovým řízením. Efektivní řízení změn předpokládá přitom dodržování systematického cyklu, který kromě zavádění samotných změn zahrnuje také jejich analyzování a vyhodnocování.

1 Cíle a metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhodnotit systém řízení změn ve společnosti Česká spořitelna, a.s. a navrhnout případná opatření, která mohou přispět ke zlepšení současného stavu.

V rámci diplomové práce jsou vytknuty také dílčí cíle, jejichž splnění je nutné pro dosažení cíle hlavního:

- **prvním dílčím cílem** je zpracování tématu řízení změn z hlediska teoretického,
- **druhým dílčím cílem** je vymezení tematiky změn v oblasti bankovníctví, a to se zaměřením na změny, které realizovala zkoumaná společnost na základě vlastní strategie řízení změn,
- **třetím dílčím cílem** je definování, zhodnocení a navržení opatření, která vedou ke zlepšení systému řízení změn v analyzované společnosti.

Práce je rozdělena do sedmi hlavních kapitol, přičemž první kapitola vymezuje cíle a metodiku diplomové práce. Následující dvě kapitoly se věnují teoretickým východiskům potřebným pro zpracování praktické části. První z nich se týká vymezení základních pojmů souvisejících s tématem, definování procesu řízení změn včetně jeho přínosů, určení typů změn, příčin a cílů změn. Zde jsou také vysvětleny negativní postoje pracovníků vůči změnám, vyjmenovány účastníci procesu řízení změn, představeny modely řízení změn, vybrané nástroje, a nakonec jsou definovány metody pro zhodnocení efektivnosti změn.

Třetí kapitola se zabývá změnami v oblasti bankovníctví. Vzhledem k tomu, že téma řízení změn se zaměřením na oblast bankovníctví je velmi rozsáhlé, zabývá se tato práce pouze informacemi, které jsou relevantní pro dosažení vybraných cílů práce.

Ve čtvrté kapitole je představena společnost Česká spořitelna, a.s., její historický vývoj, organizační struktura, produktové portfolio, finanční situace a strategie.

V páté kapitole je analyzován systém řízení změn ve společnosti, popsány jsou jeho hlavní pilíře a související témata, které jsou pro Českou spořitelnu, a.s. aktuální.

V posledních dvou kapitolách je vyhodnoceno řízení změn ve společnosti Česká spořitelna, a.s. a na základě provedené analýzy a porovnání s teoretickými východisky. Dále jsou navržena opatření ke zlepšení stávajícího systému řízení změn. Tyto zmíněné dvě kapitoly jsou přitom zaměřeny na pobočku v Karlových Varech, T. G. Masaryka 14, kde autorka práce sama působí.

Diplomová práce byla zpracována v souladu s Metodikou k vypracování diplomové práce vydanou pro Ekonomickou fakultu Západočeské univerzity v roce 2020.

Rešerše vybrané odborné literatury jsou využívány především v teoretické části, odkazy na literaturu lze najít také v kapitolách části praktické, zejména pokud se týkají popisu konkrétních bankovních produktů společnosti. Teoretické rešerše vycházejí jak z českých, tak zahraničních zdrojů. Jedná se o monografické publikace, vědecké články, ale také internetové zdroje potřebné pro komplexní uchopení tématu. V diplomové práci používám dále:

- **metodu deskripce** pro představení podnikatelského subjektu,
- **metodu abstrakce a dedukce** teoretických poznatků,
- **metodu explorační** pro vyhodnocení stávajícího stavu řízení změn na základě odborné praxe, analýzy společnosti, rozhovorů se zaměstnanci, a především na základě dotazníkového šetření.

2 Řízení změn

Vysoké konkurenční tlaky v oblasti bankovního sektoru, globalizace, zrychlující se vývoj informačních technologií a měnící se potřeby zákazníků vyvolávají nutnost změn. Jejich efektivní řízení podporuje ekonomický růst podniku a jeho konkurenceschopnost. Systematické řízení změn je proto nutnou součástí řízení velkých organizací.

2.1 Vymezení základních pojmů

Pro pochopení tematiky řízení změn je nejprve nutné vymezit pojmy související s analyzovaným tématem. Tato kapitola proto vymezuje nejdůležitější pojmy, které jsou v následující části práce dále používány.

Pojem „**změna**“ je vymezen řadou definic, které se shodují v pojetí změny jako odklonu od současného stavu. Pro účely této diplomové práce vycházím z definice: „*Racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji, konkrétními procesy a měřitelnými výsledky*“ (Kubíčková & Rais 2012, str. 16).

Vondráček a Vondráčková (2001) charakterizují změnu jako přeměnu výchozího stavu na cílový za účelem dosažení lepší pozice společnosti na trhu.

Řízení změn vysvětluje Kotter (2012) jako neustálé zlepšování pozice společnosti na trhu prostřednictvím péče o rozvoj podniku a jeho procesů. Pfahl (2003) popisuje řízení změn jako proces, vědní disciplínu či metodologii, jejíž úkolem je usnadnit a zrychlit průběh změn. Při řízení změn jsou prováděna rozhodnutí o tom, které změny budou na základě analýzy jejich dopadu podporovány, povolovány, anebo zamítnuty (Hammoud, 2008).

Anglickým ekvivalentem pojmu **řízení změn** je pojem **change management** (Machan, 2012).

V souvislosti s řízením změn je důležité odlišit pojem „**inovace**“ od pojmu „změna“. Inovace totiž představuje úspěšné zavedení změny. Může se přitom jednat o zavedení nového procesu anebo produktu, podmíněného inovativní kombinací stávajících či nových technologií. Z pohledu zákazníka představuje inovace změnu přidané hodnoty ve prospěch zákazníka, anebo změnu ve způsobu přikládání přidané hodnoty. Z toho vyplývá, že na počátku každé inovace stojí změna (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2012).

Inovace cílí na dosažení co možná nejlepších výsledků v co možná nejkratším časovém úseku. Naproti tomu metoda postupného zavádění dílčích kroků probíhá pozvolně, cestou drobných opatření, která vedou ke kontinuálnímu dosažení zvoleného systémového cíle. Tato metoda zakládá na principu Kaizen (japonská verze tzv. štíhlé výroby) (Kubičková & Rais, 2012).

Dále považuji za nezbytné vymezit pojem **proces**, neboť je chápán v různých, často zavádějících významech. Svozilová (2011, str. 14) definuje pojem takto: „*proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonávány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků.*“

Procesy umožňují získání zpětné vazby mezi společnostmi a jejichmi partnery, dodavateli, odběrateli, zaměstnanci a dalšími stakeholdery. Přinášejí řešení pro úspěšné fungování organizace, dokud jsou podporovány a přijímány lidmi uvnitř. Vytváření podnikových procesů propojuje lidi pracující společně na dosažení společného cíle, kterým je obvykle poskytnutí kvalitního produktu či služby zákazníkovi (Jeston, 2008).

Pro vytvoření jedinečného produktu, služby či výsledku je využíván **projekt**, který jasně vymezuje začátek a konec. Vyjadřuje se pomocí trojimperativu – čas, náklady a kvalita. (Vlach, 2008).

2.2 Proces řízení změn

Z výše zmíněných definic klíčových pojmů vyplývá, že řízení změn je procesem. Aby byly společnosti schopny efektivně reagovat na současné dynamické tržní prostředí, chování spolusoutěžitelů na trhu a aktuální trendy, musejí umět změny řídit.

Efektivní řízení změn je systematickým procesem a zahrnuje zavedení změny, komunikace změny a vytvoření akčních plánů sloužících k realizaci změny, případně také ke zmírnění důsledků změny (Pfahl, 2003). Dvěma nejznámějším modelům řízení změn je věnována samostatná kapitola 2.7.

Podle normy **ČSN ISO 10 007** (Směrnice managementu konfigurace, 2020) je proces řízení změn vymezen do tří fází:

1. **Fáze – identifikace změny:** podnět ke změně, zpracování požadavku na změnu, analýza změny, schválení nebo neschválení změny.
2. **Fáze – implementace schválené změny:** zavedení a sledování změny.
3. **Fáze – ukončení:** vyhodnocení změny a uzavření.

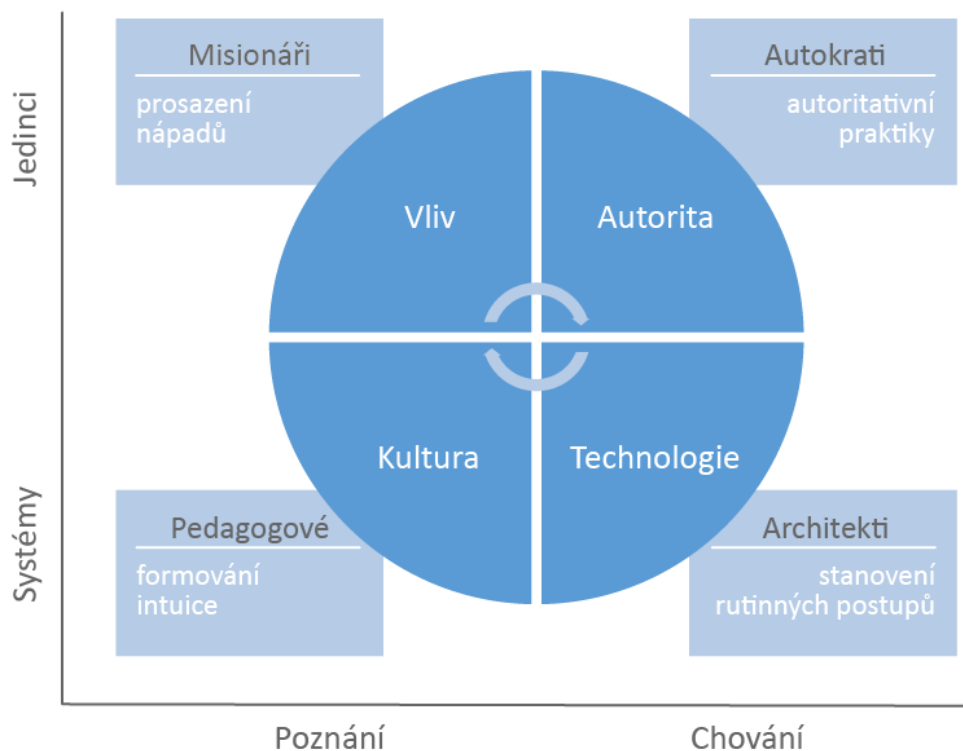
Hayes (2018) rozděluje řízení změn do sedmi klíčových aktivit:

- definování potřeby změny a zahájení procesu změny,
- stanovení požadavků pro změnu a formulace vize budoucích stavů,
- vytvoření plánů pro dosažení požadovaných změn,
- implementování plánů a monitorování vývoje,
- udržování změny,
- vedení a řízení lidských zdrojů,
- učení.

Lawrance, Dyck, Maitlis a Mauws (2006) označují změnu jako proces opakujících se čtyř fází, přičemž každá z těchto fází vyžaduje specifické klíčové role a zdroje. Klíčem k prosazení změny je určení klíčové osoby, která změnu realizuje. Konkrétní fáze včetně klíčových rolí popisují autoři takto:

- **Použití vlivu k prosazení nápadu** – změna začíná nápadem, který musí být prezentován způsobem ovlivňujícím ostatní zainteresované osoby. Tuto roli naplňuje **misionář**.
- **Využití autority k dosažení změny v postupech** – úspěšné uplatnění nápadu vyžaduje autoritativní přístup **autokrata**. Ten se mimo jiné podílí také na překonání odporu zaměstnanců vůči změně.
- **Zakotvení změny do technologie** – autokrat implementuje nové praktiky, ale pro jejich zakotvení do technologie je třeba role **architekta**.
- **Vytváření příznivé kultury pro stálé změny** – nejkritičtější a zároveň nejzanedbávanější z fází řízení změn. **Pedagog** usiluje o vytvoření pozitivního prostředí pro inovace a změny.

Obrázek 1: Cyklus změny dle Lawrance, Dycka, Maitlise a Mauwse



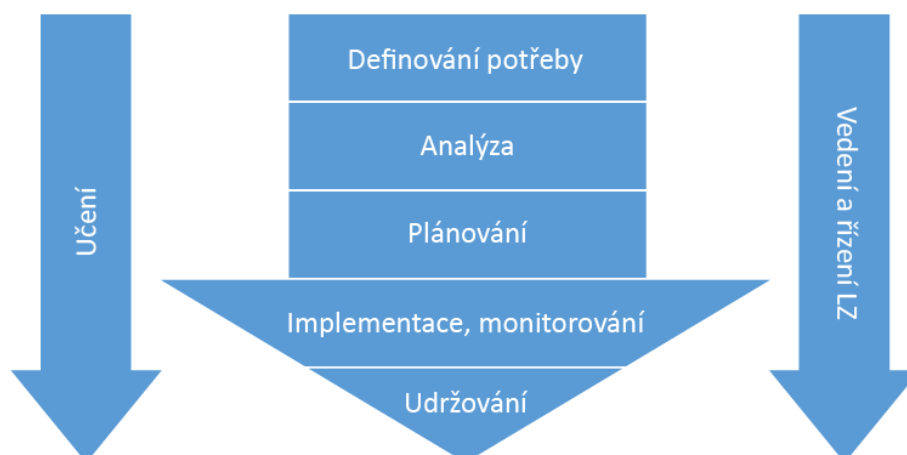
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Konkrétní úkoly klíčových rolí jsou obsaženy v kapitole 2.6, která se týká účastníků změny.

Před samotným zahájením změnového procesu je nutné, aby společnost vyhodnotila svoji skutečnou situaci a provedla analýzu svého prostředí. To může provést nástrojem analýzy obecného okolí (PEST analýza), analýzy oborového okolí (Porterův model pěti sil), analýzy interních faktorů (finanční analýza, analýza organizační struktury) a shrnující SWOT analýzy. Na základě SWOT analýzy provede společnost rozhodnutí, zda je současná situace vyhovující, uspokojivá či nevyhovující (Kubičková & Rais, 2012).

Hayesovo (2018) pojetí procesu řízení změn v sobě zahrnuje definování potřeby změny, analýzu, plánování, implementaci, monitorování a udržování. Učení, vedení a řízení lidských zdrojů probíhá po celou dobu procesu řízení změn.

Obrázek 2: Proces řízení změn



Zdroj: vlastní zpracování dle Hayese, 2020

Pro dosažení úspěchu v řízení změn je klíčové vedení, zkušenosti řídicího pracovníka, vazba na organizační strategii, struktura procesu, management lidských zdrojů, udržitelný výkon a přidaná hodnota (Jeston, 2008).

2.2.1 Přínosy řízení změn

Malé změny v procesu řízení změn přinášejí dílčí přínosy, v případě velkých změn jsou přínosy výrazné (Veber, 2016). Jednotlivé druhy změn analyzuji v následující kapitole.

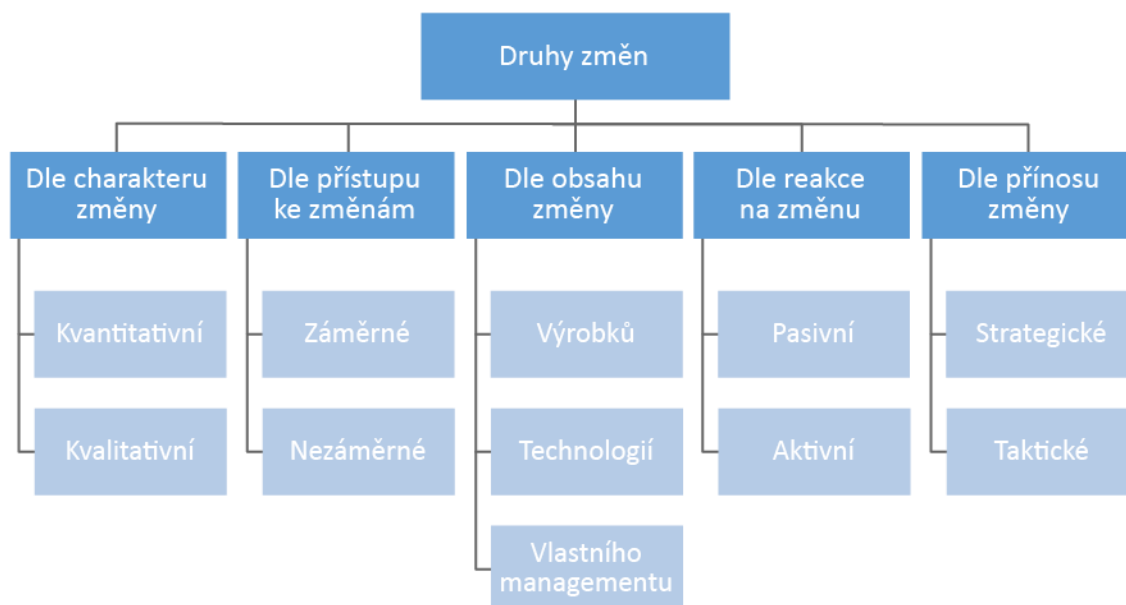
Simms (2005) řadí mezi přínosy řízení změn v podniku:

- minimalizaci neúspěchu změny,
- vyšší návratnost investic,
- redukci rizika spojeného s realizací změn,
- vyšší motivaci a produktivitu zaměstnanců,
- minimalizaci času potřebného k implementaci změny.

2.3 Typy změn

Změny lze klasifikovat z různých hledisek, znázorněných v následujícím schématu (Obrázek 3).

Obrázek 3: Klasifikace změn



Zdroj: vlastní zpracování dle Častorála, 2020

Podle charakteru změny rozlišují Ochrana a Půček (2011) změny **kvalitativní** a **kvantitativní**. Kvalitativní změna vede k razantní přeměně stávajícího systému. Naproti tomu změna kvantitativní nevede k podstatné změně systému, ale pouze ke změně částečné, probíhající drobnými kroky.

Záměrné změny jsou **plánované**, jsou iniciovány a poté uskutečňovány managementem podniku. Mohou probíhat jak ve vnitřním prostředí (např. změny v systému řízení), tak v prostředí vnějším (např. změny poskytovaných služeb společnosti). Ke změnám **neplánovaným (nezáměrným)** dochází zejména v důsledku neočekávaných událostí, jako jsou například havárie či teroristické útoky (Hrazdilová, Bočková & Kovář, 2008). Řízení změn se pak zabývá vytvářením záměrných změn a zvládnutím změn nezáměrných (Vondráček & Vondráčková, 2009).

Podle obsahu, na který se změny zaměřují, se rozlišují **změny výrobků, technologií a vlastního managementu**. Reakce na změnu mohou být jak **aktivní**, tak **pasivní**. **Strategické** změny se zaměřují na strategický horizont a **taktické** změny na horizont taktický (Častorál, 2010).

Veber (2007) navíc rozlišuje změny na inkrementální a transicionální. **Inkrementální (přírůstkové)** změny představují malé přírůstky. Impuls pochází zejména od zaměstnanců, například prostřednictvím návrhů ke zlepšení vlastní pracovní činnosti.

I přestože přínosy jednotlivých změn nejsou velké, celkové přínosy inkrementálních změn jsou značné, pokud se do chodu organizace a jejího zefektivňování zapojí všichni zaměstnanci. **Transicionální (transformační)** změny přinášejí naopak velké přírůstky. Impuls vychází od vedoucích pracovníků. Ačkoliv se tento druh změn v organizacích nevyskytuje příliš často, přínosy změn jsou podstatné.

„Nejobtížnější pro management změny je velká transicionální strategická změna chápána jako využití příležitosti v reakci na předpokládaný vývoj prostředí“ (Machan, 2012, str. 19).

Palán (2002) člení změny do čtyř kategorií:

- **Drobné** změny – malé změny, k nimž dochází v důsledku denního chodu společnosti.
- **Rozvojové** změny – vznikají za účelem rozvíjení silných stránek firmy.
- **Přechodové** změny – vyznačují se změnou celého systému v organizaci od jednoho stavu k jinému stavu.
- **Transformační** změny – zásadní změny v chodu celé společnosti, např. reengineering

2.4 Příčiny a cíle změn

Ke změnám dochází z mnoha příčin. Podle Lojdy (2011) způsobuje potřebu změny stav, kdy organizace již není schopna dosahovat stanovených cílů a kdy klesá její kvalita výroby a snižuje se její podíl na trhu.

Organizace jsou vystaveny celé řadě vlivů, které na ně působí a podněcují tak nutnost změn. Veber (2009) spatřuje příčiny změn v těchto faktorech:

- **Makroekonomický vývoj** – zahrnuje změny v legislativě a ekonomice státu.
- **Mikroekonomický vývoj** – jedná se o firemní personál, prostředí, management podniku, výrobní zařízení a také o uplatňované metody a postupy, jež mohou způsobit potřebu změny.
- **Sílicí konkurence** – konkurenční tlaky působí na organizaci, která je nucena na ně reagovat. V souvislosti s konkurencí je také nutné posuzovat konkurenční výhodu dané organizace.

- **Stávající systém řízení** – zastaralé postupy a metody vyžadují modernější přístup, a tedy změnu.

Toman (2005) naproti tomu zmiňuje následující důvody ke změně v organizaci:

- růst nákladů,
- odliv zákazníků,
- problémy se získáním nových zákazníků,
- zaostávání za konkurencí,
- problémy s odbytem,
- všeobecná stagnace,
- prodlužování nebo stagnace časových limitů,
- nedostatek peněz,
- ztráta loajality zaměstnanců.

Ke zmíněným příčinám přidává Vaculík (2006) **fúzi** a **akvizici** společností. Vlivem situace společností na trhu jsou společnosti nuceny se slučovat anebo jsou finančně silnějšími společnostmi odkupovány. Jako další příčiny uvádí autor rostoucí požadavky zákazníků, změnu cen a dostupnosti vstupních surovin, změnu v cílech organizace nebo také nákup nové technologie.

Základním cílem změny je **dosažení úspěchu**. Proto ještě před samotnou realizací změny management definuje konkrétní cíl, který má vést k dosažení úspěchu. Řízení změn s sebou nese rizika, která je třeba zvážit, monitorovat a snažit se eliminovat. Tím se zabývá riziková politika firmy (Kubíčková & Rais, 2012).

Svozilová (2011) uvádí, že změny slouží ke **zlepšování podnikových procesů**. Zlepšování procesů vede ke zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu eliminací neproduktivních činností a nákladů.

2.5 Odpor vůči změnám

V souvislosti s řízením změn musí společnost zohlednit také případný negativní postoj svých zaměstnanců vůči změnám. Zaměstnanci totiž často nevnímají změnu jako možnost vlastního rozvoje a prostor pro sebeuplatnění uvnitř vyvíjející se společnosti. Pracovníci tendují k zaběhlým procesům v ustáleném prostředí a změnami se cítí

ohrožení. V důsledku toho dochází k odporu ze strany zaměstnanců, projevujícím se převážně pasivně. Zaváděné změny mohou paradoxně snižovat motivaci k práci a vynakládané pracovní úsilí (Míka, 2005).

„Lidé mají odpor vůči změnám, protože změny vnímají jako ohrožení známých vzorců chování, stejně jako svého postavení nebo své peněžní odměny.“ (Armstrong, 2015, str. 712)

Doležal, Máchal a Lacko (2012) označují za hlavní příčiny odporu vůči změně:

- **Vlastní zájmy** – odpor vzniká v důsledku pocitu ohrožení některého ze zájmů pracovníků.
- **Rozdílné vnímání** – pracovníci si vytvoří rozdílný obraz toho, co změna přinese.
- **Nejistota** – obavy z negativního ovlivnění životů a práce zaměstnanců vyvolávají odpor vůči změně.
- **Nedostatek porozumění a důvěry** – potřeba změny není zaměstnancům vhodně sdělena, proto personál nechápe význam a důležitost potřeby změny.
- **Nedostatek tolerance** – někteří pracovníci nejsou ochotni změnu akceptovat a přijmout. Za vyhovující považují pouze současný stav.

Příčinám způsobujícím odpor vůči změnám se věnuje také Kubíčková a Rais (2012).

Autoři definují tyto příčiny odporu vůči změnám:

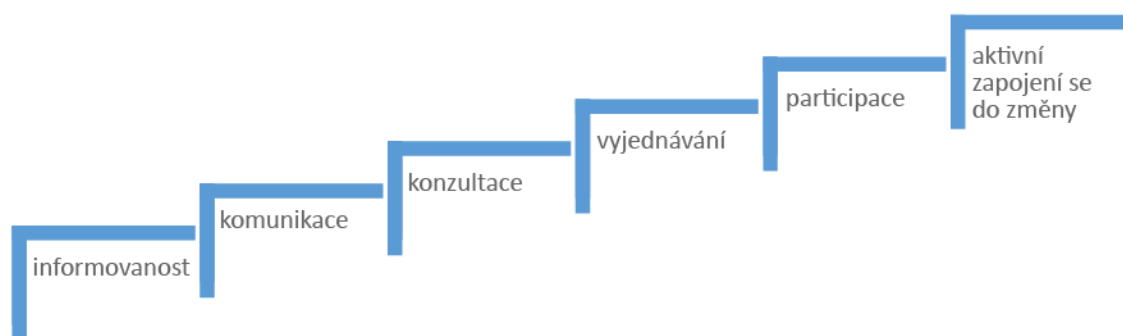
- strach z neznáma,
- změna narušuje stereotypy a návyky osob, zapojených do procesu změny
- zaměstnanci vnímají negativně pocit, že jsou předmětem manipulace ze strany společnosti,
- nejasný účel změny,
- strach ze selhání,
- zaměstnanci jsou spokojeni se současným stavem,
- výhody změny nepřevýší úsilí potřebné k dosažení změny,
- vůdci firmy nemají respekt podřízených,
- zachování tradice,
- změna představuje osobní angažovanost pracovníků.

J. N. Gillot (2008) znázornil odpor vůči změnám v pyramidě. Položky v ní jsou seřazené od nejčastěji se vyskytujících po nejméně časté. Na vrcholu pyramidy se nachází pocit strachu, který autor vnímá jako nejčastější. Další položky v pyramidě tvoří pocit bezmocnosti a obavy z nutnosti vyvinutí nepřiměřeného úsilí pro dosažení změny. Základ pyramidy tvoří nezájem o změny ze strany zaměstnanců.

2.5.1 Překonání odporu vůči změnám

Úkolem managementu je zahrnout negativní postoj zaměstnanců vůči změně do procesu změny a snažit se jej eliminovat. Kubičková a Rais (2012) se v tomto ohledu zaměřují na stupně zainteresovanosti zaměstnanců na změně, které jsou podle autorů cestou k úspěchu prosazení změny (Obrázek 4).

Obrázek 4: Metody zapojení zaměstnanců do změny



Zdroj: vlastní zpracování dle Kubičkové a Raise, 2020

Informace o zavedení změny získávají zaměstnanci prostřednictvím písemných materiálů, konferencí, workshopů, prezentací a e-learningu. Změnová komunikace slouží k vyjasnění názorů mezi managementem a výkonnými zaměstnanci. Nejúčinnějším nástrojem k vyjasnění sporů, získání dohod o dalším postupu a vyjednání pravidel či sankcí je však **vyjednávání**. Účastníci změny se tak sami podílejí na zásadních rozhodnutích. Jako nejvyšší stupeň zainteresovanosti zaměstnanců označuje Kubičková a Rais (2012) aktivní zapojení zaměstnanců do plánování a provádění organizační změny.

E. Cameron a M. Green (2019) vymezují několik faktorů, které napomáhají překonat odpor zaměstnanců vůči změnám. Jako hlavní nástroj překonání odporu vůči změnám spatřují také komunikaci, kterou za klíčovou označila Kubičková a Rais, ale přinášejí i další faktory:

- **Komunikace** – základní cestou snížení odporu vůči změnám je komunikovat s pracovníky. Ti musejí znát důvod a podstatu změny, dále její přínosy a dopady. Pouze správnou a účinnou komunikací lze snížit strach z nejistoty a neznáma (Cameron & Green, 2019).
- **Vzdělávání a rozvoj** – investice do vzdělávání jsou založené na předpokladu, že iniciátoři změny identifikovali potřeby vzdělávání. Tato opatření mohou pomoci redukovat strach z neúspěchu a selhání (Cameron & Green, 2019).
- **Zapojení** – zaměstnanci přijmou změnu ochotněji, pokud se na ní budou moci sami podílet (Donnelly & kol., 1997).
- **Vyjednávání** – je nutné zjistit, co odpor způsobuje. Pak lze vyjednávat a nabídnout zaměstnanci výhodu, kterou může získat překonáním odporu vůči změně (Donnelly & kol., 1997).
- **Podpora** – podpora podřízených managementem společnosti (Cameron & Green, 2019).
- **Přiměnění** – poslední možnost, pokud všechna ostatní opatření selhávají. Management dokáže přesvědčit podřízené, pouze pokud jej považují za autoritativní a respekt vzbuzující (Cameron & Green, 2019).

2.6 Účastníci změny

Do změnového procesu vstupují účastníci změny, jejichž konkrétní role jsou rozebrány v této kapitole.

Lídr změny představuje tvůrčího vedoucího pracovníka. Ten vytváří a formuluje vizi potřebných změn. Pomocí ostatních zainteresovaných osob zajišťuje realizaci navržených opatření (Rais & Smejkal, 2013).

Lídr musí umět zaměstnance přesvědčit o potřebě změny a vysvětlit jim konkrétní důvody pro nutnost změny včetně jejích přínosů. Lídr si musí získat důvěru ostatních (Garvin & Roberto, 2005).

Manažer změn se snaží eliminovat odpor ke změnám. Identifikuje důvody odporu vůči změnám a zajišťuje vhodný motivační program pro snížení odporu. Využívá k tomu schopnost vést ostatní, motivovat je a svoji osobnost (Míka, 2005).

Agentem změny je obvykle uznávaný odborník či řídicí pracovník společnosti, který disponuje potřebnými kompetencemi a zdroji nutnými pro úspěšnou realizaci změny. Plánuje a řídí proces, je odpovědný sponzorovi změny. Tuto roli může zastávat kromě jediného manažera také celý tým odborníků, ať již externích, nebo interních.

Roli **sponzora změny** zaujímá většinou představitel nejvyššího managementu, majitel, akcionáři, představenstvo, družstva či správní rada, a tedy stakeholdeři uvnitř anebo vně organizace. Sponzoři často změny iniciují, proto musejí změnový proces podporovat. Disponují pravomocí pověřit agenta změny úkolem, přidělují mu odpovědnosti a potřebné zdroje.

Advokát změny za změnu přímo nezodpovídá, ale podporuje ji. Ovlivňuje postoje řadových pracovníků. Typickým představitelem role advokáta jsou firemní odbory.

Generování myšlenek změny provádějí **projektanti změny**. Často zastávají také roli sponzora změny. Projektanti změnu pouze navrhují, aniž by ji sami realizovali. (Kubíčková & Rais, 2012).

Jeston (2008) spatřuje důležitost v **externích konzultantech**, kteří svými zkušenostmi z jiných organizací účinně přispívají k poznatkům současných firemních pracovníků. Externí konzultanti mohou přispět jak při zahájení procesu změny, tak při jeho monitorování, řešení konfliktů a vyhodnocování celého procesu. Autor také zmiňuje roli **seniora BPM** (business process management), tedy **konzultanta** disponujícího komplexními znalostmi, potřebnými k vedení řídicího pracovníka.

Kotter (2012) navíc přidává role **podporovatele změny, odpůrce změny a neúčastné strany**.

V souvislosti s účastníky změny jsou opět zmíněny klíčové role podle Dycka, Lawrence, Maitlise a Mauwse, tedy **misionář, autokrat, architekt, pedagog**. Jejich konkrétní úkoly rozebírá následující tabulka (*Tabulka 1*).

Tabulka 1: Klíčové role v procesu změny dle Dycka, Lawrence, Maitlise a Mauwse

Role	Úkoly
Misionář	prosazuje a šíří nápady ke změně, zajišťuje informační podporu, poskytuje mentoring a učení, pozitivně působí na ostatní.
Autokrat	pomáhá při prosazení změny, podílí se na překonání odporu, poskytuje opory vedoucím manažerům.
Architekt	je znalý organizace a systémů, navrhuje změnu systémů, odpovídá za příležitost k rozvoji pro technické experty.
Pedagog	buduje potenciál revitalizace, motivuje potenciální lektory k učení a inovaci, odměňuje i postupy, které přímo nevedou k dosažení konečného výsledku.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

2.7 Modely řízení změn

Pro úspěšnou realizaci změn byla vyvinuta celá řada modelů, které podporují řízení procesu změny. Tyto modely se skládají z odlišných etap a využívají se v různých situacích. Při vývoji těchto modelů se využívala metoda pokus – omyl, ale také názory a zkušenosti expertů v oboru řízení změn (Řehoř, 2016).

V následujících kapitolách jsou analyzovány dva nejznámější modely řízení změn – Lewinův model řízení změny a model Kotterův.

2.7.1 Lewinův model řízení změny

Lewinův model předpokládá, že změna probíhá ve třech fázích – rozmrazení, vlastní provedení změny a zamrazení (Ritchie, 2006). Je jednoduchý, elegantní a praktický, využívá se k řešení složitých otázek při řízení procesu změny (Levasseur, 2001).

Lewin ve svém modelu klade důraz na aspekt týmové spolupráce. Manažeři, příjemci změny a konzultanti by měli odhalit problém ve společnosti, naplánovat a navrhnout konkrétní změny. Konzultanti vytvářejí vhodné prostředí pro učení v organizaci, díky kterému získají zaměstnanci a manažeři nové poznatky o aktuální situaci firmy. Jak již bylo zmíněno v souvislosti s Hayesem, učení je nezbytným předpokladem úspěchu změny (Kubíčková & Rais, 2012).

Fáze **rozmrazení** připravuje společnost na nutnost změny. Aby byla dobře připravená, musí zpochybnit stávající předpoklady, hodnoty a postoje. Současná pravidla a zvyklosti jsou tedy obrazně rozmrazeny, rozvolněny (Kubíčková & Rais, 2012; Ritchie, 2006). Narušení stávajících hodnot doprovází obvykle negativní reakce pracovníků v organizaci (Burnes, 2009).

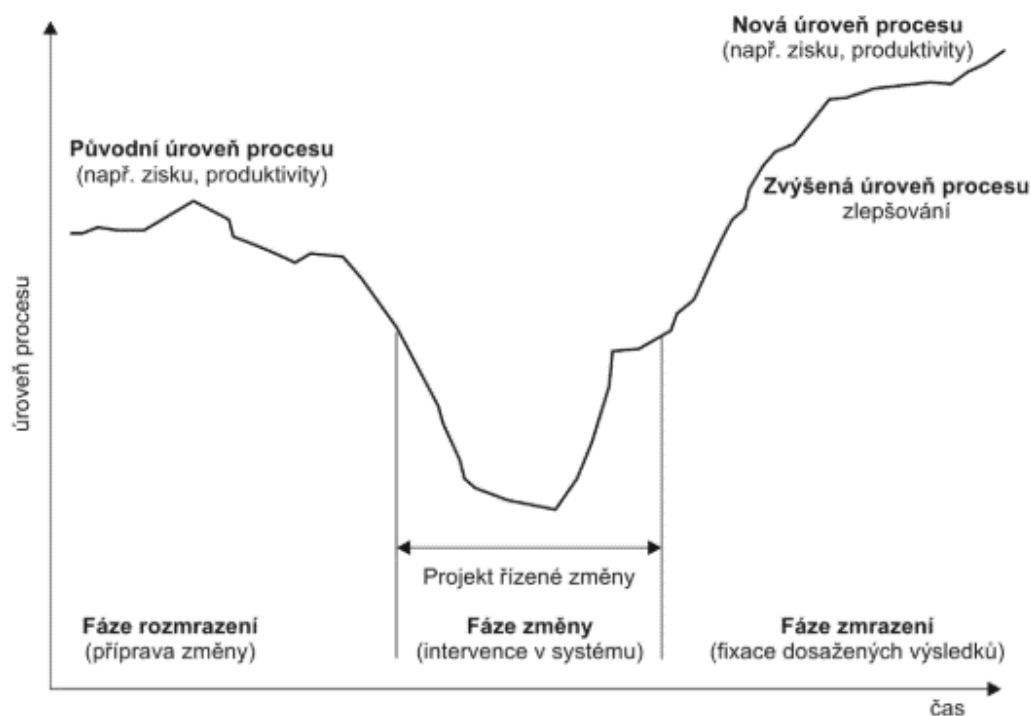
Pro úspěšné zvládnutí první fáze se užívají tyto principy:

- **Zdůvodnění změny** – zaměstnanci budou změnu vnímat kladně, pokud skutečně pochopí, v čem a jak změna společnosti prospěje. Přitom je nutné respektovat názory a připomínky zaměstnanců.
- **Projevení empatie** – pokud dojde při zavádění změn k potížím, měl by management ukázat zaměstnancům, že jsou v povědomí tvůrců změn.
- **Jasná komunikace** – zaměstnanci potřebují znát jasné a srozumitelné informace o postupu změny (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2006).

Ve druhé fázi Lewinova modelu probíhá **vlastní provedení změny**, dochází k poklesu úrovně podnikových procesů. Zaměstnanci pocítují obtížně překonatelný strach a nejistotu ze změn. Učí se novým myšlenkovým vzorcům, s nimiž byli pečlivě seznámeni v prvním kroku. Zdroje potřebné k úspěšné realizaci změny jsou mobilizovány (Vaculík, 2006).

Fáze **zmrazení** fixuje nově zavedené mechanismy a postupy (Kubíčková & Rais, 2012).

Obrázek 5: Lewinův model změny



Zdroj: Kubičková & Rais, 2016, str. 51

2.7.2 Kotterův osmikrokový model

Model Johna P. Kottera se skládá z osmi kroků. Kotter v něm klade důraz na logickou posloupnost činností v procesu změny. Vynecháním některého z níže uvedených kroků se negativně ovlivňuje výsledek procesu změny (Kotter, 2012).

Kroky modelu:

- **Vyvolání vědomí naléhavosti pro potřebu změny a identifikace kritických míst (případně příležitostí)** – nejkritičtější krok. Až 50 % případů počáteční fáze podle Kottera neuspěje (Rose, 2002). Cílem tohoto kroku je tedy změnit myšlení pracovníků a posílit v nich pocit potřeby změny. Tohoto stavu lze dosáhnout například zajištěním toku zpětných vazeb od nespokojených zákazníků a jejich zpracování, stanovením vysokých kritérií výkonnosti, omezením prvků blahobytu a informováním zaměstnanců o budoucích příležitostech (Kotter, 2012).
- **Sestavení koalice prosazující změnu** – v této fázi je sestaven efektivní tým, který potřebu změny komplexně chápe. Členové týmu se navzájem podporují a podněcují k výkonům (Šmída, 2007). Efektivní koalice se vyznačuje

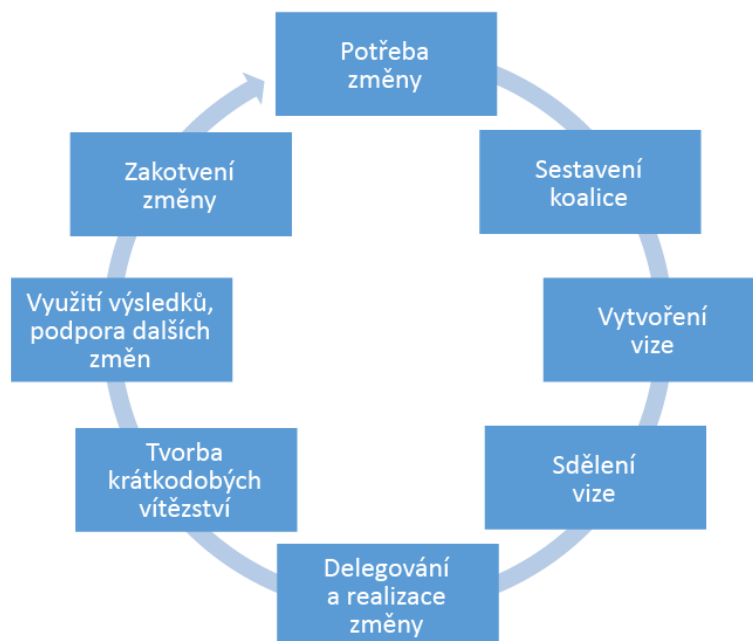
dostatečnými pravomocemi, zkušenostmi, důvěryhodností a vůdcovstvím (Kotter, 2012).

- **Vytvoření vize a strategie, které budou sloužit jako nástroj obhajoby a prosazení změny** – aby byl proces změny úspěšný, musí management sestavit vhodnou a přitažlivou vizi, která je dle Kottera jednoduchá, jasná, srozumitelná a povznášející (Kotter, 2012). Správně stanovená vize slouží k vyjasnění obecného směru, motivuje zaměstnance a pomáhá koordinovat jednání velkého počtu lidí (Šupšáková, 2017).
- **Sdělení vize a strategie příjemcům změny** – pro komunikování vize je nutné využívat všech dostupných komunikačních kanálů a prostředků (Jančíková, 2016). Efektivní komunikace vize je jednoduchá, používá metafory, analogie a příklady, rotuje, vysvětluje zjevné nesoulady, poskytuje zpětnou vazbu a přináší příklady (Kotter, 2012). Pokud zaměstnanci vizi nepřijmou, následující kroky není možné uskutečnit (Regester, 2002).
- **Delegování pravomocí na zaměstnance a realizace změny** – odstraňování překážek v rámci pátého kroku vede k úspěchu procesu změny (Cohen & Kotter, 2003). Aby měly týmy dostatek prostoru k vykonávání svých úkolů, musejí disponovat dostatkem pravomocí (Šmída, 2007).
- **Vytváření krátkodobých vítězství** – drobné úspěchy při řízení změny mají schopnost pracovníky motivovat a podpořit jejich důvěru v úspěch změnového procesu. Proto je třeba řízení změny rozdělit na dílčí části, každou část vyhodnocovat a účastníky změny povzbuzovat (Kotter, 2012).
- **Využití krátkodobých vítězství a podpora dalších změn** – pokud zaměstnanci nevytrvají ve svém úsilí překonat překážky změnového procesu, dochází ke ztrátě jejich motivace, energie a návratu do původního stavu (Kotter, 2012). Pro zamezení tomuto nepříznivému návratu je třeba i malé úspěchy využít jako impuls k pokračování zúčastněných a vytrvání (Burke, 2013).
- **Zakotvení změny do organizační kultury** – dosahovat lepších výsledků lze prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky. Důležitým faktorem tohoto kroku je další vzdělávání manažerů a výběr vhodných kandidátů (Kubičková & Rais, 2012).

Za hlavní předpoklad úspěšné změny označují Sidorko a Habashy (2007) flexibilní vedení v organizaci při současné schopnosti přizpůsobování změnového procesu.

Celý proces změny dle Kottera znázorňuje následující obrázek (*Obrázek 6*).

Obrázek 6: Kotterův model změny



Zdroj: vlastní zpracování dle Kottera, 2020

Oba autoři se shodují, že Lewinově fázi rozmrazení odpovídají první čtyři kroky Kotterova modelu. Další tři kroky se věnují zavádění nových postupů a korespondují tedy s fází realizace změny podle Lewina. Osmý krok Kotterova modelu v sobě zahrnuje ustálení nových změn. Tomu lze přiřadit fázi rozmrazení podle Lewinova modelu (Bělohlávek & kol., 2006).

Oba modely se kromě společných znaků v některých znacích odlišují. Pro účely této práce jsou uvedené informace dostatečné.

2.8 Vybrané nástroje řízení změny

Řízení změny podporují nástroje, jejichž vhodnost nasazení se liší podle konkrétní situace v podniku. Některé nástroje se používají před zahájením procesu změny, jiné naopak během něho. V následujícím textu jsou popsány nejznámější a nejdůležitější z těchto metod.

V kapitole 2.2 je uvedeno, že před zahájením změnového procesu je vhodné provést **SWOT analýzu**, **Porterův model konkurenčních sil**, anebo **PEST analýzu**. Vhodnost a účinnost použití konkrétního nástroje se liší podle konkrétní situace v podniku, jistou roli mohou hrát také zavedené a ověřené procesy.

2.8.1 Metoda 5W a 1H

Zmapovat situaci lze kromě výše zmíněných nástrojů také pomocí metody **5W a 1H**, v rámci které management pokládá otázky: **why**, **who**, **where**, **when**, **what**, resp. **how**. Odpovědi na tyto otázky jsou klíčové pro plánování procesu změny (Ochrana & Půček, 2011). Někteří autoři v rámci této metody přidávají druhé „H“ – **how many** (Januška, 2018).

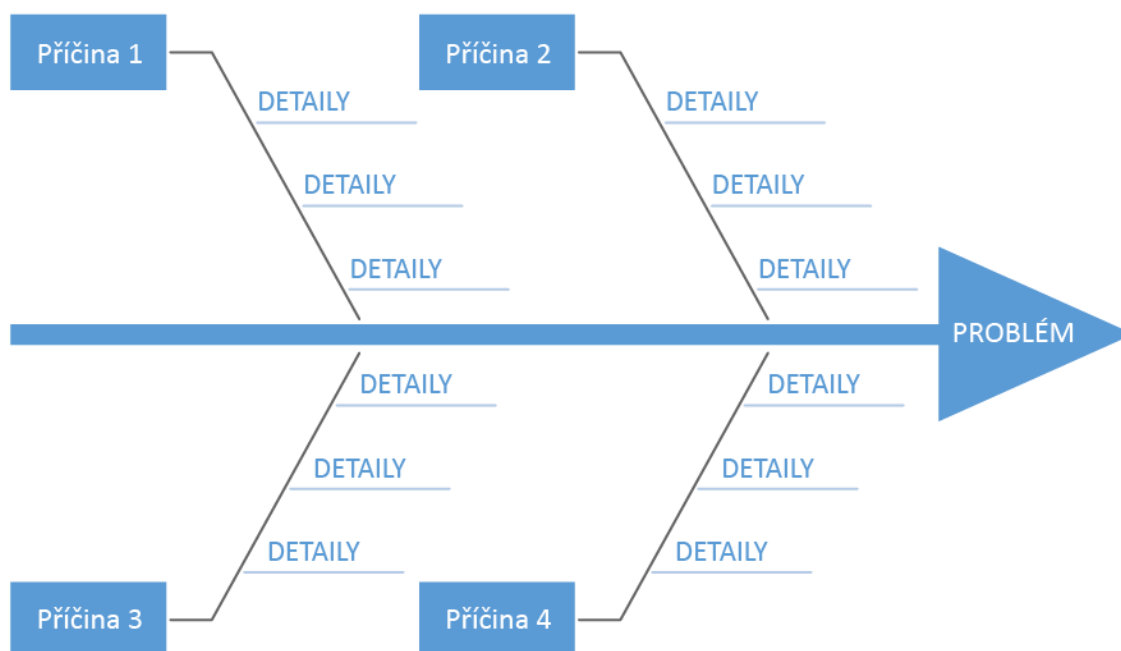
Sato a Kaufman (2005) konfrontují řízení změny těmito otázkami:

- Proč je změna důležitá?
- Jaký je účel změny?
- Kde má být změna provedena?
- Kdy má být změna provedena?
- Jakým způsobem má být změna implementována?
- Kdo bude změnu implementovat?

2.8.2 Ishikawův diagram (diagram rybí kosti, diagram příčin a následků)

Diagram rybí kosti umožňuje přehledně popsat příčinu problému prostřednictvím vizuálního schématu. Pojmenování vzniklo na základě podobnosti rybí páteře a žeber (Phillips & Simmonds, 2013). Při sestavování diagramu se postupuje od vymezení problému u hlavy ryby, kůstky pak představují hlavní příčiny problému a místa mezi kůstkami znázorňují příčiny vedlejší (Palán, 2003).

Obrázek 7: Ishikawův diagram

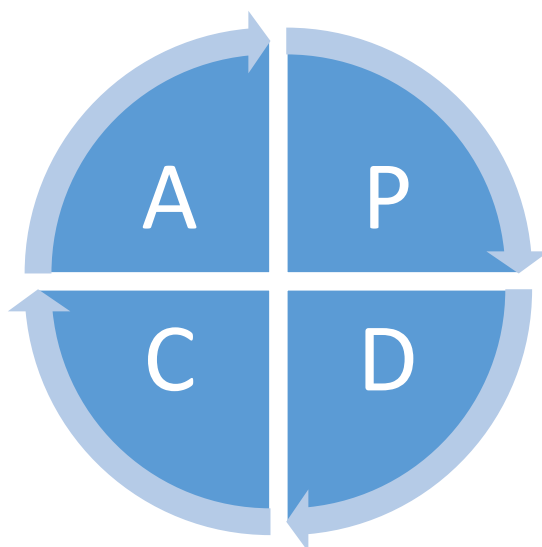


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

2.8.3 Cyklus PDCA

PDCA cyklus, nebo také Demingovo kolo, představuje neustále se opakující cyklus trvalého zlepšování produktů a procesů. Využívá se k odstranění systémové chyby (Powell, 2002).

Obrázek 8: Cyklus PDCA



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Zahrnuje čtyři kroky, první písmena popisu odkazují na schéma:

- **Plan** - (naplánuj) – během prvního kroku podnik naplánuje záměr, kterého chce dosáhnout. Stanoví postupný plán prací, definuje příčiny změny a přínosy plynoucí z realizace změny (Ludvík, 2018).
- **Do** (proved') – realizace naplánovaných aktivit (Nenadál & kol., 2015).
- **Check** (ověř) – ověření dosažených výsledků. Podnik srovnává původní stav se současným (Kern, Pavletic, Pipan & Sokovic, 2010).
- **Act** (jednej) – pokud byly stanovené výsledky dosaženy, provedená opatření jsou standardizována. Pokud požadované výsledky dosaženy nebyly, hledají se jiné způsoby ke splnění cílů (Nenadál & kol., 2015).

Demingovo kolo patří mezi nástroje využívající se v rámci principu **Kaizen**.

V překladu znamená japonské Kaizen složeninu ze slov „kai“ (změna) a „zen“ („dobro“), a je vykládána jako **změna k lepšímu**. Jedná se o neustálé zlepšování po malých krocích na pracovišti a zahrnuje všechny výkonné pracovníky i manažery. Metoda se opírá o odstraňování plýtvání a lze ji uplatnit i ve společenském či osobním životě (Kaizen Institute, 2020).

Typické je využití Kaizen ve výrobních podnicích, principy této metody uplatňuje ale také společnost Česká spořitelna, a.s.

2.9 Zhodnocení efektivnosti změny

Ještě před zahájením konkrétního projektu vedoucímu ke změně je nutné vyhodnotit finanční návratnost projektu. Pokud by analýzy nepotvrdily návratnost investic, realizace projektu je neefektivní a je třeba od ní upustit.

Doba návratnosti

Kritérium doby návratnosti stanovuje délku období potřebnou pro dosažení finančního prospěchu, jež pokryje předpokládané náklady (Svozilová, 2011).

Rozlišujeme dobu návratnosti **diskontovanou** a **nediskontovanou**, přičemž v první variantě uvažujeme diskontované příjmy (Němec, 2002).

Rentabilita projektu

Návratnost investic, nebo také rentabilita projektu, měří celkovou efektivitu dosažení ziskovosti (Svozilová, 2011).

Čistá současná hodnota

Metoda čisté současné hodnoty kalkuluje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy a investičními výdaji. Pokud se výsledná hodnota nachází nad nulou, je investice přijatelná (Řehoř, Srpová & kol., 2010).

Vnitřní výnosové procento

Tento ukazatel představuje úrokovou míru, při níž je čistá současná hodnota rovna nule. Pokud vnitřní výnosové procento převyšuje minimální požadovanou výnosnost, měla by být investice efektivní. Požadovaná výnosnost je stanovena na základě kapitálového trhu (Učeň, 2008).

NPS (Net Promoter Score)

NPS patří mezi světově uznávané a používané nástroje zákaznické spokojenosti. Net Promoter Score se měří na základě praktické zkušenosti a doporučení zákazníků daného výrobku či služby (Vysekalová, 2014). Hodnocení je založeno na známé otázce: „*Jak je pravděpodobné, že byste doporučili naši společnost, produkt nebo službu příteli či kolegovi?*“ (Welch, 2016, str. 99).

Zákazníky společnosti je možné rozdělit do třech kategorií: **příznivci**, **pasivní** a **odpůrci**. Hodnocení probíhá na deseti stupňové škále, přičemž příznivci hodnotí čísla 9-10, pasivní 7-8 a odpůrci 0-6. Výsledná hodnota NPS se pak vypočítá jako **% příznivců - % odpůrců** (Jakubíková, 2013; Lošťáková, 2017).

Výsledná hodnota se pohybuje od -100 (všichni jsou odpůrci) do +100 (všichni jsou příznivci). NPS převyšující nulu je chápáno jako dobré, NPS přesahující 50 je považováno za výborné (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

Net Promoter Score nepatří mezi typicky používané nástroje pro hodnocení změny. V této práci jej ale zmiňuji proto, že společnost Česká spořitelna ho řadí mezi součást svého změnového řízení. Přesné využití metriky NPS v analyzované společnosti bude popsáno v rámci praktické části.

3 Změny v bankovníctví

Bankovní sektor je v současné době ovlivňován světovými trendy, mezi které patří například technologický pokrok, snižování bariér vstupu do odvětví, vzrůstající konkurence, orientace na zákazníka nebo také zlepšení kvality a bezpečnosti služeb digitálního bankovníctví.

Banky jsou vystaveny třem velkým tlakům, kterými jsou **sílicí tlak na ekonomickou efektivitu, růst očekávání klientů a rostoucí míra státních regulací**. Aby bankovní ústavy obstály v konkurenčním prostředí, využívají nových technologií (Kantnerová, 2016).

Následující kapitoly jsou z teoretického hlediska zaměřeny na ty změny, které Česká spořitelna v nedávné době uskutečnila, anebo v současné době uskutečňuje.

3.1 Digitální bankovníctví

„Banky budou muset v budoucnosti přizpůsobovat své služby nejen potřebám individuálních klientů, ale nabízet je také v takové formě a prostřednictvím takových distribučních kanálů, aby byly dostupné komukoliv, kdekoliv a v jakémkoliv čase“ (Polouček, 2013, str. 109).

Banky tedy implementují své produkty do elektronických forem, což má důsledek v architektuře poboček a celé pobočkové síti. Elektronické bankovníctví představuje poskytování bankovních produktů a služeb elektronickou formou (Lochmanová, 2018).

3.1.1 Průmysl 4.0

Pro pochopení souvislostí s tematikou digitálního bankovníctví je podstatné stručně představit pojem Průmysl 4.0.

Čtvrtá průmyslová revoluce, anebo také Průmysl 4.0, označuje současný trend digitalizace, automatizace výroby a změn na trhu (Nenadál, 2018).

„Průmysl 4.0 souvisí s prudkým rozvojem internetu, dostupné výpočetní kapacity a nových digitálních technologií. Z digitalizace, automatizace, sběru velkých souborů dat z výroby, strojů či produktů, jejich analýzy a využití v rozhodování a řízení firem se rodí nový koncept digitálních továren“ (Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2020).

Koncepce Průmyslu 4.0 byla poprvé představena v roce 2013 na strojírenském veletrhu v německém Hannoveru. Podle studie Svazu německého průmyslu přinese digitální transformace v Německu do roku 2025 nárůst přidané hodnoty ve výrobě o 425 miliard eur. Předpokládá se, že by tím firmy mohly zvýšit svoji výrobu až o 30 %. Trend digitalizace a automatizace musejí společnosti sledovat a udržovat také v České republice (CzechTrade, 2016). Zde se implementací Průmyslu 4.0 zabývá Národní iniciativa Průmyslu 4.0, která byla veřejnosti představena roku 2015 (Kubátová, 2015).

Čtvrtá průmyslová revoluce se dotýká všech odvětví národní ekonomiky, bankovníctví nevyjímaje. Česká spořitelna, a.s. na svých oficiálních webových stránkách dokonce zřídila speciální rubriku „Svět 4.0“, kde jsou jednou týdně zveřejňovány články týkající se tohoto tématu (Česká spořitelna, 2020).

3.1.2 Důležité milníky ve vývoji digitálního bankovníctví v ČR

Důležitým milníkem ve vývoji digitálního bankovníctví v České republice je rok 1989, kdy Česká spořitelna zprovoznila **první bankomat** na území České republiky. Fungoval na off-line principu a klienti z něj mohli pouze vybírat peníze. O tři roky později představila Komerční banka svůj online bankomat, umožňující kromě výběru peněz také zjištění zůstatku na účtu (Česká televize, 2009).

Fio banka představila jako první společnost českým klientům své **internetové bankovníctví** v roce 1998. Expandia (součást dnešní Raiffeisenbank) zavedla v tomtéž roce telefonické bankovníctví, internetové bankovníctví a homebanking, a je tak považována za průkopníka v oblasti **digitálního bankovníctví**. V roce **2002** se k používání elektronického bankovníctví připojila také Česká spořitelna a ČSOB. V roce 2005 přišla znovu Expandia jako první bankovní institut, který nabízel možnost získat úvěr přes internet (Tůmová, 2008).

V současnosti je digitalizace velmi zásadní součástí fungování bank. Pod pojmem digitální bankovníctví označuje Česká spořitelna své internetové a mobilní aplikace (Česká spořitelna, 2020).

Karel Beran (2020), vedoucí produktů a digitálních inovací v Banking Software Company uvádí pro rok 2020 tři pilíře moderního bankovníctví:

- **Digitální onboarding** – umožňuje klientům založení bankovního účtu přes internet či mobilní aplikace bez nutnosti fyzické přítomnosti na pobočce. To představuje úsporu nákladů a času klientů. Aby ovšem klient založení účtu bez návštěvy pobočky vnímal pozitivně, neměl by celý proces trvat déle než 10 minut.
- **Kvalitní digitální komunikace** – banka musí umět rychle a efektivně komunikovat prostřednictvím kanálu, který preferuje zákazník. Ať už se jedná o e-mail, telefon či Facebook Messenger nebo Whatsapp.
- **Empatický a proaktivní přístup** – v současné době nestačí, aby banka pružně a důsledně reagovala na stížnosti klientů a řešila je, musí uplatňovat proaktivní přístup. Musí především předcházet situacím, které jsou příčinou vzniku případných klientských problémů. Bankéři musejí empaticky komunikovat s klienty, pochopit jejich konkrétní situaci a potřeby. Platí zásada, že daleko snazší je udržet si stávající klienty než získat klienty nové.

3.1.3 Formy digitálního bankovníctví

Podle prostředků, které jsou využívány k digitálnímu bankovníctví, lze digitální bankovníctví dělit na:

- **Telefonické bankovníctví** – klienti komunikují prostřednictvím telefonu přímo s telefonním bankéřem, anebo hlasovým informačním systémem. Po prověření identifikace držitele účtu může klient využít vybrané bankovní služby, jako je například provádění plateb či zadávání trvalých příkazů (Máče, 2006).

V současné době využívají klienti tuto službu především k získání informací anebo při řešení akutně nastalých situací, jako je například zablokování platební karty. V České spořitelně jsou klienti v rámci telefonického bankovníctví ověřováni porovnáním hlasu telefonického požadavku s hlasovým vzorkem, který bance poskytl (Česká spořitelna, 2020).

- **Mobilní bankovníctví** – klienti využívají bankovní služby pomocí mobilních telefonů, například pomocí šifrovaných SMS zpráv. Pojem *smartbanking* pak představuje aplikace mobilního bankovníctví, při jejichž používání je využito internetové připojení a dotykové displeje využívaných zařízení zpravidla s operačním systémem Google Android nebo Apple iOS (Polouček, 2013).

K velkému rozvoji došlo v České republice od roku 2010. Svoje bankovní aplikace představily jako první UniCredit Bank a Fio banka (Bubák, 2012).

Koncept *Mobile First* vychází z myšlenky, že uživatelé mají jako první po ruce mobilní telefon a provádí s jeho pomocí především běžné servisní operace. Přístup *Mobile First* patří v současné době k součásti strategie řady bank (Kantnerová, 2016).

- **Homebanking** – propojení klientského počítačového systému s informačním systémem konkrétní banky po vymezených a zabezpečených datových linkách. Výhoda této metody spočívá v bezpečnosti. Systém je totiž vázán na konkrétní počítač. Nevýhodu může představovat nutnost opětovné instalace v případě jejich změn (SCN Education, 2001).
- **Internetové bankovníctví** – obdoba homebankingu využívající připojení přes internet. Uživatel vstupuje do bankovníctví pomocí webového prohlížeče bez nutnosti instalace speciálního softwaru (Polouček, 2013).
Identifikace klienta probíhá většinou pomocí hesla generovaným například prostřednictvím SMS zpráv (Kantnerová, 2016).

Následující tabulka znázorňuje výhody a nevýhody jednotlivých forem digitálního bankovníctví (*Tabulka 2*).

Tabulka 2: Výhody a nevýhody jednotlivých forem digitálního bankovníctví

	Výhody	Nevýhody
Telefonické bankovníctví	osobní přístup a flexibilita, stálá dostupnost, automatické odezvy,	náklady na lidské zdroje pro fungování call centra, nedostatečné schopnosti, negativní vliv lidské komunikace na kvalitu služeb.
Mobilní bankovníctví	stálá dostupnost služeb, flexibilita využívání, široký rozsah služeb, možnost využívání funkcionalit (QR kód),	rizika při odcizení zařízení a špatném zabezpečení, náklady banky na pořízení, provoz a aktualizaci systému.

	Výhody	Nevýhody
Homebanking	synchronizace s účetními a ekonomickými programy, přehledné zobrazení pro uživatele, vysoká úroveň zabezpečení, rozsáhlejší funkce,	závislost na jediné licenci, vyšší poplatky za využívání služby.
Internetové bankovníctví	stálá dostupnost, fungování bez nutnosti instalace, komunikace možná z více zařízení, přizpůsobení obsahu, funkcionalit, úspora pro banku při běžných bankovních operacích,	vysoké počáteční náklady na pořízení technologií, vysoké náklady na provoz.

Zdroj: vlastní zpracování dle Kala & Přádka, dle Mejstříka, 2019

Výzkumy ukazují podle dat z roku 2013, že zákazníci využívají internetové bankovníctví až 500x za rok, pobočky naproti tomu navštěvují jen zhruba 10x ročně (Skinner, 2013). Přitom lze předpokládat, že údaje o využívání internetového bankovníctví během šesti sledovaných let vzrostly, návštěvnost poboček naopak klesla.

Ze všech těchto údajů vyplývá, že banky by se měly pro vytváření pozitivního a dlouhodobě udržitelného vztahu se zákazníkem zaměřit na online kanály. Online kanály by měly stát ve fokusu banky, ostatní kanály by jim měly poskytovat podporu. Kamenná pobočka je pro banky zásadní při prodeji produktů, ostatní transakční činnosti by měly být přesunuty od banky do online kanálů (Skinner, 2014).

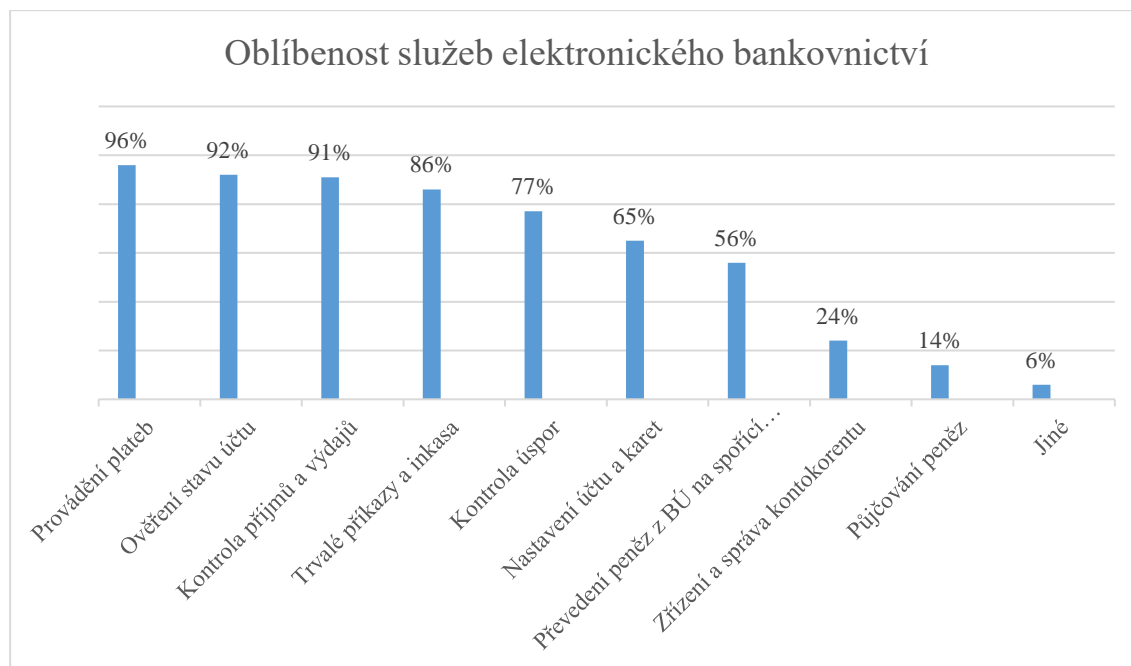
V květnu roku 2018 provedla společnost SC&C výzkum pro Českou bankovní asociaci, který se zaměřil na elektronické bankovníctví. Pojem elektronické bankovníctví přitom ve výzkumu zahrnuje jak internetové, tak mobilní bankovníctví. Na výzkumu

se prostřednictvím online dotazníku podílelo 1 050 respondentů starších 18 let, kteří zároveň vlastnili bankovní účet.

Pro 84 % respondentů tohoto výzkumu je elektronické bankovníctví důležité při výběru banky a 28 % uživatelů by kvůli němu svoji banku dokonce změnilo. V České republice převládá využívání internetového bankovníctví přes webový prohlížeč. Ve věkové kategorii od 18 do 29 let ovšem každý druhý uživatel používá mobilní bankovníctví. Předpokládá se, že trend mobilního bankovníctví bude nadále vzrůstat i mezi staršími uživateli. Pouze pětina klientů bank účastnících se průzkumu uvedla, že elektronické bankovníctví nevyužívá, jedná se převážně o klienty v důchodovém věku, kteří nedokáží ovládat výpočetní technologie, nedisponují potřebným hardwarovým zařízením nebo nemají internetovou konektivitu.

Služby, které respondenti prostřednictvím elektronického bankovníctví provádějí, přibližuje následující graf (*Graf 1*).

Graf 1: Oblíbenost služeb elektronického bankovníctví



Zdroj: vlastní zpracování dle průzkumu CS&C z roku 2018, 2019

Elektronické bankovníctví je budoucností bank. Ideálem, ke kterému banky do budoucna spějí, je tzv. *multibanking*, který poskytuje klientům možnost nahlížet v jediné aplikaci na všechny vlastní bankovní produkty, a to ze všech bank zároveň. Je pravděpodobné,

že elektronické bankovníctví zcela nahradí běžné bankovní poradce. K tomuto názoru se přiklání třetina Čechů (Výzkum CS&C, 2019).

3.1.4 Výhody a nevýhody pro klienty

Využívání digitálního bankovníctví přináší klientům bankovních ústavů přednosti i nevýhody. Mezi základní **výhody** se řadí:

- při zadávání bankovních příkazů a ostatních operací nemusí být klient fyzicky přítomen na pobočce,
- klient má možnost komunikovat se svojí bankou z jakéhokoli místa,
- klient není omezen pracovní dobou zaměstnanců pobočky, bankovní systémy pracují nepřetržitě 24 hodin denně.

Mezi **nevýhody** patří:

- klient musí umět ovládat potřebné zařízení, tedy smartphone anebo počítač,
- klient musí mít k dispozici internetovou konektivitu,
- odpadá přímá komunikace mezi klientem a bankéřem,
- panuje nedůvěra v bezpečnost digitálního bankovníctví (Kočí, 2008; Lishomwa & Phiri, 2020).

Lidé si výhody v úsporách času bez návštěv poboček i přes zmíněné nevýhody uvědomují, a proto se digitální bankovníctví stává stále oblíbenějším a běžnějším při komunikaci s bankou.

3.2 Orientace na zákazníka

Banky uplatňují jeden ze dvou přístupů fungování:

- **Produktový přístup** – tradiční přístup, který vychází z hlavních oblastí bank a jejich činností. Struktura organizace zahrnuje tři základní oblasti (úvěrová činnost, investice, provoz), dochází tu k rozdělení jednotlivých položek bilance. Banky s tímto přístupem se řídí dle objemů prodeje, ke každému klientovi přistupují stejně (Lochmanová, 2018; Polouček, 2013; Pražák, 2011).
- **Klientský přístup** – banky se snaží maximálně přizpůsobit jednotlivým skupinám svých zákazníků. Zaměřují se na pokrytí potřeb klientů, přístup obsluhy

klientských požadavků je přizpůsobován a diferencován a klientům jsou již předem připraveny produkty „na míru“. Banky proaktivně vyhodnocují spokojenost zákazníků. Klienti jsou děleni do několika segmentů podle určitých charakteristik (věková struktura, příjmová úroveň, členění podle profesí atd.) a k těmto segmentům pak banky přistupují optimalizovaným způsobem péče (Lochmanová, 2018; Polouček, 2013; Pražák, 2011).

Většina dnešních bankovních institucí uplatňuje klientský přístup. Důvodem je samozřejmě snaha o udržení dlouhodobého vztahu s klienty, který napomáhá naplňování klientských potřeb.

3.3 Agilní přístup

Agilní přístup představuje způsob řízení, jehož primárním cílem je co nejrychlejší realizace projektu bez zbytečných dokumentací a administrativních procesů (Reifer, 2011).

Myšlenka tohoto postupu spočívá v postupném zjišťování toho, zda je navrhovaný systém správný. Zjišťování plauzibility systému probíhá na základě interakce se zákazníkem. Po vyhodnocení zpětné vazby zákazníka je možné systém přizpůsobovat a optimalizovat potřebám klientů. Na rozdíl od tradičních přístupů není třeba při zjištění nedostatků celý přístup měnit od počátku. Výhoda agilního přístupu spočívá ve značné flexibilitě (Smith, 2007). Malé multifunkční samořídící týmy získávají velké pravomoci. Opouští se od tradičního přístupu, kdy vyšší management banky řídí shora a podřízení jejich příkazy pouze vykonávají (Teisler, 2017).

Agilní přístup vychází z Agilního manifestu, který byl vytvořen sedmnácti experty procesního řízení. Manifest vznikl roku 2001 a obsahuje dvanáct základních principů, kterými se řídí všechny metodiky, jako například:

- nejvyšší prioritou je splnit zákaznický požadavek časným a průběžným dodáváním produktu (služby),
- změny v požadavcích i v pozdějších fázích vývoje jsou vítané,
- agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka,
- agilní procesy podporují udržitelný rozvoj,

- tým pravidelně vyhodnocuje efektivitu systému, poté případně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti (Beck, Beedle, Bennekum & kol., 2001).

„Agile je o spolupráci a komunikaci a připravenosti na změnu“ (Kunce & Šochová, 2019, str. 15).

Pojem „**sprint**“ označuje v souvislosti s agilním řízením základní časovou jednotku, trvá obvykle od dvou do čtyř týdnů. Na počátku každého sprintu stojí plán konkrétního úkolu, je zakončen plně funkční aplikací, která je představena zákazníkovi. Díky pravidelnému opakování sprintů lze celý proces neustále zlepšovat, a optimalizovat tak práci. Velkou výhodou u opakujících se sprintů je možnost přibližného určení doby dokončení konkrétního projektu (IT Systems, 2019).

3.4 Zkrácená pracovní doba

„Pracovní dobou je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele“ (Zákon č. 262/2006 Sb.; Zákoník práce, § 78/1a).

Zákon stanovuje pracovní dobu jako týdenní, přičemž maximální délka této doby činí 40 hodin týdně s výjimkou zaměstnanců pracujících v podzemí, v důlní výstavbě a pracovníků pracujících ve dvousměnném a třisměnném provozu (Zákoník práce, 2006).

Pracovní dobu lze zkrátit na základě vnitřních předpisů zaměstnavatele nebo na základě kolektivní smlouvy. Zákoník práce minimální pracovní dobu neuvádí (Zákoník práce, 2006).

Obecně se předpokládalo, že pokud člověk pracuje déle, měl by být také více produktivní. Ovšem pouhý odkaz na ekonomický zákon klesajících výnosů – při rostoucích vstupech výstupy nerostou rovnoměrně – tuto domněnku vyvrací. Odborníci tvrdí, že s prodlužující pracovní dobou klesá soustředěnost, motivace k pracovnímu výkonu a únava zaměstnanců roste. Tuto skutečnost potvrzuje několik výzkumů. Na základě dat OECD byl zpracován průzkum nejproduktivnějších zemí světa. Na prvních místech se umístily státy s kratším pracovním týdnem, jako například Lucembursko, Norsko či Nizozemí. V Nizozemí činí pracovní týden pouze 27 hodin. Firmy si tento fakt uvědomují a zavádějí experimentální zásahy do pracovní doby. První firmou, která tento fenomén vyzkoušela,

byla v roce 2003 japonská pobočka Toyoty ve Švédsku (Laker & Roulet 2019; Lišková, 2019).

Japonská pobočka Microsoftu testovala po dobu jednoho měsíce čtyřdenní pracovní týden, který trval od pondělí do čtvrtka. Výplaty zaměstnanců zůstaly nezměněné. Výsledky experimentu ukázaly nárůst produktivity o 39,9 % u 2 300 zaměstnanců zapojených do experimentu. Prezident japonského Microsoftu Takuya Hirano uvedl jako důvod těchto výsledků lepší ekonomičtější nakládání s pracovním časem a kratší efektivnější schůzky. Díky zkrácenému pracovnímu týdnu klesla také spotřeba elektřiny o 23,1 % (Beránková, 2019).

Zkrácená pracovní doba přináší dle sdružení 1 Million for Work Flexibility několik výhod, které jsou obsaženy v následující tabulce (*Tabulka 3*).

Tabulka 3: Výhody zkrácené pracovní doby

Výhody pro zaměstnance	Výhody pro společnost
úspora času	finanční úspory
redukce stresu	vzrůst produktivity
lepší zdraví	redukce absencí
více času na rodinný život	lepší organizační kultura

Zdroj: vlastní zpracování dle 1 Million for Work Flexibility, 2020

V České republice některé společnosti již zkrácenou pracovní dobu zavedly. Společnosti vnímají fakt, že délka pracovní doby ovlivňuje produktivitu a spokojenost zaměstnanců, a tím i výsledky a postavení podniku na trhu. Například ve firmě Vašečocky.cz je zavedena sedmihodinová pracovní doba, v Trinity Bank čtyřdenní pracovní týden. Čtyřdenní pracovní týden zavedla také Česká spořitelna, a.s. od 1. 1. 2019 do 31. 12. 2019 ve vybraných pilotních pobočkách.

Český ekonom Štěpán Křeček vnímá zavedení zkrácené pracovní doby na českém trhu spíše skepticky. Uvádí, že v současné době firmy odřikají zakázky z důvodu nedostatku pracovníků, kratší pracovní týden by nedostatek pracovních sil ještě prohloubil (Tomanka, 2018).

Zkrácený pracovní týden přináší bezesporu řadu výhod, otázkou však zůstává, zda je česká společnost a ekonomika na tento trend připravena. Při nesprávně nastavených

podmínkách by mohl stres u zaměstnanců naopak narůstat, například z důvodu nedostatku času pro plnění plánů organizace.

4 Představení společnosti Česká spořitelna, a.s.

Obrázek 9: Logo společnosti



Zdroj: Česká spořitelna, 2020

Česká spořitelna, a.s. působí na českém trhu již od roku 1825, a je tak českou bankou s nejdelší tradicí. V současné době poskytuje své služby 4,67 milionu klientům, mezi které patří drobní klienti, malé a střední podniky, velké korporace a také města a obce. Spořitelna je tak největší českou bankou v počtu klientů. Společnost tvoří součást skupiny Erste, jejíž historie sahá do roku 1819. Logo rakouského zřizovatele je součástí loga České spořitelny (Česká spořitelna, 2020).

V následujících kapitolách je představena společnost jako podnikatelský subjekt. Systém řízení změn a jeho hodnocení ovšem bude analyzováno se zaměřením na pobočku České spořitelny v Karlových Varech v ulici T. G. Masaryka. Následující tabulka (Tabulka 4) shrnuje základní informace o České spořitelně, a.s.

Tabulka 4: Základní informace o společnosti

Název společnosti	Česká spořitelna, a.s.
Sídlo	Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 14000
Právní forma	akciová společnost
Identifikační číslo (IČ)	452 44 782
Spisová značka	B 1171 vedená u Městského soudu v Praze
Datum zápisu do obchodního rejstříku	30. prosince 1991

<p>Předmět podnikání</p>	<ul style="list-style-type: none"> - přijímání vkladů od veřejnosti - poskytování úvěrů - výkon činností uvedených v zákoně o bankách v § 1 odst. 3 písmena - vydávání hypotečních zástavních listů <ul style="list-style-type: none"> - finanční makléřství - výkon činnosti depozitáře - směnářská činnosti - poskytování bankovních informací - obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem - pronájem bezpečnostních schránek - činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v bankovní licenci České spořitelny - činnost podle § 74 odst. 1 zákona č. 427/2011 Sb., o doplňkovém penzijním spoření
<p>Předseda představenstva</p>	<p>Ing. Tomáš Salomon</p>
<p>Základní kapitál</p>	<p>15 200 000 000,- Kč</p>
<p>Splaceno</p>	<p>v plné výši</p>
<p>Jediný akcionář</p>	<p>ERSTE Group Bank AG</p>
<p>Webové stránky</p>	<p>www.csas.cz</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2020

4.1 Historie společnosti

Myšlenka spořitelén se objevovala již v 17. a 18. století v dílech humanistů s cílem pomoci nejchudším vrstvám. Spořitelny se objevovaly v Německu, Británii a ve Vídni, jakožto v tehdejšímu centru habsburské monarchie, hromadily se novinové články a šířily se reference o těchto organizacích. Tento podnět vyústil v roce 1819 ke vzniku Erste österreichische Spar-Casse ve vídeňském Leopoldstadtu. Jejím účelem bylo zamezit chudobě obyvatelstva a poskytnout nástroj k tvorbě úspor výdělečného obyvatelstva. Pražská pobočka pak vznikla 12. 2. 1825 na narozeniny císaře Františka I., jako pátá v pořadí, pod názvem Schraňovací pokladnice pro hlavní město Prahu a pro Čechy. Lidé si mohli prostřednictvím vkladních knížek ukládat své úspory, které jim byly úročeny nejdříve 4 % a poté 3 %. Základní jmění při vzniku tvořilo 12 000 zlatých. Spořitelna byla nejprve otevřena pouze tři dny v týdnu – v pondělí, ve středu a v sobotu, úřadovalo se ve dvou místnostech Zemského sněmu, kde se v současné době nachází Poslanecká sněmovna (Goeij, 2015).

„Všichni Češi a Češky jsou se spořitelnou spojeni pupeční šňůrou. Každý má někoho, kdo měl vkladní knížku nebo má u spořitelny účet“ (Goeij, 2015, str. 37).

Založení spořitelén bylo povoleno na základě speciální koncese. Roku 1844 byl vydán tzv. rakouský spořitelní regulativ, jenž právně upravoval fungování spořitelén a podporoval zakládání filantropickými spolky. Spořitelny tak prováděly část úkolů veřejné správy, pečovaly o blaho lidu. V polovině 19. století se v Čechách vyskytovalo asi 20 spořitelén, používaným jazykem byla němčina. První jazykově česká spořitelna vznikla v Plzni. V počtu české spořitelny dorovnaly německé, byly ovšem kapitálově slabší (Hájek, 2005).

Ve 2. polovině 80. let došlo ke změnám v klientele, kdy původní zaměření na chudé obyvatele změnilo v zaměření na klienty ze středních tříd. Změny nastaly také u zakladatelů spořitelén. Místo filantropických spolků zakládaly spořitelny města a obce (Hájek, 2005).

Rok 1873 je známý jako krach burzy, který začal ve Vídni a šířil se dále do světa. Spořitelnám to ale neuškodilo, právě naopak. Pro lidi představovaly spořitelny jakousi záruku jistoty (Česká spořitelna, 2020).

Vznik republiky v roce 1918 znamenal nutnost nového právního vymezení. Nakonec došlo k přijetí starého regulativu bez větších změn. Spořitelna se zapojila do stabilizace měny. Za druhé světové války byl stanoven vrcholný orgán Ústřední svaz peněžnictví pro Čechy a Moravu, který zrušil řadu ústavů a germanizoval stávající. Byly tak sloučeny všechny ústavy v daném místě do jednoho. V okresech vznikly okresní spořitelny a záložny, ve městech spořitelny a záložny a na vesnicích záložny - kempeličky. Roku 1953 přešly okresní spořitelny do rukou státu a z ostatních ústavů se staly jejich pobočky.

První bankomat a první platební karty zavedla pak Česká spořitelna v roce 1989 (Goeij, 2015).

Roku 1991 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost a také ke změně názvu na Česká spořitelna, a.s. Stát v té době vlastnil většinu akcií, zbytek patřil městům, obcím a významná část byla privatizována během první vlny kuponové privatizace (Hájek, 2005).

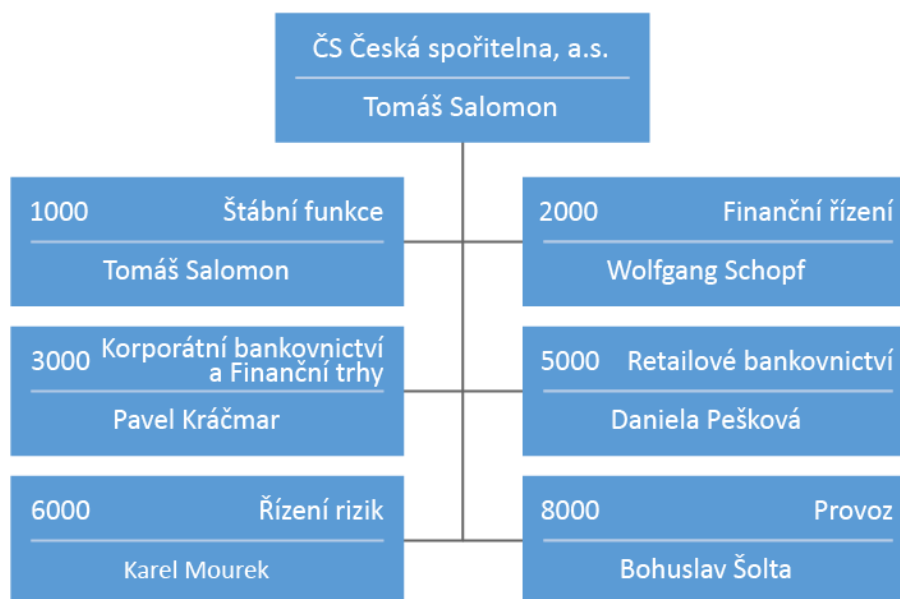
V březnu roku 2000 se rakouská Erste Bank stala vlastníkem 52 % akcií, o dva roky později se tento podíl zvýšil na 98 %. Společnost se tak stala součástí nadnárodní skupiny Erste Bank Group AG. Od roku 2018 je Erste Bank 100 % akcionářem České spořitelny (Hájek, 2005).

4.2 Organizační struktura

Podle Poloučka (2013) představuje organizační struktura bank způsob, jakým jsou aktivity rozděleny mezi konkrétní úseky a oblasti činností, jaké pravomoci a odpovědnosti má vrcholový management, jednotlivé odbory, oddělení a vedoucí pracovníci, jaké úkoly banka plní, jaké probíhají informační toky v bance a jak jsou navzájem propojeny. U bank se organizační struktura výrazně liší od ostatních korporací, liší se ale také struktura bank navzájem. Důležitou roli hraje, zda banka disponuje velkým počtem poboček a komu se podřizují, počet pracovníků, jak se přitom rozdělují do jednotlivých pracovních skupin a jak jsou tyto skupiny propojeny.

Organizační struktura České spořitelny je liniově-štábní. Již z názvu je zřejmé, že vznikla kombinací liniové a štábní (funkční) organizační struktury.

Obrázek 10: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2020

Česká spořitelna zaměstnává na 10 300 pracovníků. Statutárním orgánem je představenstvo, v jehož čele stojí předseda představenstva Tomáš Salomon, který vykonává zároveň štábní funkci. Finančním řízením se zabývá Wolfgang Schopf, korporátní bankovníctví a finanční trhy spravuje Pavel Kráčmar, retailové bankovníctví Daniela Pešková. Na řízení rizik dohlíží Karel Mourek a provoz České spořitelny má na starost Bohuslav Šolta. Představenstvo zajišťuje strategické směřování a provozní řízení banky. Kontrolní činnosti zajišťuje devět členů dozorčí rady, která dohlíží na řádné vykonávání funkce představenstva. Důležitým orgánem je také výbor pro audit, který sleduje postup sestavování účetní závěrky, konsolidované účetní závěrky, vnitřního auditu. Výbor také monitoruje případná rizika a zabývá se jejich řízením (Česká spořitelna, a.s., 2020).

V rámci organizační struktury existuje v České spořitelně, a.s. šest regionů – Praha, Jihozápadní Čechy, Jižní Morava, Severní Morava, Severozápadní Čechy a Východní Čechy, přičemž každý region je dále rozdělen na oblasti. Roli vedoucího regionu zaujímá regionální ředitel, podřazení jim jsou ředitelé oblastní. Každou pobočku řídí ředitel pobočky, podřízený oblastnímu řediteli. Ředitelům poboček podléhají vedoucí obchodního týmu a zástupce ředitele pobočky, který má na starost ostatní zaměstnance pobočky (osobní poradci atd.).

V každém organizačním útvaru fungují nově tzv. triby, které se v souvislosti s řízením změn zabývají změnami týkajícími se daného organizačního celku. Konkrétní popis tribů bude vymezen dále. Například organizační jednotka provozu pracuje na změnách ohledně pracovní doby poboček.

4.2.1 Odbory

Posláním odborů v České spořitelně je ochrana mzdových, pracovních a životních podmínek zaměstnanců. Snaží se hájit práva zaměstnanců a případně je zastupovat při jednání se zaměstnavatelem. Hlavním úkolem odborů je kolektivní vyjednávání a uzavírání kolektivní smlouvy mezi Českou spořitelnou a Celopodnikovým výborem odborové organizace ČS. Mnoho zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci využívají, vznikla právě díky činnosti odborů.

Poslední kolektivní smlouva byla podepsána pro období od roku 2018 do 2022 a obsahuje tyto výhody pro zaměstnance:

- prodloužení výměry dovolené nad zákonný nárok o jeden týden (na 5 týdnů),
- zaměstnavatel se zavázal uvolnit více než 500 milionů Kč na financování zaměstnaneckých výhod,
- každý rok je kolektivně vyjednáváno o meziročním navýšení základních mezd u zaměstnavatele,
- zaměstnavatel může poskytnout až 5 dnů volna v kalendářním roce ze zdravotních důvodů nebo na lázeňský pobyt.

Odbory pomohly zajistit pro zaměstnance celou řadu finančních benefitů a příspěvků na rekreaci. Mezi tyto benefity patří stravenky, zvýhodněné úrokové sazby, odměny za pracovní výročí, příspěvek na penzijní připojištění a podobně.

V současné době je členem odborů České spořitelny více než 22 tisíc zaměstnanců. Každý člen musí hradit měsíční příspěvek, který činí 1 % z čisté mzdy. Tento příspěvek činí maximálně 250 Kč (Česká spořitelna, a.s., 2020).

4.2.2 Ombudsman

Osoba ombudsmana je nedílnou součástí struktury bankovních institucí.

Zákon č. 349/1999 Sb. definuje osobu ombudsmana jako osobu, která „působí k ochraně osob před jednáním úřadů a dalších institucí v tomto zákoně, pokud je v rozporu s právem, neodpovídá principům demokratického právního státu a dobré správy, jakož i před jejich nečinností, a tím přispívá k ochraně práv a svobod.“

V bankovníctví se osoba ombudsmana objevila poprvé v roce 1982 ve Velké Británii. *„Bankovní ombudsman má povinnost posuzovat stížnosti zákazníků a v případě, že stížnost uzná za oprávněnou, má možnost určit poškozenému finanční náhradu. Ta je obvykle limitována určitou výší“* (Polouček, 2016, str. 91).

Pokud má klient pochybnosti o dodržení zásad Kodexu České spořitelny, může se obrátit na klientskou linku, na tým Ombudsmana ČS, anebo může situaci řešit s vedoucím pobočky. Podnětem pro potenciální změny se mohou stát nejen připomínky ze strany zaměstnanců, ale i klientů.

Společnost se také hlásí k dodržování zásad Kodexu chování mezi bankami a klienty vydaným Českou bankovní asociací (Česká spořitelna, a.s., 2019).

4.3 Strategie České spořitelny, a.s.

Strategie společnosti vznikla na základě mise a vize. **Posláním** České spořitelny je vést k prosperitě. Myšlenka spočívá v tom, že pokud se bude dařit jednotlivým lidem a firmám, bude se dařit také celé české společnosti. **Vize** do roku 2025 je stanovena na dosažení 5 milionů fanoušků. Příčemž fanouškem je takový jedinec, který je spokojený, doporučuje produktu společnosti a služby ostatním.

Česká spořitelna si v rámci strategie položila pět otázek:

1. Proč potřebujeme novou strategii?

Nová strategie je potřebná z důvodu rychle se měnícího prostředí. S neustálým rozvojem technologií se mění také způsob a rychlost bankovníctví. Změny v myšlení klientů, způsoby a místo bankování vyžadují flexibilitu ve službách, produktech a procesech.

2. Co chceme vyhrát novou strategií?

Ke dvoustým narozeninám Česká spořitelna chce společnost dosáhnout počtu pěti milionů fanoušků. Pojem fanoušek zde přitom představuje klienta či neklienta doporučujícího Českou spořitelnu v NPS hodnotou 9 či 10, jedná se tedy o příznivce.

3. Na jakých trzích chceme vyhrát?

Společnost se primárně zaměří na český trh, zasahovat chce ale také do střední a východní Evropy z důvodu udržení konkurenceschopnosti. Kromě finančních služeb chce společnost nadále poskytovat svým klientům i služby nefinanční pro retail, korporace a veřejný sektor.

Česká spořitelna se zaměřuje na čtyři klíčové oblasti, ve kterých musí dosahovat vynikajících výsledků:

- **Naplňování potřeb** – aby poradci lépe poznali potřeby klientů a mohli je úspěšně naplňovat, musejí využívat a analyzovat jejich data.
- **Finanční poradenství** – poskytování komplexních služeb v oblasti poradenství.
- **Nadšení pro klienty** – služby musejí být nastaveny takovým způsobem, aby převyšovaly očekávání klientů.
- **Dostupnost** – nespornou výhodou je největší síť poboček a bankomatů.

4. Jaký je recept na výhru?

Aby byla naplněna strategie, musí společnost naplňovat potřeby zákazníků. K tomu je důležité vhodně využívat a analyzovat klientská data. Poskytování komplexních služeb v oblasti finančního poradenství způsobem převyšující očekávání klientů a rozsáhlá síť poboček a bankomatů zajistí dosažení stanovených cílů.

5. Jaké schopnosti musíme mít?

Způsob uvažování, spontánní a neřízený přístup zaměřený na klienty (human center design) je základem současného bankovníctví. Možnost zlepšování se týká také prodejů přes digitální kanály.

Vyhodnocování dosažených cílů probíhá primárně na základě klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), jedná se o počet schůzek, počet denních prodejů, prodejní výnos, počet prodejů úvěrových produktů a digitalizace. Tyto ukazatele jsou hodnoceny

od jednotlivých bankéřů po celou pobočkovou síť. Existují totiž přesné metriky uvádějící konkrétní počty daných ukazatelů, které musejí být splněny. Od plnění kvartálních plánů se pak odvíjejí kvartální odměny zaměstnanců.

4.4 Produktové portfolio

V této kapitole je na základě studia odborné literatury a internetových zdrojů představeno rozsáhlé produktové portfolio České spořitelny, a.s. Produkty „šité na míru“ popisují na základě interních dokumentů společnosti. Lochmanová (2018) rozlišuje následující základní členění bankovních produktů:

- **Úvěrové bankovní produkty:** prostřednictvím těchto produktů jsou klientům poskytovány různé druhy bankovních úvěrů a úvěrová financování.
- **Vkladové bankovní produkty:** všechny druhy bankovních vkladů i bankovních dluhopisů. Klienti mají prostřednictvím těchto produktů možnost realizovat finanční investice.
- **Platebně zúčtovací bankovní produkty:** všechny ostatní bankovní produkty.

Produktové portfolio České spořitelny je představeno v následujícím textu na základě uvedeného členění.

Kantnerová (2016) se s tímto členěním ztotožňuje, zároveň však přidává své tradiční členění bankovních produktů podle odrazu v bilanci banky:

- **Aktivní bankovní obchody:** banka zde vystupuje jako věřitel. Dochází ke vzniku pohledávek či vlastnických práv. Aktivní bankovní obchody se zaznamenávají v aktivech banky. Sem patří například poskytování bankovních úvěrů a nákup dluhových cenných papírů.
- **Pasivní bankovní obchody:** banka zde vystupuje jako dlužník, dochází ke vzniku závazků. Pasivní bankovní obchody se zaznamenávají v pasivech společnosti. Do této kategorie patří například přijímání vkladů či emise vlastních dluhopisů.
- **Neutrální bankovní obchody:** banka nevystupuje ani jako věřitel ani jako dlužník. Tento druh obchodů se tedy nepromítá ani do aktiv, ani do pasiv banky. Příkladem takových obchodů jsou například bezpečnostní schránky, zprostředkování platebního styku, investiční bankovníctví a noční trezor.

4.4.1 Úvěrové bankovní produkty

Úvěr znamená dočasné postoupení peněžních prostředků věřitelem dlužníkovi. Tato forma bankovního produktu funguje na principu návratnosti, přičemž dlužník musí za postoupení peněžních prostředků zaplatit určitý úrok (Lochmanová, 2018).

„Poskytování úvěrů je jednou ze základních aktivit, kterou se banky zabývají. U komerčních bank tvoří úvěry rozhodující část aktiv, jsou relativně málo likvidní a současně poměrně rizikovou částí aktiv, zato však přinášejí vyšší výnosy“ (Polouček, 2013, str. 224).

Půlpánová (2007) rozděluje úvěrové produkty podle subjektu na produktivní (poskytované firmám) a spotřebitelské (poskytované fyzickým osobám). Dle doby splatnosti rozlišuje krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé úvěry. Existuje celá řada dalších způsobů, jak úvěrové produkty rozlišovat, pro účely této diplomové práce ovšem postačí zmíněná členění.

V České spořitelně si klienti sjednávají několik typů úvěrových produktů, konkrétně:

- **Půjčka a konsolidace půjček** – nejzákladnějším druhem půjčky je spotřebitelský úvěr poskytovaný fyzickým osobám. Slouží hlavně k nákupu spotřebního zboží a financování jiných služeb soukromé povahy. Spotřebitelský úvěr může být jak účelový, tak neúčelový, přičemž úroková sazba u neúčelového úvěru bývá vyšší než u úvěru účelového (Kantnerová, 2016).
- **Kontokorent** – na běžném účtu klienta předem schválený limit úvěrového rámce, díky kterému může klient čerpat debetní rámec. Klient kontokorentní úvěr čerpá tehdy, jestliže je zůstatek na účtu roven nule. Klienti tento produkt využívají zejména jako finanční rezervu (Janda, 2013).
- **Peníze na klik** – teoretické vymezení tohoto produktu lze v odborné literatuře hledat obtížně. ČS jej totiž poskytuje jako produkt na míru pro své vlastní klienty. Jedná se o obdobu kontokorentního úvěru, kdy má klient po schválení bankou, připravenou jistou finanční rezervu. Stejně jako u kontokorentu platí, že pokud ji nečerpá, neplatí žádné poplatky. Pokud peníze potřebuje, „kliknutím“ si je v internetovém bankovníctví či na pobočce převede na svůj účet. Na rozdíl od kontokorentního úvěru nejsou peníze na klik součástí účtu (Česká spořitelna, 2020).

- **Kreditní karta** – nabízí klientům možnost hradit své závazky v budoucnu, během stanovené lhůty a za předem stanovených podmínek (Rejnuš, 2014).
- **Úvěr ze stavebního spoření** – klient má kromě stavebního spoření možnost také získání úvěru. Ten je však možné čerpat nejdříve po dvou letech spoření. Další podmínky poskytnutí tohoto úvěru stanovuje každá banka individuálně. Jestliže klient nesplní některou z podmínek, má možnost požádat o úvěr překlenovací. Úvěr ze stavebního spoření se používá na financování bydlení (Kantnerová, 2016).
- **Úvěr od Buřinky** – účelový úvěr k financování bydlení. Na rozdíl od úvěru ze stavebního spoření nemusí klienti dokládat faktury či účtenky. Jako doklad postačují České spořitelně fotografie před a po rekonstrukci (Česká spořitelna, 2020).
- **Hypotéka a refinancování hypotéky** – splacení hypotečního úvěru je zajištěno zástavním právem nemovitosti na území České republiky. Obvykle se jako zástava předpokládá financovaná nemovitost, není to ovšem podmínkou. Jedná se tedy o účelový úvěr. Refinancování hypotéky představuje variantu, kdy dojde ke splacení hypotečního úvěru u určité banky novým hypotečním úvěrem jinou bankou (Kociánová, 2012).
- **Americká hypotéka** – neúčelový druh hypotéky zajištěný zástavním právem nemovitosti, finanční prostředky mohou být použity v podstatě na cokoliv (Bohanesová, 2018). Česká spořitelna poskytuje klientům finanční prostředky ve výši od 150 tisíc Kč do 2 milionů Kč (Česká spořitelna, 2020).

4.4.2 Vkladové bankovní produkty

- **Účty** – nejzákladnější produkt společnosti. Česká spořitelna nabízí svým klientům několik druhů účtu, a sice klasický účet, účet pro studenty, pro děti, pro seniory, účet v cizí měně nebo podnikatelský účet. K účtům mohou klienti využívat debetní karty či internetové bankovníctví George (Česká spořitelna, 2019).
- **Vkladní knížky** – jde o vkladový účet, proti jemuž banka vystaví doklad ve formě knížky. Po předložení knížky může klient disponovat s vkladem na této knížce (Lochmanová, 2018). Česká spořitelna nabízí svým klientům dva druhy vkladních knížek. **Výherní vkladní knížka** není úročena, majitelé mohou ovšem dvakrát za rok při slosování vyhrát až jeden milion korun. Tento typ knížek nabízí v České

republiky pouze Česká spořitelna a vychází z předrevoluční tradice. Oblíbená je proto zejména u starší generace. Existuje však také **Dětská vkladní knížka**, která poskytuje majitelům 1 % zhodnocení ročně (Česká spořitelna, 2019).

- **Stavební spoření** – účelový druh spoření umožňující klientovi čerpat státní podporu (Asociace českých stavebních spořitel, 2020). K vloženým peněžům přispívá stát dle podmínek až 2 000 Kč ročně a vklady jsou úročeny až 3, 4 % ročně (Česká spořitelna, 2019).
- **Doplňkové penzijní spoření** – umožňuje klientům připravit se na stáří. Mají nárok na státní příspěvek a zároveň na zúročení dle vývoje fondů, do kterých jsou peníze investovány (Janda, 2012).
- **Spoření ČS** – klienti si mohou své úspory vložit na tzv. spořicí účet s úrokovou sazbou 0,2 % ročně do částky 200 000 Kč (Česká spořitelna, 2020).
- **Investování** – do této kategorie patří pravidelní investování, otevřené podílové fondy, dluhopisy a dluhové cenné papíry, prémiové vklady, akcie, certifikáty, investiční zlato, směnné kurzy a další (Česká spořitelna, 2020).

4.4.3 Platebně zúčtovací bankovní produkty

- **Hotovostní a bezhotovostní platební styk** – klienti mohou finanční prostředky vložit hotově na účet svůj či na jiný účet vedený v České spořitelně prostřednictvím pokladny nebo vkladového bankomatu. Bezhotovostní platební styk lze provést prostřednictvím internetového bankovníctví, platbomatu či s pomocí osobních bankéřů na konkrétní pobočce (Česká spořitelna, 2020).
- **Tuzemský a zahraniční platební styk** – oba druhy platebních styků je možné provádět jak prostřednictvím internetového bankovníctví, tak s podporou osobního bankéře. Tuzemský převod lze uskutečnit opět prostřednictvím platbomatů (Česká spořitelna, 2020).
- **Příkaz k úhradě** – existuje ve formě jednorázové, trvalé, jednotlivé a hromadné (Česká spořitelna, 2020).
- **Příkaz k inkasu** – příjemce platby iniciuje transakci z účtu plátce na základě předem stanovených podmínek. Plátce k dané transakci musí v bance podat svolení (Česká bankovní asociace, 2020).
- **Platební karty** – „*plastiková karta, odpovídající mezinárodním normám, kterou oprávněný držitel může provádět bezhotovostní platby a výběry hotovostí*“

z běžného účtu, k němuž karta náleží“ (Revenda, Mendel, Kodera, Musílek & Dvořák, 2015).

- **Příkaz k SIPU** – umožňuje sdružit několik pravidelných plateb jedné úhrady. Tuto službu poskytuje v České republice Česká pošta (Česká pošta, 2020).

Česká spořitelna usiluje o komplexní nabídku produktů a služeb. Kromě bankovních produktů zprostředkovává také **nefinanční služby**, jako je například energie. Klienti mohou zdarma s bankéřem zkontrolovat výhodnost konkrétní nabídky (Energie české spořitelny, 2020).

4.5 Vyhodnocení vybraných finančních ukazatelů

Výkazy České spořitelny, a.s. jsou sestaveny v souladu s Mezinárodními standardy účetního výkaznictví ve znění přijatém Evropskou unií. Struktury výkazů bankovních institucí se liší od klasických výrobních podniků svoji specifickou strukturou.

Tabulka 5 zobrazuje hodnoty potřebné pro výpočet vybraných ukazatelů ke zhodnocení finanční situace podniku, jež jsou součástí této kapitoly.

Tabulka 5: Shrnující finanční údaje z rozvah a výkazů zisků a ztrát v milionech Kč

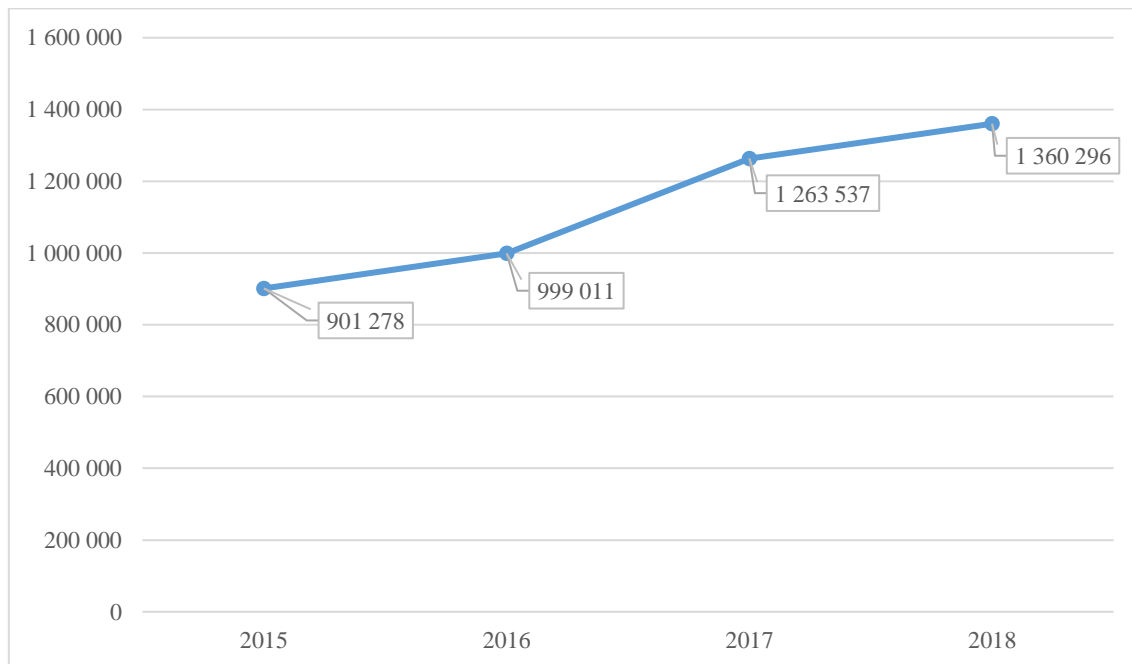
	2015	2016	2017	2018
Součet celkových aktiv/ pasiv	901 278	999 011	1 263 537	1 360 296
Úvěrové pohledávky ke klientům	494 915	538 359	597 326	645 967
Závazky ke klientům	636 694	711 400	813 731	887 866
Zisk po zdanění	17 547	17 684	18 174	18 472
Vlastní kapitál	115 336	115 952	115 616	117 098

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ukazatele struktury bilance

Základní položku rozvahy tvoří výše celkových aktiv neboli celková bilanční suma, jejíž znalost je nutná pro výpočet ukazatelů struktury bilance. Vývoj sumy v minulých letech, konkrétně od roku 2015 do roku 2018, znázorňuje následující graf (*Graf 2*).

Graf 2: Vývoj bilanční sumy v letech 2015 až 2018 v milionech Kč



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv, 2020

Bilanční suma vykazuje stoupající tendenci v souladu s rostoucím makroekonomickým vývojem České republiky. Největší vzrůst nastal mezi lety 2015 a 2016, kdy se velikost celkových aktiv pozitivně změnila o 264 526 mil. Kč.

Již bylo uvedeno, že jednou z hlavních činností banky je poskytování úvěrů. Důležitost této činnosti pro společnost vymezuje ukazatel podílu úvěrových pohledávek vůči celkovým aktivům. Ukazatel podílu závazků ke klientům na celkových pasivech směřuje na činnost společnosti v oblasti nabídky investičních produktů. Pro popis konkrétních hodnot obou ukazatelů slouží následující tabulka (*Tabulka 6*).

Tabulka 6: Ukazatele struktury bilance

	2015	2016	2017	2018
Podíl úvěrových pohledávek ke klientům na celkových aktivech	54,91 %	53,89 %	47,27 %	47,49 %
Podíl závazků ke klientům na celkových pasivech	70,64 %	71,21 %	64,40 %	65,27 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ve sledovaných obdobích poskytovala společnost svým klientům úvěry ve výši od 495 915 mil. Kč do výše 645 967 mil. Kč. Hodnoty přitom vykazují stoupající trend. Podíl závazků ke klientům na celkových pasivech je ve srovnání s podílem úvěrových pohledávek ke klientům na celkových aktivech ve všech obdobích vyšší v průměru o 16 %.

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje zisk věřitelů a vlastníků, je měřena na základě podílu čistého zisku a celkových aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) hodnotí zisk v korunách, jenž připadá na jednu korunu vlastního kapitálu (Synek, Kislingerová, 2010).

Tabulka 7: Vývoj rentability aktiv a vlastního kapitálu v jednotlivých obdobích

	2015	2015	2017	2018
ROA	1,95 %	1,77 %	1,44 %	1,36 %
ROE	15,21 %	15,25 %	15,72 %	15,77 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ziegler (1997) stanovil za excelentní ROA hodnotu vyšší 1,75. V rozmezí od 1,25 do 1,75 považuje výsledek ukazatele rentability aktiv za velmi dobrý. Vývoj společnosti v tomto ohledu lze tedy hodnotit velmi pozitivně.

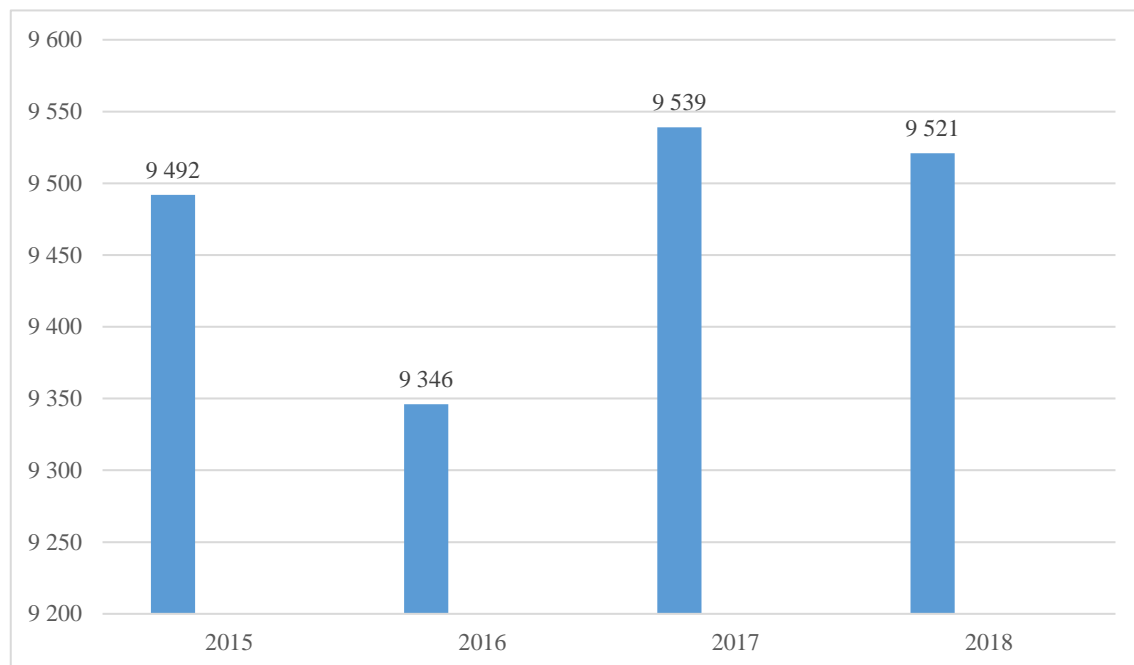
Stejně příznivě hodnotím také ukazatel rentability vlastního kapitálu. Jeho výše se ve sledovaných obdobích nachází okolo 15 %.

Ukazatel celkové produktivity

Ukazatel celkové produktivity vyjadřuje dosažený zisk na jednoho zaměstnance. Vypočítává se jako poměr mezi čistým ziskem po zdanění a průměrným přepočteným

stavem zaměstnanců. Možné je také vyjádření poměru mezi aktivy a průměrným přepočteným počtem zaměstnanců (Kašparovská, 2006).

Tabulka 8: Průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých obdobích



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Konkrétní ukazatele celkové produktivity ve dvojím vyjádření znázorňuje *Tabulka 9*.

Tabulka 9: Vývoj ukazatele celkové produktivity za sledovaná období v milionech Kč

	2015	2016	2017	2018
Vyjádření ziskem	1, 85	1, 87	1, 91	1, 94
Vyjádření aktivy	94, 95	106, 89	132, 46	142, 87

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Ukazatel celkové produktivity ve vyjádření zisku a vyjádření aktivy ve sledovaném období rostl. Růst aktiv je způsoben především zvyšující se tendencí poskytování úvěrů. Vzhledem ke stabilnímu počtu zaměstnanců a rostoucímu generovanému zisku, stoupal také ukazatel produktivity vyjádřený ziskem.

5 Řízení změn v České spořitelně

Bankovní sektor je vedle automobilového průmyslu odvětvím podrobovaným nejsilnějším konkurenčním tlakům. Na trhu vystupuje velké množství bankovních společností, kromě tradičních, jako Česká spořitelna, a.s. nebo Komerční banka, a.s., také nově vzniklé společnosti, mezi nimi Fio banka, Air Bank, a.s., Equa bank, a.s. a další. Banky s různým portfoliem bankovních produktů nabízejí klientům odlišné, pro běžného klienta nevyhodnotitelné výhody a přednosti. Především tradiční banky bojují o udržení svých klientů v prostředí až agresivních reklamních kampaní nově vzniklých bankovních ústavů a samozřejmě také usilují o získání klientů nových. Proto banky na tuto situaci musejí reagovat neustálým řízením změn, inovovat a snažit se nabídnout klientům ke svým produktům takové služby, které budou ve srovnání s konkurencí unikátní, pro klienta snadno pochopitelné a v rámci elektronického bankovníctví snadno uživatelsky přívětivé.

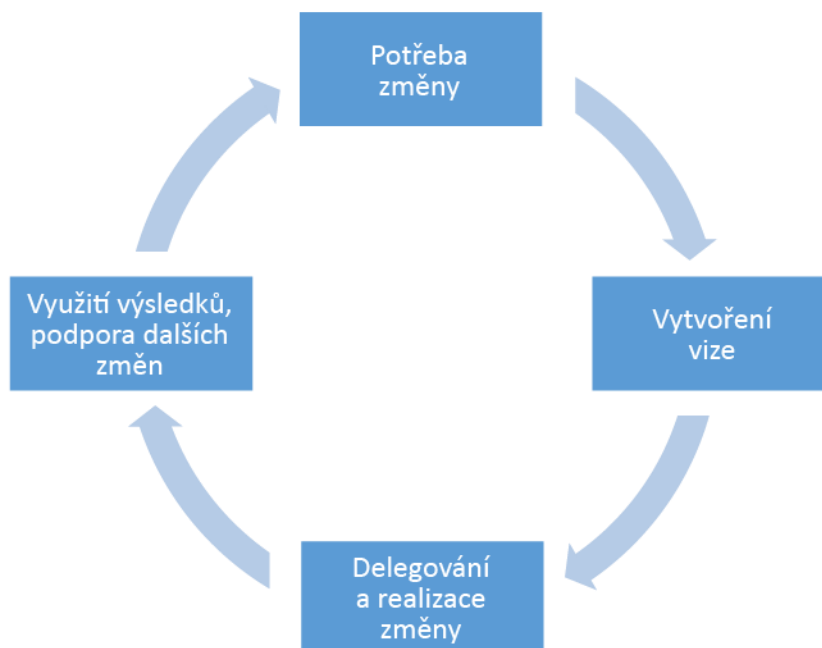
V rámci kapitoly řízení změn v analyzované společnosti bude dále popsán proces řízení změn včetně jeho fází a také konkrétní změny, ke kterým v České spořitelně došlo v nedávné době.

5.1 Proces řízení změn

Efektivní řízení změn probíhá systematicky pomocí neustále se opakujícího pravidelného cyklu, stejně tak je tomu také v České spořitelně, a.s. (*Obrázek 11*). Cyklus řízení změn se člení na tyto fáze:

- identifikace potřeby změny,
- plánování změny,
- realizace změny,
- vyhodnocování zavedené změny.

Obrázek 11: Cyklus řízení změn v České spořitelně, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

5.1.1 Identifikace potřeby změny a plánování změny

U zrodu změny stojí její **příčina**. Společnost vnímá globalizaci, digitalizaci, změny v potřebách a v očekáváních klientů, a proto se mění. Ke změnám dochází také z důvodu naplňování vize společnosti. Jak již bylo zmíněno, společnost vedle nabídky širokého portfolia bankovních produktů cílí na poskytování komplexního poradenství svým klientům. V souvislosti s tímto faktem dochází k celé řadě změn. Zásadní v tomto ohledu bylo vytvoření nového formátu poboček a Transformace organizační struktury do agilního řízení.

Představenstvo České spořitelny si vyhradilo každý týden pět hodin na jednání o potřebách změn v souvislosti s Transformací. V tomto ohledu existuje tzv. Transformační tým řešící design a implementaci procesů, které procházejí napříč celou bankou (viz. kapitola 5.2).

V souvislosti s přechodem na agilní způsob řízení **navrhují** většinu změn a provádějí jejich **plánování** tzv. Triby (viz. kapitola 5.2). Dále změny iniciuje Představenstvo, jehož role byla před počátkem vzniku agilních změn klíčová. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k dění společnosti ve fórech na intranetu nebo prostřednictvím dotazníku spokojenosti, jehož vyhodnocení může být také podnětem ke změně.

Všechny změny v České spořitelně schvaluje představenstvo. Pokud jde o transicionální změny, ty jsou schvalovány ve Vídni vrcholným orgánem celé skupiny Erste. Kontrolu nad průběhem schvalování změn pak vykonává dozorčí rada.

V souvislosti s řízením změn je důležité zmínit také skupinu **G6**, která sdružuje šest regionálních ředitelů České spořitelny. Každý z nich se specializuje na určitou specifickou oblast (digitalizace, motivace, produkty apod.). Ředitelé mohou navrhnout změny týkající se jejich specializace, návrh musí poté prosadit mezi ostatními členy skupiny G6.

5.1.2 Realizace změn

Pokud je změna úspěšně naplánována, může dojít k její samotné realizaci. Konkrétní změny, na které se tato práce zaměřuje, jsou popsány v jednotlivých kapitolách.

Jak bylo zmíněno, efektivní **komunikace** změn je klíčem k úspěchu realizace změny. Pokud společnost nevěnuje správně nastavené a fungující komunikaci o změnách dostatečnou pozornost, nedokáže překonat přirozený **odpor** zaměstnanců vůči změně a její realizace se může setkat se značnými obtížemi či dokonce ztroskotáním.

Manažeři společnosti absolvují speciální školení týkající se komunikace se zaměstnanci, kde se mimo jiné zabývají správnou komunikací o změnách se svými podřízenými. Pokud byla změna iniciována ve Vídni, informují členové ústředí Erste představenstvo společnosti Česká spořitelna, a.s. Jeho členové pak projednávají změnu s oblastními řediteli, kteří ji dále předávají ředitelům jednotlivých poboček. Ti o změně informují řadové zaměstnance. K předání informacím řadovým zaměstnancům dochází nejčastěji v rámci pravidelných týdenních porad. V případě potřeby se porada může konat i mimo pravidelný termín.

Spořka týdeník informuje své zaměstnance e-mailovými zprávami o aktuálních událostech, a tedy i budoucích změnách. Celé články v týdeníku si zaměstnanci mohou přečíst na intranetu České spořitelny. Platí ale, že o zásadních změnách jsou zaměstnanci informováni primárně svým nadřízeným pracovníkem.

Každá zásadnější změna je nejprve testována formou tzv. **pilotu**. Ten trvá obvykle tři měsíce, stejná doba je pak věnována jeho vyhodnocení. To znamená, že změna je nejprve aplikována ve vybraných pobočkách a na základě vyhodnocení změny dojde buď

k úpravám konkrétní služby či produktu, ke schválení, anebo zamítnutí změny. Změnu iniciují členové Tribu (viz 5.2.1), kteří v průběhu pilotu spolupracují se zapojenými pracovníky prostřednictvím videokonferencí, e-mailu a telefonátů.

Pro řízení změn je aktivně využíván cyklus **PDCA**, **SWOT analýza**, **PEST analýza** a také například metoda **5W a 1H**. V souvislosti s Transformací jsou v rámci poslední zmíněné metody kladeny tyto otázky:

- **Proč** se chceme změnit?
- **Co** chceme dosáhnout?
- **Jak** toho dosáhneme?
- **Kdo** bude změnu aplikovat?
- **Kdy** dojde k implementaci změny?

V souvislosti se změnovými nástroji je důležité zmínit pojem **Kaizen**. Tato metoda je v České spořitelně také aktivně uplatňována formou drobných a rychlých zlepšování procesů, prostředí a kvality života. Fungují zde tzv. **Kaizen skupiny** vedené vyškolenými moderátory. Členové skupiny navrhují změny tak, aby redukovaly plýtvání časem pracovníků a náklady banky a současně zvyšovaly spokojenost klientů a zaměstnanců. Zapojení se do Kaizen skupiny je dobrovolné pro všechny zaměstnance společnosti (Česká spořitelna, 2020).

5.1.3 Vyhodnocování změn

Vyhodnocování změn týkajících se Transformace probíhá formou tzv. OKR (Objective and Key Results) a QBR (Quarterly Business Review). Na období 18 měsíců jsou stanoveny dlouhodobé cíle, které jsou prostřednictvím kvartálních výsledků následně vyhodnocovány.

Základními ukazateli pro vyhodnocení změn jsou:

- **Net Promoter Score zákazníků,**
- **eNet Promoter Score zaměstnanců,**
- **poměr nákladů a výnosů (C/I ratio).**

Hodnotí se tedy, zda společnost zákazníkům dokáže nabídnout řešení, které klienti ocení a zároveň, zda jsou s tímto řešením spokojeni zaměstnanci a zda je řešení efektivní.

V souvislosti s ukazatelem **NPS** se používá pojem fanoušek. Tím je zaměstnanec, klient i neklient, který na otázku „*Doporučil byste Českou spořitelnu svým přátelům a známým*“ na škále 0 až 10 vyznačí hodnotu 9 nebo 10 (Česká spořitelna, 2020).

NPS klientů se vyhodnocuje na základě „*mystery shoppingu*“ a také na základě náhodně telefonicky oslovených klientů po návštěvě pobočky. „*Mystery shopper*“ hodnotí po setkání s bankéřem dodržení stanoveného postupu jednání bankovního poradce s klientem, stejně jako dodržení daných kritérií. Telefonicky oslovení klienti vyjadřují svůj názor na setkání s bankéřem a ochotu v jeho jednání. Zjištěné nedostatky mohou být potenciálním impulsem ke změně.

Měření **eNPS zaměstnanců** se provádí od jara roku 2019. Zaměstnanci vyplňují kvartálně dotazník své spokojenosti. Výzva k vyplnění je zaslána na e-mailovou adresu zaměstnanců pomocí unikátního odkazu, odkud jsou zaměstnanci přesměrováni na online dotazník.

Poslední zveřejněné výsledky společnosti přinášejí 1 712 000 fanoušků z pohledu klientů a 6 000 fanoušků z pohledu zaměstnanců.

Každý produkt má stanovenou kalkulovanou výnosnost, kterou musí konkrétní bankéři plnit v rámci **kvartálních plánů**. Související změny se tedy mohou vyhodnocovat také dle plnění těchto plánů.

Výsledky změn navržených regionálními řediteli ze skupiny **G6** prezentují ředitelé vždy po uplynulém roce představenstvu.

Vyhodnocení **pilotu** probíhá na základě rozhovorů s osobními poradci, řediteli pobočky, vedoucími obchodního týmu a zástupci ředitele pobočky. V souvislosti s vyhodnocováním zavedených změn jsou zaměstnancům e-mailem rozesílány speciální dotazníky. Konkrétní změna se vyhodnocuje v závislosti na tom, čeho se týká. Hodnotí se také například, zda zavedená změna ušetří čas, jaký postoj k ní zaujmají klienti a podobně. Po příznivém vyhodnocení pilotu je sestaven projektový tým, který spolupracuje na aplikaci dané změny ve všech pobočkách.

5.2 Agilní přístup

V souvislosti s agilním přístupem používá společnost označení „**Banka budoucnosti**“. Již zmíněný pojem **Transformace** pak představuje změnu v organizační struktuře, která se týká přibližně 1 300 zaměstnanců v centrále. Dalších 600 pracovníků z podpůrných centrálních týmů bude do agilních týmů připojováno dle potřeby.

V kontextu se zmíněnými aktuálními trendy v bankovníctví a současnou situací na trhu začalo od roku 2018 docházet ke změnám v organizační struktuře centrály společnosti. Byly zde vytvořeny **týmy** (tzv. *Squady*) skládající se z pracovníků business a IT. Nová organizace práce by měla zabezpečit naplnění poslání společnosti a její strategie (viz kapitola 4.3).

V rámci agilního řízení v České spořitelně je minimalizován počet úrovní řízení a je kladen důraz na malé týmy. Tyto týmy flexibilně reagují na potřeby zákazníků, což má za následek zkrácení doby projektů, realizovaných původně řadu let, na několik měsíců. Produkty a služby jsou vytvářeny na míru zákazníkům v úzké spolupráci s těmito týmy. Pro úspěšné plnění úkolů je důležitá jejich prioritizace. Důraz je kladen také na minimalizaci rozpracované práce a efektivnější dokončování úkolů (Česká spořitelna, 2020).

Pracovní místa jsou zde sdílená, ideální uspořádání je zhruba 10 pracovníků na 8 pracovních míst. O skutečném uspořádání těchto míst a způsobů sdílení rozhoduje *Tribe lead* (manažer Tribu).

Sprint trvá nejčastěji dva týdny. Během této doby dodá tým hotovou verzi produktu rozšířenou o další funkcionality. Každý sprint začíná plánováním a završuje se review a retrospektivou.

V rámci Transformace byl vytvořen **Transformační tým**, který usiluje o koordinaci transformačních aktivit vedoucích k naplňování poslání a vize společnosti. Tento tým se skládá z dalších čtyř týmů:

- **TOM (Target Operating Model)** – definuje budoucí organizační strukturu banky, zajišťuje její vznik a fungování.
- **IT to Future bank** – zajišťuje přizpůsobení IT struktury agilnímu řízení.

- **QBR (Quarterly Business Review)** – zaměřuje se na transformaci nápadů na hodnotu pro klienta, která je měřitelná. Sladuje strategické otázky s prodejními cíli a finanční výkonností banky.
- **WoW (Way of Work)** – podporuje změnu firemní kultury. Usiluje o otevřenou komunikaci, vytváří pracovní prostředí, zajišťuje agilní dovednosti a podporuje nový způsob práce.

Pro řízení změny byla Česká spořitelna rozdělena do pěti oblastí, kde se aplikují podobné principy. Jedná se o tyto oblasti:

- **Triby („Dodávající organizace“)** – multifunkční týmy zaměřující se na produkty a segmenty v celém rozsahu provozu. V Tribech pracuje v současné době okolo 1 300 zaměstnanců.
- **Centra expertízy („Podpůrná funkce“)** – 600 pracovníků poskytující podporu týmům v oblastech stanovených na základě priorit banky.
- **Služby pro zákazníky** – samosprávné týmy, které mají celkovou odpovědnost za konkrétní produkt nebo segment. Na této oblasti se podílí 2 000 pracovníků.
- **Prodejná síť** – 5 600 zaměstnanců zajišťuje obchod prostřednictvím liniové organizace.
- **Ostatní** – v některých oblastech zůstane organizační uspořádání nezměněno (např. kontrolní funkce).

V roce 2018 a 2019 docházelo k organizačním změnám týkajících se *Tribů* a Center expertíz. Na rok 2020 je plánováno vylepšování „Dodávající organizace“ a její propojení s oblastí Služeb pro zákazníky.

5.2.1 Triby

Nový způsob práce se týká změny ve fungování týmů. Vybraní zaměstnanci se zde učí společné práci bez potřeby liniového manažera. Jeden *Tribe* se skládá ze 40 až 200 pracovníků a je tvořen *Squady* (5 až 15 pracovníků). *Squad* sám určuje, jak rozdělí úkoly a jak dodá daný produkt. Dále identifikuje případná rizika a snaží se jim předcházet. V souvislosti se zrušením pozice manažera vzniklo také několik nových pozic:

- **Agilní kouč** – zajišťuje pozitivní atmosféru v týmu, podněcuje jeho výkonnost. Plánuje a nastavuje squadové setkávání a ceremonie.

- **Chapter lead** – zabezpečuje rozvoj zaměstnanců a poskytuje mentoring.
- **Product owner** – zodpovídá za konkrétní produkt od jeho vývoje až po prodej.
- **Tribe lead** – manažer Tribu.

Změny v souvislosti s Transformací jsou do budoucna dále plánovány, přeměna organizační struktury společnosti probíhá dlouhodobě, uspořádání Banky budoucnosti se neustále vyvíjí a její finální podoba se může měnit. Pochopení problematiky agilního řízení je značně složité. V rámci zadání se tato diplomová práce omezuje na zmíněné vysvětlení.

5.3 Digitalizace služeb

Trend digitalizace byl v rámci této práce zmíněn několikrát. Česká spořitelna na tento trend reaguje přizpůsobováním svých služeb. Zaměstnanci a klienti používají následující moderní technologie:

- **Tablety** – poradci je využívají při jednání s klienty, kteří tak mají možnost interaktivních ukázek konkrétních produktů (výpočet naspořené částky u spořicích produktů apod.). Klienti využívají tablety ke zjištění informací, například o aktuálních kurzech nabízených měn. Dětští návštěvníci pobočky si mohou zkrátit dlouhé chvíle elektronickými omalovánkami.
- **Biometrie** – umožňuje elektronické zaznamenávání podpisů klientů.
- **Digitální reklama** – součástí nového konceptu poboček jsou digitální reklamy. Při vstupu do pobočky mohou klienti sledovat aktuální nabídky služeb a produktů na digitálních panelech.

Samoobslužné zóny vybudované v rámci nových poboček zajišťují klientům celodenní dostupnost bankomatů, vkladomatů a platbomatů. Česká spořitelna byla první bankou, která poskytla svým klientům možnost okamžitých plateb. Odeslané peníze se z jedné banky do jiné banky připsou během několika sekund.

V rámci **multibankigu** mohou klienti v digitálním bankovníctví nahlížet nejen do účtů vedených v České spořitelně, ale i v jiných bankách. Provádění plateb je v digitálním bankovníctví možné ze všech bankovních účtů všech bank klienta.

Klienti České spořitelny mohou se svými prostředky disponovat prostřednictvím několika mobilních aplikací:

- **George** – mobilní bankovní společnosti procházející neustálými aktualizacemi a zlepšovacemi postupy.
- **Apple Pay** – od února roku 2019 mohou klienti vlastníci zařízení Apple platit mobilními telefony či hodinkami.
- **Google Pay** – obdoba předchozí zmíněné aplikace pro klienty vlastníci mobilní telefon s operačním systémem Android 5.0 a vyšším.
- **Friends 24** – drobné převody mezi účty jsou prováděny bez nutné znalosti konkrétních čísel účtů.
- **Bussiness 24** – aplikace sloužící korporátním klientům pro správu jejich financí.

Do budoucna chce management zajistit obsluhu klientů poradci pouze prostřednictvím tabletů, notebooky by se měly přestat používat. Konkrétní termín zavedení této změny není zatím stanoven.

Konkrétními trendy a změnami v digitalizaci se zabývá **digi guru**, který se účastní také různých školení. Pokud má někdo se zaměstnanců zájem, může se na něj s problémy týkající se digitalizace obrátit. Konkrétní setkávání, kde by se digi guru setkával s ostatními zaměstnanci, ovšem stanovena nejsou.

V souvislosti s digitalizací v bankovníctví mají klienti možnost sjednat si některé produkty (hypotéka, půjčka, stavební spoření) online bez nutnosti návštěvy pobočky, případně sjednání produktu iniciovat online a dokončení provést na pobočce.

V důsledku digitalizace využívá osobní návštěvy poboček stále méně klientů. Otázkou je, jak tento fakt ovlivní fluktuaci pracovníků. Dle vedoucích pracovníků České spořitelny není v budoucí době propouštění zaměstnanců plánováno. Uspořený čas na servisních a transakčních operacích má být věnován poradenství. Vedení společnosti v souvislosti s poradenstvím spíše poukazuje na nedostatek poradců. Nadprůměrná fluktuace, která je v současné době 15,7 %, má pak za následek poměrně časté nabídky pracovních míst na pozici poradců. K této fluktuaci přispívají mimo jiné stresy zaměstnanců z kvartálních plánů, které jsou dle interních zdrojů u České spořitelny jedny z nejvyšších z českých bank.

5.4 Nový koncept poboček

Rostoucí finanční gramotnost klientů a současný tlak nové konkurence kladou stále větší požadavky na tradiční banky. Jako reakce na tento fakt byl vytvořen nový koncept poboček zaměřený na klienty, a tedy klientský přístup k nim. Na základě jednoznačných parametrů jsou otevírány nové pobočky, jiné jsou naopak uzavírány.

Nový koncept poboček vznikl jako reakce na nový způsob práce v pobočkách, tedy orientace na poradenství. Dříve na pobočkách probíhaly především servisní a hotovostní operace. V průběhu vývoje společnosti došlo k digitalizaci bankovních procesů, klient může většinu z nich provádět sám buď v samoobslužné zóně pobočky (platbomaty, vkladomaty, bankomaty) anebo prostřednictvím mobilního a internetového bankovníctví.

Inspiraci pro vybudování konkrétního návrhu nových poboček hledala Česká spořitelna v zahraničí, například v USA. Nejdříve proběhlo několik pilotních projektů, které byly testovány, z nich byl vybrán finální projekt. Nový formát poboček byl vytvořen na základě kooperace s pracovníky skupiny Erste. První pobočky nového formátu vznikly v Rakousku. V České republice byla jako první otevřena nová pobočka v Hradci Králové v roce 2016. 19. 12. 2017 pak byla otevřena nová pobočka v Karlových Varech, kde bylo provedeno hlavní zkoumání v rámci této diplomové práce. Formát pobočky v Karlových Varech je Flagshipem (popsáno níže). V novém formátu je v současné době přes 120 poboček, tedy každá čtvrtá pobočka.

Jako důvody vedoucí k vytvoření nového konceptu poboček označila Česká spořitelna tyto:

- změna chování klienta,
- prostředek pro bližší kontakt s klienty,
- vytvoření vhodného prostředí pro poradenství,
- nová bankovní image,
- přesvědčení stávajících klientů zavedenými změnami, přilákání nových klientů,
- nové trendy – technologie, způsob obsluhy, produkty,
- efektivní využití místa (Česká spořitelna, 2020).

O rozvoj pobočkové sítě pečuje speciální projektový tým, který se skládá se ze šesti členů.

V souvislosti se zaváděním nového konceptu poboček se rozlišuje pobočka typu Small, Medium a Flagship, přičemž formát Small funguje ve dvou variantách. Nový koncept poboček představuje **plánovanou transformační změnu**. V následujícím textu budou všechny typy nového konceptu představeny. Konkrétní návrhy jednotlivých typů poboček jsou uvedeny v přílohách této diplomové práce.

5.4.1 Small 1 – akviziční bezhotovostní pobočka

Tento formát je prvním v historii banky. Jak z názvu vyplývá, pobočka je určena pro akvizici nových klientů a pro poskytování základních produktů a služeb. Tento typ poboček se nachází v místech s nejvyšší koncentrací lidí (obchodní centra, dopravní centra, rušné obchodní třídy měst). Cílem je oslovit co největší počet lidí, zejména neklientů banky. Tito lidé mají být osloveni novým dynamickým stylem bankovníctví. Stávajícím klientům umožňuje tento formát pobočky provádět základní servisní operace, naučit se obsluhovat samoobslužné přístroje, mít možnost nakupovat jednoduché a rychlé produkty a dozvědět se základní informace o službě Moje zdravé finance.

Prostor akviziční bezhotovostní pobočky je rozdělen na 3 části:

- samoobslužná zóna,
- obchodní hala pro rychlé operace,
- jednací místnost pro schůzky s klienty s možností videokonference.

Poradci u této formy pobočky nemají své pevné místo. Práce s hotovostí na této pobočce je pouze samoobslužná, nefungují zde pokladny, pouze stroje umožňující výběr, vklad a převod peněz. Plocha pobočky se pohybuje v rozmezí od 70 m² do 110 m².

Každý bankéř je vybaven notebookem a chytrým mobilním telefonem. Bankéři na tomto typu pobočky nenosí stejně formální oblečení jako v ostatních typech poboček z důvodu usnadnění akviziční práce. Pobočka nemá vlastní portfolio klientů, nespadá také pod žádnou domovskou pobočku. Bankéři prodávají a spravují, na rozdíl od ostatních typů poboček, těchto pět základních a rychlých produktů:

- základní účet,
- kontokorentní úvěr,
- půjčka,
- peníze na klik,

- spořicí účet.

Ostatní produkty přeměrovávají bankéři do jiných poboček podle volby klienta. Cílem bankéřů působících na těchto pobočkách je přivést do banky co nejvíce nových klientů. Největší část své pracovní doby tedy tráví tam, kde je možné klienty potkat a oslovit, tedy za vstupem do pobočky, v samoobslužné zóně a v hale.

5.4.2 Small 2 – moderní hotovostní pobočka s novým stylem obsluhy

Tento formát byl navržen jako pobočka v tradičních lokalitách a je umístěna tak, aby byla klientům snadno dostupná. Prostor pobočky se skládá z dvou hlavních částí:

- obchodní hala s centrálním pokladním pracovištěm,
- samoobslužná zóna.

Prostor obchodní haly slouží převážně k poskytování bankovního poradenství a pro pokladní operace. Dále se zde nacházejí diskrétní zóny, v nichž jsou umístěny jednací místnosti sloužící k procesně složitějším jednáním a ke schůzkám s klienty. Plocha této pobočky se pohybuje v rozmezí 70 m² až 200 m². Poradci využívají chytré mobilní telefony, tablety, notebooky, bankovní aplikace, videokonference a samoobslužné stroje.

5.4.3 Formát Medium

Tento formát poboček se vyskytuje jak v místech s velkou koncentrací lidí, tak v nových lokalitách (nové developerské projekty apod.). Rozměry pobočky se pohybují od 100 m² do 650 m² a mohou se rozkládat i na několika patrech. Jedná se v podstatě o zmenšený formát Flagshipu, který je popsán níže. Prostory nejsou určeny pouze pro obchod, ale i pro zábavu a zážitek (například kulturní eventy jako výstavy, koncerty). Pobočka poskytuje různé příležitosti nastavení prostoru – stojící a sedící pracoviště, jednací místnosti, diskrétní a eventové zóny a podobně.

5.4.4 Formát Flagship

Jde o centrální a také výchozí typ pobočky pro ostatní pobočky, jak již bylo zmíněno výše. Formát Flagship byl navržen jako pobočka v tradičních místech s velkou koncentrací lidí. Často se jedná o místa, kde se Česká spořitelna nachází již několik desítek let, například o historická centra měst a historické budovy. Rozkládá se

na rozměrech od 300 m² do 1 200 m², a je tedy největším, *vlajkovým formátem* nového konceptu poboček. V prostorách Flagshipu jsou pořádány eventové akce, komunitní setkání zaměřená na různá aktuální i lokální témata. Klienti si mohou vybrat, v jakém prostředí chtějí vyřizovat své požadavky.

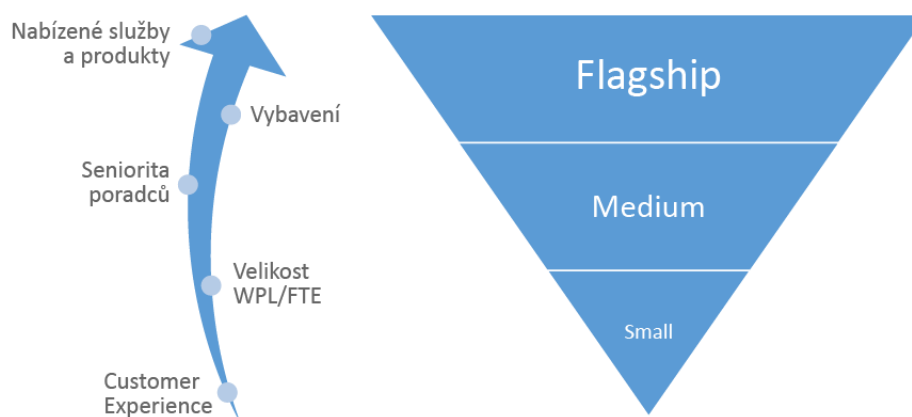
5.4.5 Rozdíly formátů

Rozdíly jednotlivých formátů se týkají zákaznického zážitku, velikosti pobočky, seniority poradců, vybavení poboček, nabízených služeb a produktů. Seniorita bankéřů znamená v této souvislosti rozdělení poradců na osobní poradce a senior poradce. Privátní poradci neboli senior poradci disponují svým portfoliem klientů splňující určitá kritéria movitosti aktiv a pasiv, naproti tomu osobní poradci jednají s „běžnými“ klienty.

Pro přesnější pochopení slouží následující obrázek (*Obrázek 10*). Formát Flagship se nachází na nejvyšším stupni nového konceptu poboček.

Následující text je věnován právě formátu Flagship, vzhledem k zaměření práce na pobočku v Karlových Varech na adrese T. G. Masaryka, která byla v tomto formátu vybudována.

Obrázek 10: Rozdíly ve formátech poboček



Zdroj: intranet České spořitelny, 2020

Nový koncept prostorového rozvržení poboček je rozdělen do tří přístupových úrovní. V první úrovni se klienti setkávají s manažerem haly, jehož role spočívá v přivítání klientů, jejich přesměrování na poradce, v podpoře a pomoci s obsluhou bankomatů. Druhá úroveň se týká tzv. rychlého servisu, který provádějí vždy dva osobní bankéři. Rychlý servis zahrnuje rychle vyřizované požadavky klientů, jako je například zadávání

trvalých příkazů, inkasa, SIPA, zjišťování zůstatků na účtech, poskytování výpisů a podobně. Tito poradci mají také za úkol vzbuzovat zájem klientů o vhodné bankovní produkty, vysvětlovat jim jejich přednosti a přesměrovávat je na poradce, kteří poskytují kompletní poradenství. Pokud je to pro prodej bankovního produktu vhodné, sjednávají si poradci schůzky s klienty mimo dobu, po kterou mají za úkol pouze obsluhu rychlého servisu. Třetí úroveň zahrnuje již zmíněné kompletní poradenství. Poradci jednají se svým klienty v jednacích místnostech. Jednání probíhá nejčastěji na základě předem domluvených schůzek, případně dle kapacitních možností na základě aktuálně příchozích klientů.

5.4.6 Změna v obsluze rychlého servisu

Od února roku 2020 došlo ke změně v obsluze rychlého servisu na pobočce v Karlových Varech. Jak již bylo zmíněno, servisní požadavky příchozích klientů obsluhují vždy dva poradci sedící v tzv. *thékách*. Jedná se o dvě pracovní místa, která jsou vybudována v rámci nového formátu poboček.

V současné době obsluhuje servisní požadavky pouze jeden bankéř, ostatní by měli práci vykonávat v zasedacích místnostech a v případě potřeby také obsloužit příchozí klienty. Důvod pro tuto změnu bylo opět již několikrát zmíněné poradenství, ke kterému je v zasedacích místnostech větší prostor než na tzv. *théce* nacházející se na hale.

Poradci se v obsluze v *théce* střídají po třech nebo dvou hodinách. V ostatním čase si telefonicky domlouvají schůzky s klienty a jednají s klienty na schůzkách.

5.5 Čtyřdenní pracovní doba

Česká spořitelna umožnila v roce 2019 svým zaměstnancům vyzkoušet na vybraných pilotních pobočkách čtyřdenní týdenní pracovní dobu. Reagovala tak na trend probíhající v současnosti především v zahraničí. Program neprobíhal v rámci celé skupiny Erste, nýbrž pouze v České republice. Zkrácená pracovní doba se týkala poradců zaměstnaných ve společnosti více než 3 roky. Pilot v rámci této změny neprobíhal tři měsíce, ale po celý rok 2019. Vyhodnocování se provádělo v průběhu této změny za jednotlivé kvartály a také za celkový rok.

Manažer pobočky měl na starost rozdělení volných dnů mezi jednotlivé pracovníky tak, aby bylo obsazení zaměstnanců vyvážené. Ti pracovali čtyři dny v týdnu obvykle od půl deváté do čtvrt na šest (ve dny porady od půl osmé) s hodinovou pauzou na oběd. Pauza na oběd nebyla přesně stanovena, zaměstnanci se střídali dle domluvy.

V souvislosti s touto změnou se znovu hodnotil pracovní výkon zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců a klientů. Výsledky pilotu ukázaly, že výkon banky poklesl zcela minimálně, na určitých pobočkách ale poklesla spokojenost klientů. Dle jednoho z oblastních ředitelů nebyli zaměstnanci a klienti na tento trend připraveni, a nebyla pokryta veškerá rizika spojená se zkrácenou pracovní dobou. Například na pobočce v Karlových Varech, na kterou je diplomová práce zaměřena, docházelo z důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců k delším čekacím dobám na obsluhu klientů.

Výstupem pilotního programu čtyřdenní pracovní doby je jeden den volna v měsíci navíc pro všechny zaměstnance bez udání důvodu. Za rok to tedy znamená 12 dní volna navíc. Zaměstnanci s dostatečným předstihem nahlásí „svůj den“ manažerovi pobočky.

Není vyloučeno, že v budoucnu vzhledem k tlakům na zaměstnavatele nedojde znovu ke zkrácení pracovní doby. Konkurenční tlaky v boji o zaměstnance jsou vysoké a pokud by zaměstnavatelé tento benefit začali častěji nabízet svým zaměstnancům, lze očekávat, že by tomu tak bylo také u České spořitelny, a.s. Tento krok ovšem není společností samotnou plánován.

6 Zhodnocení řízení změn v České spořitelně

V rámci této kapitoly je na základě **dotazníkového šetření** provedeno zhodnocení systému řízení změn v České spořitelně. Při hodnocení se autorka diplomové práce opírá také o dvouletou pracovní zkušenost v analyzované společnosti na pozici manažerky haly, konzultace s vedením pobočky a s dalšími spolupracovníky pobočky.

6.1 Cíl a obsah dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je analyzovat současnou úroveň systému řízení změn a zjistit případné nedostatky v tomto systému za účelem navržení případných změn. O provedení nezávislé analýzy vyjádřila zájem sama Česká spořitelna. Na základě závěrů dotazníkového šetření a výsledků pozorování autorky jsou tato opatření navržena v následující kapitole (*Zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření*).

Otázky v dotazníkovém šetření zahrnují změny charakterizované v rámci páté kapitoly a jednotlivé fáze systému řízení změn. Respondenti v dotazníku odpovídali anonymně na 26 povinných otázek, z toho na 24 uzavřených a 2 otevřených. V odpovědích dotazovaní na otevřené otázkách uváděli, v jaké pobočce České spořitelny působí, dostali také prostor k vlastnímu komentáři. Pro vyšší přesnost analýzy obsahovalo 21 uzavřených otázek pětistupňovou hodnotící škálu, ve které měli respondenti vyjádřit svou míru souhlasu či nesouhlasu s předloženými tvrzeními od „zcela souhlasím“ po „zcela nesouhlasím“. U zbylých 3 uzavřených otázek vybírali dotazovaní z odpovědí „ano“, nebo „ne“.

Tabulka 10: Pětistupňová hodnotící škála

1	Zcela souhlasím
2	Spíše souhlasím
3	Nevím
4	Spíše nesouhlasím
5	Zcela nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Otázky položené v závěru dotazníku slouží k základní identifikaci respondentů při zachování jejich anonymity (pohlaví, věk, délka působnosti ve společnosti, pobočka). U otázek pětistupňové škály použila autorka záměrně možnosti „*spíše souhlasím*“ a „*spíše nesouhlasím*“. Respondenti tak mohli vyjádřit co nejpřesněji svůj vlastní osobní

postoj k položené otázce. Středovou možností byla odpověď „nevím“. Tu měli respondenti dle zasláných pokynů v účasti na šetření zvolit v případě, že s konkrétní změnou nemají zkušenost, anebo pokud nejsou schopni se přiklonit k žádné z ostatních možností.

Předložený dotazník je přiložen v Příloze D.

6.2 Respondenti

Odkaz na dotazníkové šetření byl zaslán na e-mailové adresy zaměstnanců České spořitelny v Karlovarském kraji a městě Plzni, a sice pracovníkům na pozicích bankovních poradců anebo pokladníků. Výběr Karlovarského kraje byl záměrný, neboť autorka práce působí na pobočce typu Flagship v Karlových Varech. Město Plzeň pak bylo zvoleno s přihlédnutím k místu studia autorky na Západočeské univerzitě. Vzhledem k velkému počtu respondentů byl dotazník vytvořen na online platformě *survio.cz*, která v porovnání s obdobnými neplacenými platformami, jako například Google Forms, poskytuje nástroje pro vytváření otázek a vyhodnocování dotazníkových šetření, srovnatelné s placenými platformami. Server navíc poskytuje celou řadu šablon, což autorce výrazně napomohlo při vytváření tohoto dotazníkového šetření. Dotazník byl respondentům dostupný přes internetový odkaz, rozeslaný z pracovní e-mailové adresy autorky. Pro dostatečnou statistickou výpovědní hodnotu byl odkaz na dotazníkové šetření rozeslán celkem 100 respondentům. Šetření se zúčastnilo 69 respondentů, což představuje návratnost 69 %. 11 dotazovaných přitom dotazník započalo, ale nedokončilo, 20 respondentů odkaz neotevřelo vůbec. To může vyjadřovat obecnou neochotu zúčastňovat se dotazníků a výzkumů, ale také na možnost, že informování pomocí e-mailu nemusí být účinné.

6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola se věnuje výsledkům dotazníkového šetření. Pro lepší přehlednost přistoupila autorka k vizualizaci výsledků pomocí tabulek a grafů. Odpovědi na uzavřené otázky s možností volby ze dvou odpovědí jsou znázorněny výsečovými grafy. Otázky k identifikaci respondentů jsou pak vyhodnoceny tabulkami s konkrétními počty odpovědí a jejich procentuálními podíly. Odpovědi na otázky s pětistupňovou škálou odpovědí zobrazují sloupcové grafy.

Dotazník zahrnuje tyto okruhy otázek:

- informovanost zaměstnanců o řízení změn,
- zainteresovanost zaměstnanců do procesu řízení změn,
- efektivita zavedených změn,
- vyhodnocování změn,
- identifikace respondentů.

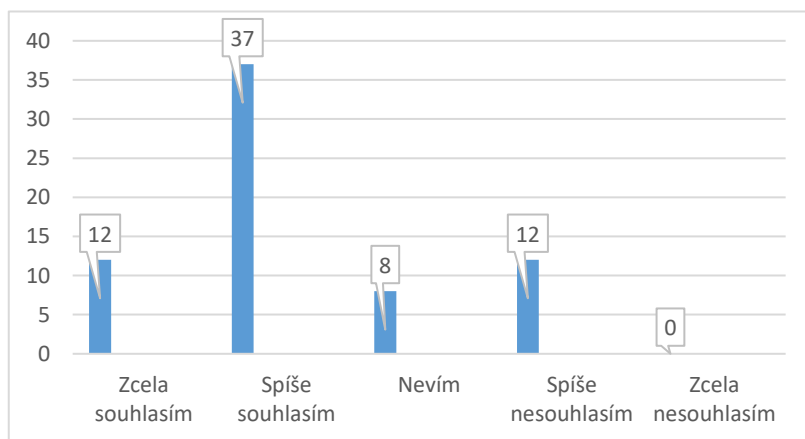
Každý ze zmíněných okruhů se zaměřuje na určitou oblast, jejíž zmapování je předpokladem pro zhodnocení současné situace řízení změn ve společnosti Česká spořitelna.

6.3.1 Informovanost zaměstnanců o řízení změn

Prvních pět otázek dotazníku se zaměřilo na analyzování informovanosti zaměstnanců o řízení změn. Ta je pro proces řízení změn klíčová, proto byl tento okruh umístěn v úvodu samotného dotazníku.

1. otázka: „O budoucích změnách v procesech společnosti jsem dostatečně informován(a).“

Graf 3: Výsledky odpovědí otázky č. 1

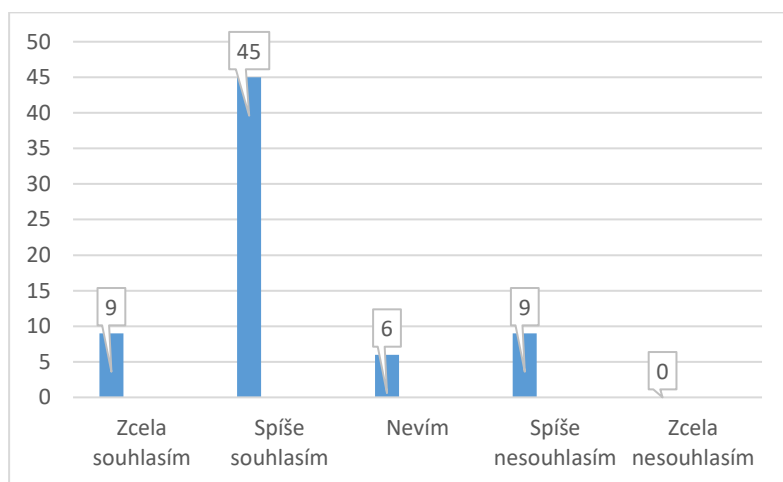


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

O dostatečné informovanosti o budoucích změnách ve společnosti je zcela přesvědčeno 12 respondentů, 37 respondentů se ztotožňuje s výrokem „spíše souhlasím“. Volbu „nevím“ využilo 8 dotazovaných, kteří se nepřiklání ani k pozitivnímu, ani k negativnímu výroku na konkrétní otázky. Přes 17 % respondentů zastává názor, že informovanost o změnách není zcela dostatečná.

2. otázka: „Vždy znám důvody, proč jsou konkrétní změny zaváděny.“

Graf 4: Výsledky odpovědí otázky č. 2

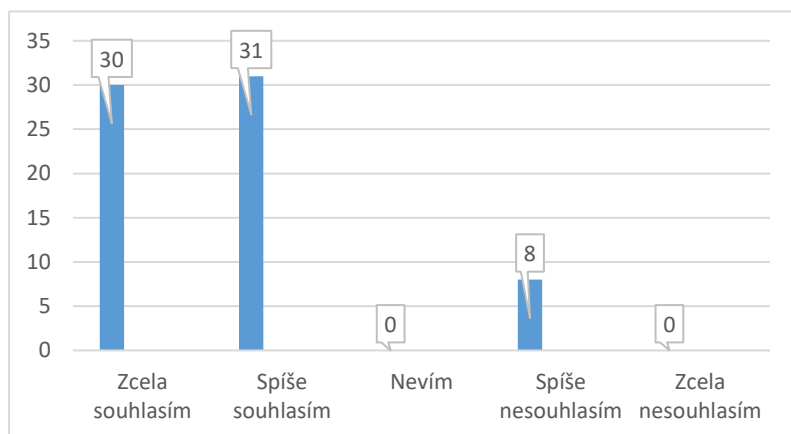


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Většina respondentů zná konkrétní důvody, proč jsou změny zaváděny. Jen necelých 9 % se přiklonilo k možnosti neutrální odpovědi a 13 % respondentům nejsou důvody pro změny zcela známy.

3. otázka: „O budoucích změnách jsem informován(a) osobně na pravidelných poradách.“

Graf 5: Výsledky odpovědí otázky č. 3

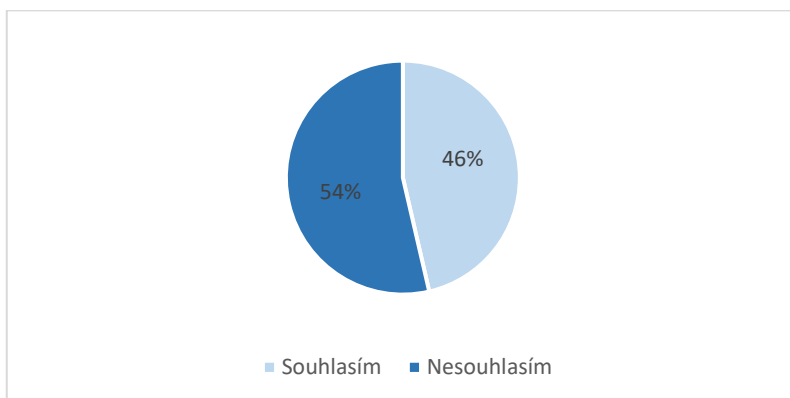


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

61 dotazovaných je o změnách informováno osobně v rámci pravidelných porad, z toho 30 dotazovaných je o informovanosti v rámci pravidelných porad přesvědčeno zcela. 8 dotazovaných se s tímto názorem spíše neztotožňuje. Je proto důležité zjistit, zda jsou respondenti odpovídající „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“ skutečně dostatečně informováni na pravidelných poradách.

4. „Vím, čím se zabývá skupina Kaizen v rámci České spořitelny.“

Graf 6: Výsledky odpovědí otázky č. 4

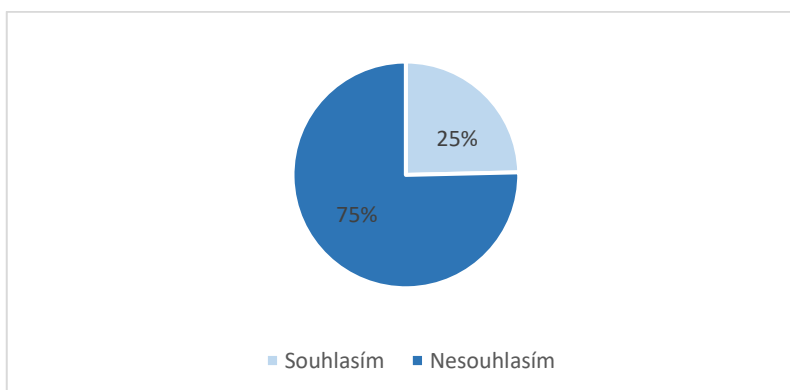


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tuto otázku zvolila autorka záměrně, neboť cílí na jeden z klíčových nástrojů, jak zapojit zaměstnance do řízení změn. Jak bylo uvedeno, zaměstnanci České spořitelny mají možnost podílet se na změnách ve společnosti dobrovolnou účastí v Kaizen skupině. Pokud respondenti vůbec nevědí, čím se skupina Kaizen zabývá, vypovídá to o selhání tohoto důležitého nástroje. Zároveň taková odpověď vyvolává další otázku, zda takoví zaměstnanci vůbec vědí, co pojem Kaizen znamená. Výsledek kladných 46% odpovědí nepoukazuje na dostatečnou účinnost tohoto nástroje ve společnosti.

5. „Vím, co znamená Transformace v rámci agilního řízení.“

Graf 7: Výsledky odpovědí otázky č. 5



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Transformace je jednou z nejzásadnějších změn, kterou Česká spořitelna v současné době prochází. Jak bylo uvedeno, na intranetu je této změně dokonce věnován samostatný portál. I přesto, že se poradců na pobočkách tato změna přímo netýká, považují

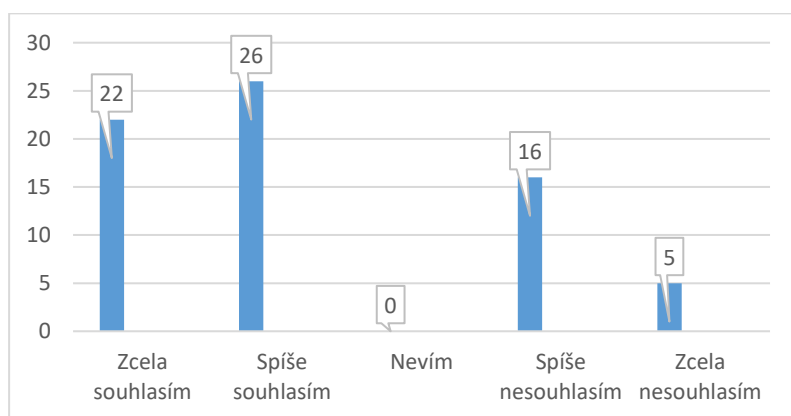
za nezbytné, aby byli o této změně dostatečně informováni. Z odpovědí respondentů ovšem vyplývá, že tři čtvrtiny dotazovaných pojem Transformace vůbec nezná.

6.3.2 Zainteresovanost zaměstnanců do procesu řízení změn

V rámci tohoto okruhu čtyř otázek bylo zjišťováno, zda se respondenti aktivně zapojují do procesu řízení změn ve společnosti.

6. „Ke změnám se vyjadřuji na pravidelných poradách.“

Graf 8: Výsledky odpovědí otázky č. 6

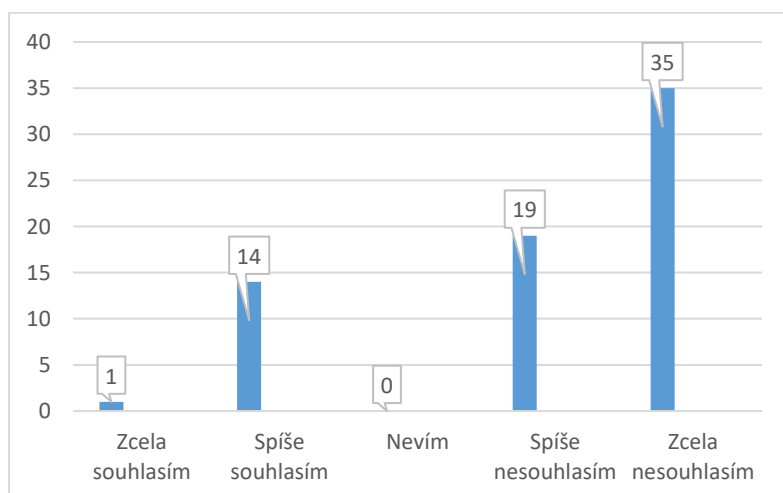


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Více než polovina respondentů se vyjadřuje ke změnám v rámci pravidelných porad. 21 respondentů je v této oblasti spíše neaktivních.

7. „Ke změnám se vyjadřuji ve fórech na intranetu společnosti.“

Graf 9: Výsledky odpovědí otázky č. 7

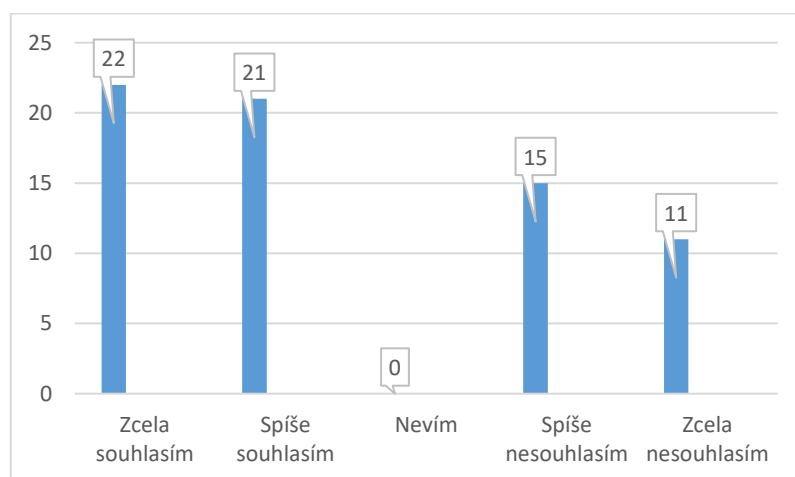


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výsledků odpovědi sedmé otázky vyplývá, že podíl zaměstnanců v diskusních fórech na intranetu společnosti je nízký. Přes 50 % dotazovaných se do diskusí vůbec nezapojuje a necelých 28 % respondentů s výrokem otázky spíše nesouhlasí.

8. „Ke změnám se vyjadřuji v online dotaznících“.

Graf 10: Výsledky odpovědi č. 8

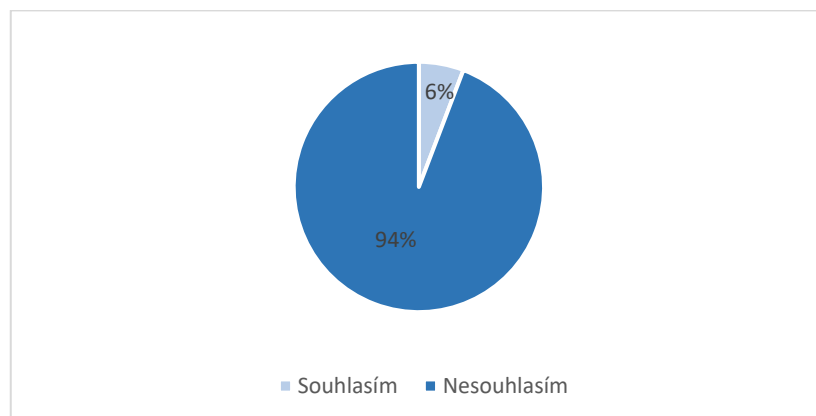


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

K vyjadřování v online dotaznících se přiklání k odpovědi „zcela souhlasím“ 22 respondentů, 21 respondentů pak zvolilo možnost „spíše souhlasím“. 15 dotazovaných se ke změnám v těchto dotaznících spíše nevyjadřuje a 11 se nevyjadřuje vůbec. Také odpovědi na tuto otázku poukazují na pasivitu zaměstnanců v tomto nástroji účasti na změnovém řízení.

9. „Jsem členem Kaizen skupiny“.

Graf 11: Výsledky odpovědi otázky č. 9



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

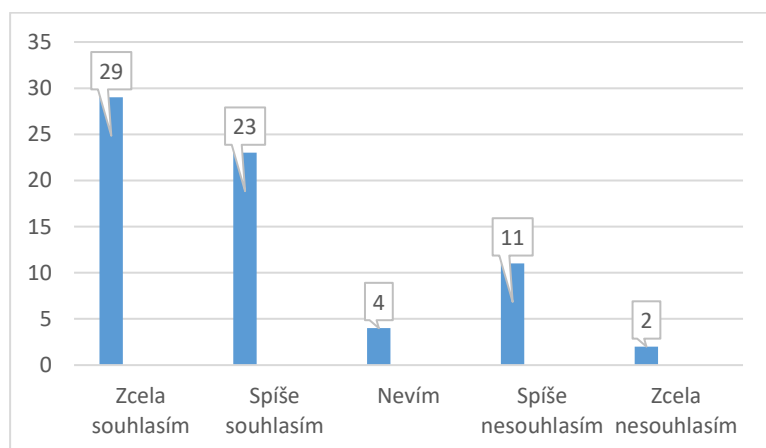
Odpovědi respondentů poukazují na fakt, že se jen minimální počet respondentů aktivně podílí na změnách ve společnosti prostřednictvím Kaizen skupiny, ačkoli právě tento nástroj představuje možnost řízení změn ovlivňovat. Takto malý počet kladných odpovědí může znamenat, že nesouhlasící respondenti o existenci Kaizen skupin vůbec nevědí.

6.3.3 Efektivita zavedených změn

Stěžejní část dotazníku byla věnována vyhodnocení efektivitě zavedených změn z pohledu zaměstnanců. Pokud by některé zavedené změny ve společnosti z jejich pohledu nefungovaly, je zapotřebí se jimi zabývat a změnové řízení tomu přizpůsobit. Všechny zmíněné změny v dotazníku jsou prezentovány v rámci 5. kapitoly této diplomové práce.

10. „Změny v internetovém bankovníctví mi usnadňují práci“.

Graf 12: Výsledky odpovědí č. 10

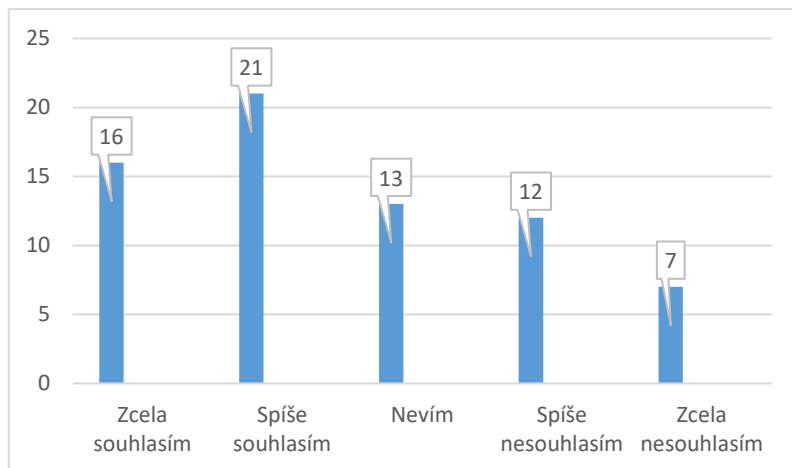


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

42 % respondentů je přesvědčeno o tom, že jim změny v internetovém bankovníctví usnadňují práci. 33 % dotazovaných zvolilo možnost „spíše souhlasím“, 4 respondenti se nedokázali přiklonit k žádné volbě. 16 respondentů se s daným názorem neztotožňuje a 2 respondenti jsou v tomto ohledu se změnami v internetovém bankovníctví zcela nespokojeni.

11. „Změny v internetovém bankovníctví mi dávají prostor, abych se věnoval(a) jiným činnostem.“

Graf 13: Výsledky odpovědi otázky č. 11

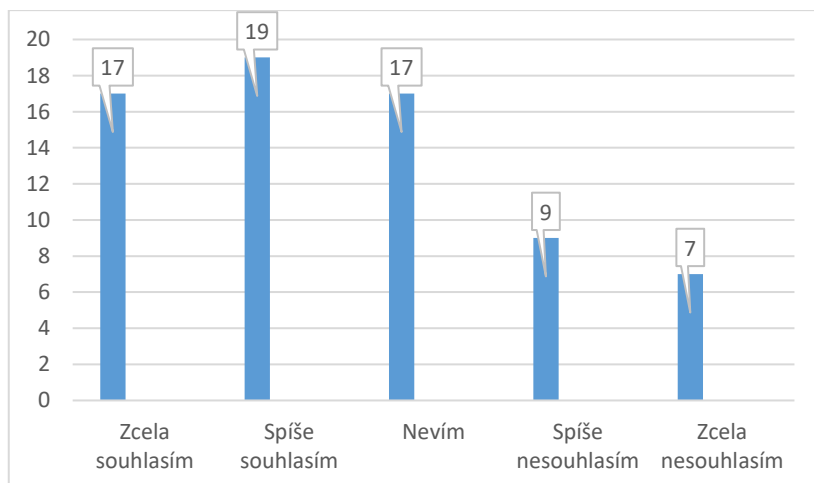


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Respondenti vnímají spíše pozitivně změny v internetovém bankovníctví, a to z pohledu možnosti věnovat se jiným pracovním činnostem. 13 dotazovaných zvolilo u této otázky možnost „nevím“. Tuto skutečnost lze vysvětlit například tak, že ne všichni klienti dokáží ovládat nástroje internetového bankovníctví a zaměstnávají bankovní poradce úkoly, které by mohli vyřídit online.

12. „Používání tabletu mi výrazně usnadňuje práci“.

Graf 14: Výsledky otázky č. 12



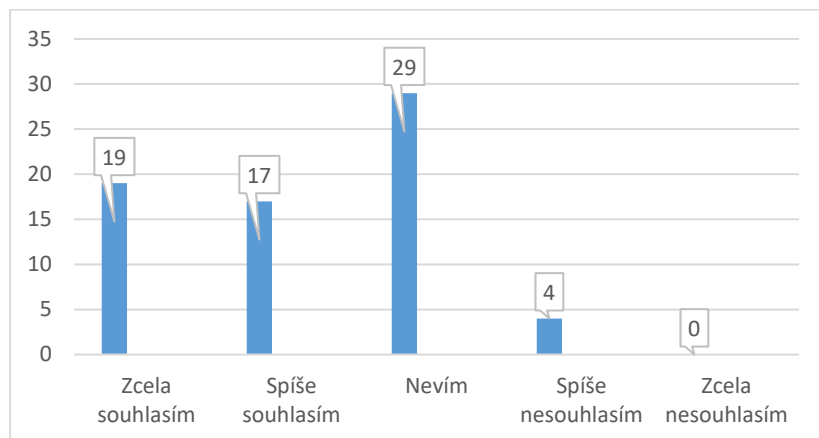
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Využívání tabletů při práci hodnotí respondenti spíše kladně. 17 respondentů má v tomto ohledu neutrální pohled, stejnému počtu respondentů tablety zcela usnadňují práci

a 19 respondentům práci spíše usnadňuje. 7 dotazovaných není spokojeno s využíváním tabletů vůbec. Důvodem pro takovou odpověď může být, že zaměstnanci při své práci prezentují klientům jednotlivé úkony na tabletu, poté musejí provádět další zpracování na počítačích či noteboocích.

13. „Práce v České spořitelně je dle mého názoru náročnější než v jiných bankách“.

Graf 15: Výsledky otázky č. 13

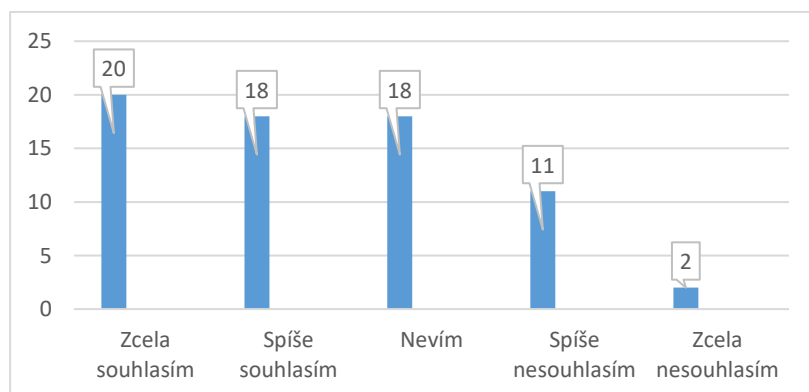


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Přes 40 % respondentů nebylo schopno tuto otázku posoudit. Většina ostatních dotazovaných se přiklání k názoru, že práce v České spořitelně je náročnější než v ostatních bankách. 4 respondenti se zmíněným tvrzením spíše nesouhlasí.

14. „Práce v hlavních pobočkách, které byly vybudovány v rámci nového formátu, je pestřejší než na ostatních pobočkách“.

Graf 16: Výsledky otázky č. 14



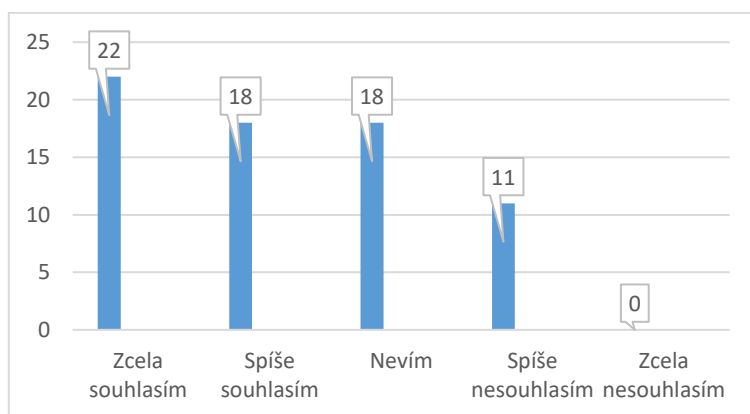
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

20 respondentů je přesvědčeno, že práce na pobočkách vybudovaných v novém formátu je pestřejší než na pobočkách ostatních. 18 dotazovaných s výrokem spíše souhlasí.

Stejný počet dotazovaných zvolil volbu „nevím“, což znamená, že s prací na této pobočce nemají zkušenost.

15. „Práce na hlavních pobočkách, které byly vybudovány v rámci nového formátu, je náročnější než na ostatních pobočkách“.

Graf 17: Výsledky otázky č. 15

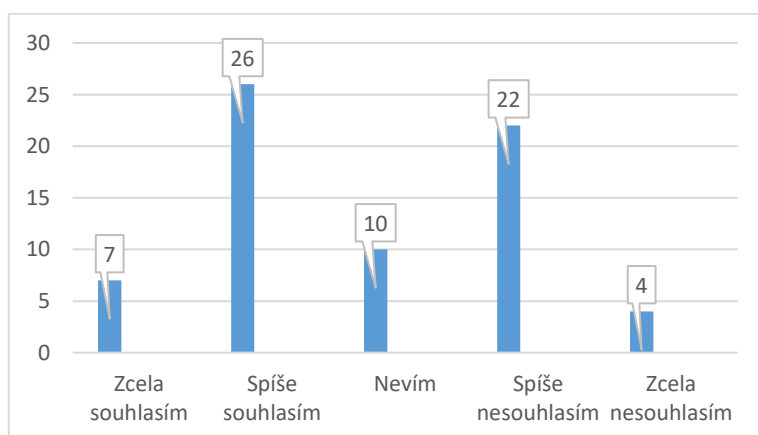


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Více než polovina respondentů se přiklání k názoru, že práce v nových pobočkách je práce náročnější než na ostatních pobočkách. Stejný počet dotazovaných jako u předchozí otázky zvolilo možnost „nevím“, a to ze stejného důvodu. 11 respondentů se s výrokem spíše neztotožňuje.

16. „Klienti reagují na nový koncept pobočky pozitivně“.

Graf 18: Výsledky odpovědí otázky č. 16

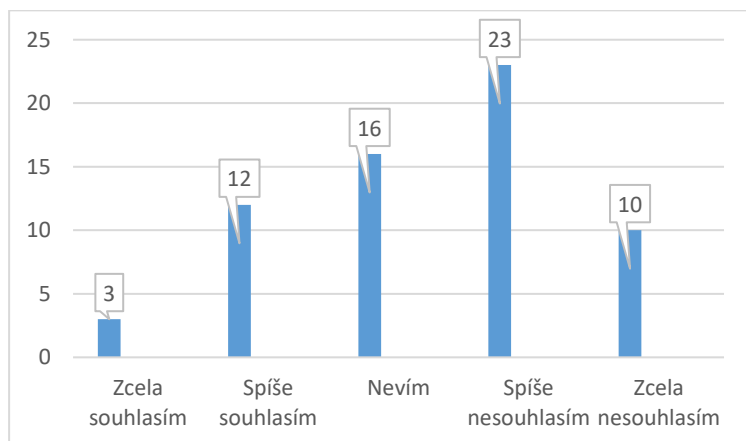


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pohled klientů na nový formát pobočky se podle respondentů rozchází. Pro hlubší zkoumání by bylo vhodné analyzovat věkové kategorie klientů, kteří dle respondentů neoceňují nový formát poboček.

17. „Sdílená pracoviště mi vyhovují více než oddělená pracovní místa“.

Graf 19: Výsledky odpovědí otázky č. 17

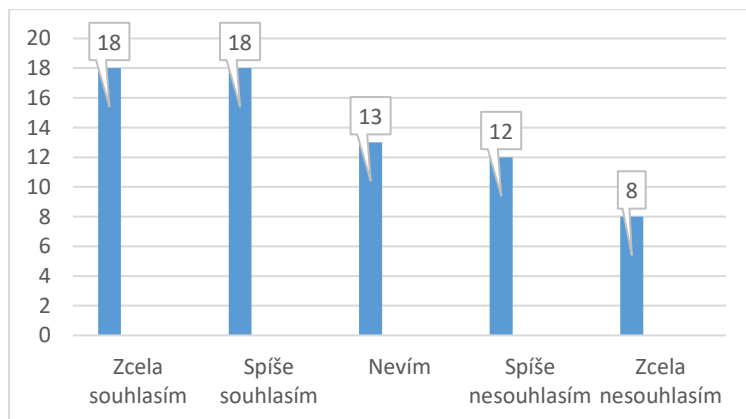


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Respondenti nehodnotí sdílená pracovní místa příliš pozitivně. Pouze 3 z nich jsou se sdílenými pracovními místy zcela spokojeni. 23 respondentům sdílená místa spíše nevyhovují a 10 nevyhovují vůbec. 16 dotazovaných hodnotilo otázku odpovědí „nevím“, což může poukazovat například skutečnost, že nemají zkušenosti s jiným způsobem práce v České spořitelně nebo se k citlivé otázce nechtějí vyjádřit, ačkoli je šetření anonymní.

18. „Komunikace s klienty ve sdílených zasedacích místnostech mi vyhovuje více než jednání u stolu“.

Graf 20: Výsledky odpovědí otázky č. 18

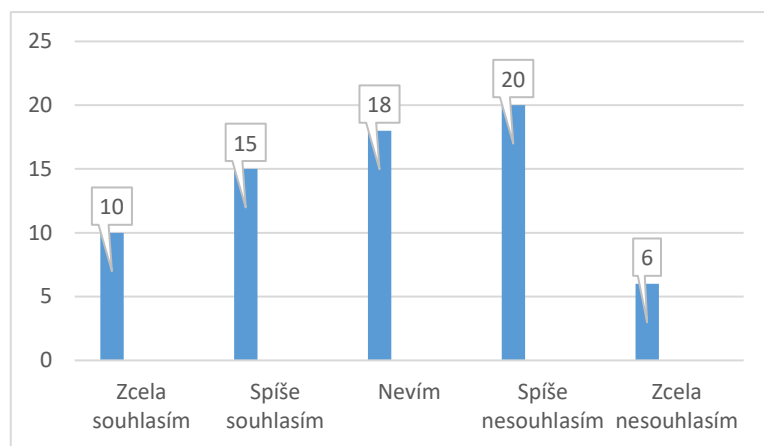


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jednání s klienty ve sdílených zasedacích místnostech vnímají respondenti spíše pozitivně. Hodnocení „zcela souhlasím“ anebo „spíše souhlasím“ vybralo více než 50 % respondentů.

19. „Změnu v obsluze rychlého servisu (obsluha na théce jedním poradcem“ vnímám pozitivně“.

Graf 21: Výsledky odpovědí otázky č. 19



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Hodnocení nově zavedené změny týkající se obsluhy servisních požadavků je zcela různorodé. 10 respondentů se s touto změnou zcela ztotožňuje a 15 dalších se ztotožňuje spíše. 18 dotazovaných využilo možnost středové volby. Největší počet respondentů vybralo u této otázky možnost „spíše nesouhlasím“ a 6 dotazovaných zvolilo dokonce možnost „zcela nesouhlasím“. Odpovědi u této otázky budou jedním z podnětů ke zlepšení v následující kapitole.

20. Prostor pro vlastní komentář

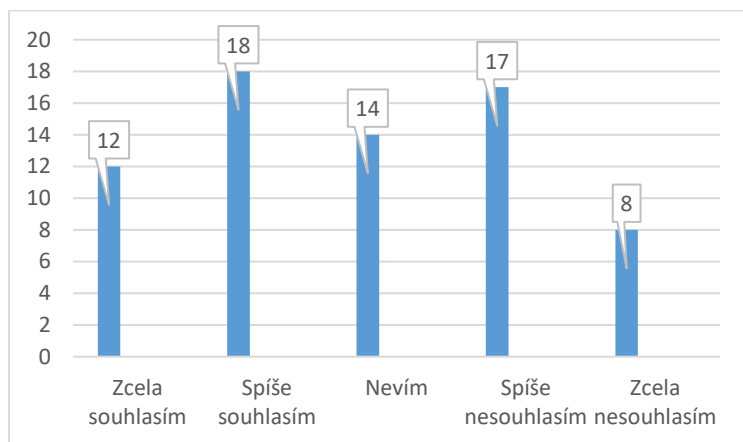
Osobní komentáře dotazovaných jsou podnětem k navržení konkrétních zlepšení v systému řízení změn ve společnosti. Proto jejich obsah bude zmíněn v rámci poslední kapitoly této diplomové práce, která je zaměřena na navržená opatření ke zlepšení.

6.3.4 Vyhodnocování změn

Dotazník spokojenosti je ve společnosti využíván k hodnocení eNPS a je jedním z hlavních prostředků k vyhodnocování zavedených změn. Následující dvě otázky jsou proto zaměřeny na tuto oblast.

21. „Dotazník spokojenosti vyplňuji rád(a), protože mohu vyjádřit svůj názor“.

Graf 22: Výsledky odpovědí otázky č. 21

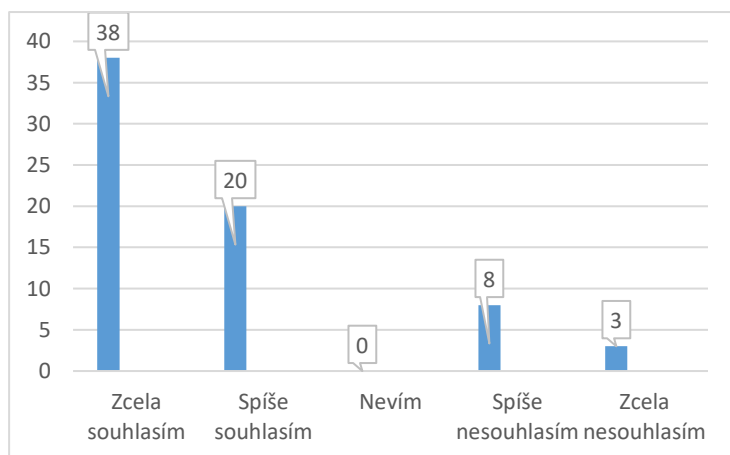


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

12 respondentů odpovídá na interní dotazník spokojenosti zcela pravdivě a 18 dotazovaných spíše pravdivě. 14 dalších zvolilo možnost „nevím“, což může znamenat, že na danou otázku odpovědět nechtěli nebo se nedokázali přiklonit k žádné z konkrétních odpovědí. Zbylí dotazovaní volili spíše negativní odpovědi. K uvedenému tématu je třeba podotknout, že anonymita dotazníku spokojenosti není ve společnosti zcela zajištěna, zaměstnanci odpovídají z unikátního odkazu, a lze proto dosledovat, kdo jak odpověděl. Vyjádření respondentů k této otázce považuje autorka za předmět k inspiraci na zlepšení v informovanosti o změnových řízeních uvnitř společnosti.

22. „Dotazník spokojenosti vyplňuji zcela pravdivě“.

Graf 23: Výsledky odpovědí otázky č. 22

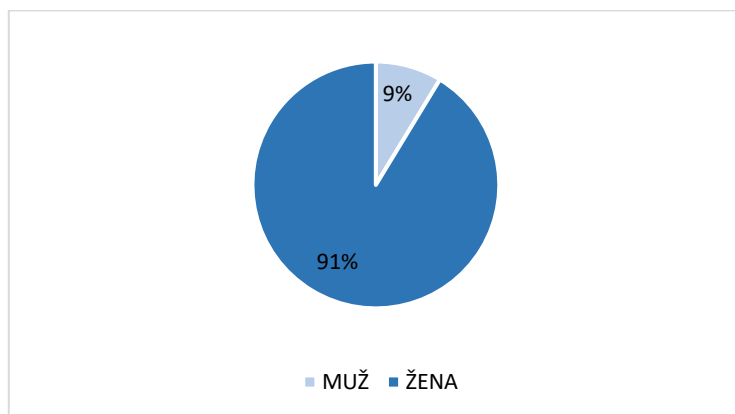


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výsledky odpovědí této otázky poukazují spíše pozitivní postoj respondentů. Je třeba se však zaměřit na dotazované, kteří přistoupili k volbě „spíše nesouhlasím“ anebo „zcela nesouhlasím“, a analyzovat důvody těchto odpovědí.

6.3.5 Identifikace respondentů

23. Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

91 % respondentů je ženského pohlaví, což odpovídá celkovému rozložení pohlaví zaměstnanců v České spořitelně na pozicích poradců a pokladních, nelišících se od běžného rozvrstvení pohlaví zaměstnanců jiných bank.

24. Věk respondentů

Tabulka 11: Výsledky odpovědi otázky č. 24

Věk	Počet respondentů	Podíl
0-30 let	28 respondentů	41 %
31-40 let	6 respondentů	9 %
41-50 let	20 respondentů	29 %
51 let a více	15 respondentů	21 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

25. Pobočka, na které respondenti působí

Tabulka 12: Výsledky odpovědi otázky č. 25

Město působení	Počet respondentů	Podíl
Karlovy Vary	25 respondentů	36 %
Nejdek	2 respondenti	3 %

Mariánské lázně	2 respondenti	3 %
Aš	1 respondent	1 %
Chodov	2 respondenti	3 %
Plzeň	20 respondentů	29 %
Horní Slavkov	2 respondenti	3 %
Kraslice	1 respondent	1 %
Sokolov	10 respondentů	15 %
Cheb	4 respondentů	6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tato otázka byla otevřená, respondenti vyplňovali místo svého pracovního působiště. Z odpovědí vyplývá, že nejvíce respondentů pracuje v pobočce v Karlových Varech a v Plzni. Pro lepší přehlednost nebyly rozlišovány jednotlivé pobočky v Plzni a v Karlových Varech. Obě pobočky mají jednotné vedení.

26. Délka pracovního poměru respondentů v České spořitelně

Tabulka 13: Výsledky odpovědi otázky č. 26

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	Podíl
1 rok a méně	11 respondentů	16 %
Déle než 1 rok až 3 roky	29 respondentů	42 %
Déle než 3 roky	29 respondentů	42 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

16 % respondentů pracuje ve společnosti 1 rok a méně, 42 % dalších zde působí déle než 1 rok, maximálně však po dobu 3 let, stejný počet respondentů pracuje ve společnosti déle než 3 roky. Je přitom zřejmé, že respondenti v kategorii s nejkratší dobou působnosti nemohou zcela naplno posoudit všechny zavedené změny.

6.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 69 % oslovených zaměstnanců České spořitelny působících v Karlovarském kraji a ve městě Plzeň. Tento fakt vypovídá o systému řízení změn vcelku pozitivně, dotazovaní mají zájem se v tomto ohledu podílet na chodu společnosti. O dotazníkovém šetření byli přitom respondenti informováni pouze

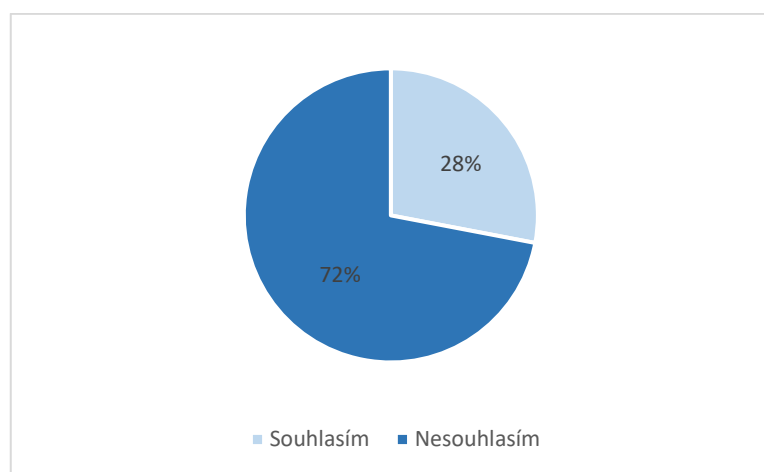
prostřednictvím e-mailu, který mohli ve své korespondenci snadno přehlédnout, do komunikace s nimi nebyli zapojeni vedoucí pracovníci. Nástroj e-mailové zprávy je přitom jedním z nástrojů informovanosti o změnovém řízení ve vybrané společnosti.

Na šetření se převážnou většinou podílely ženy, kterých se v České spořitelně na pozicích pokladních a poradců vyskytuje více než mužů. 11 respondentů dotazníkového šetření přitom pracuje ve společnosti méně než jeden rok, proto nemohou všechny změny zcela posoudit.

Do dotazníku byly začleněny 2 otevřené otázky a 24 otázek uzavřených. V otevřených otázkách vypovídali respondenti o místě jejich působení a měli také možnost se volně vyjádřit k systému řízení změn ve společnosti.

U otázek č. 4, 5, 9 respondenti vybírali z možností „souhlasím“ a „nesouhlasím“. Přitom první zmíněná odpověď představuje z hlediska řízení změn ve společnosti odpověď pozitivnější. Celkové výsledky těchto otázek znázorňuje následující graf (*Graf 24*).

Graf 24: Výsledky odpovědi otázek 4, 5, 9



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

72 % respondentů zvolilo u vybraných otázek volbu „nesouhlasím“. To vypovídá o spíše negativním postoji k položeným otázkám týkajících se řízení změn. Návrhy na zlepšení v této oblasti budou přestaveny dále.

Výsledky odpovědí na otázky s pětistupňovou hodnotící škálou jsou vyobrazeny v následující tabulce (*Tabulka č. 14*). Odpovědi budou vyhodnoceny pomocí statistických ukazatelů aritmetického průměru, modu a mediánu. Otázky uvedené v tabulce se týkají tedy informovanosti a zainteresovanosti zaměstnanců, efektivity a vyhodnocování změn.

Tabulka 14: Zhodnocení otázek s možností volby z pětistupňové škály

Otázka	Aritmetický průměr	Modus	Medián
Informovanost zaměstnanců			
1. Informace o budoucích změnách	2, 29	2	2
2. Znalost důvodů změn	2, 22	2	2
3. Informace o změnách na poradách	1, 80	2	2
Zainteresanost zaměstnanců			
6. Vyjadřování ke změnám na poradách	2, 36	2	2
7. Vyjadřování ke změnám na intranetu společnosti	4, 06	5	5
8. Vyjadřování ke změnám v online dotaznících	2, 59	1	2
Efektivita změn			
10. Usnadnění práce změnami v internetovém bankovníctví	2, 04	1	2
11. Prostor pro jiné činnosti díky změnám v internetovém bankovníctví	2, 61	2	2
12. Usnadnění práce používáním tabletu	2, 57	2	2
13. Náročnost práce v České spořitelně	2, 03	3	2
14. Pestrost práce na nově vybudovaných pobočkách	2, 38	1	2

Otázka	Aritmetický průměr	Modus	Medián
15. Náročnost práce na nově vybudovaných pobočkách	2, 26	1	2
16. Reakce klientů na nový koncept pobočky	2, 86	2	3
17. Spokojenost se sdílenými pracovišti	3, 14	4	4
18. Spokojenost se sdílenými zasedacími místnostmi	2, 62	1;2	2
19. Spokojenost se změnou v obsluze rychlého servisu	2, 96	4	3
Vyhodnocování změn			
20. Přístup k vyplňování dotazníku spokojenosti	2, 87	2	3
21. Pravdivost vyplňování dotazníku spokojenosti	1, 81	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z tabulky vyplývá, že respondenti zaujali nejvíce kladný postoj k otázce č. 3 („O budoucích změnách jsem informován(a) osobně na pravidelných poradách.“). Podle odpovědí je většina respondentů informována o změnách na pravidelných poradách, což svědčí o připravenosti vedoucích pracovníků informovat zaměstnance o změnách osobně. Vedoucí pracovníci porady moderují, a předávají tak informace o změnách svým podřízeným. Nejvíce odmítavý postoj zaujímají respondenti k otázce č. 7 („Ke změnám se vyjadřuji ve fórech na intranetu společnosti“). Znamená to, že se nevyjadřují ke změnám v diskusích na intranetu společnosti. Dle mého názoru se jedná o nedostatečnou zainteresovanost respondentů do řízení změn, které bude věnována kapitola 7.1.

Nepříliš pozitivně hodnotí respondenti dále otázku týkající se spokojenosti se sdílenými pracovišti, které fungují v rámci nového konceptu poboček. Návrh řešení tohoto tématu bude představen v kapitole 7.2. Nová změna zavedená na některých vybraných pobočkách v rychlém servisu není respondenty hodnocena příliš pozitivně. Zajímavé je, že negativně odpovídali především respondenti z jedné konkrétní pobočky. Je tedy potřeba zvážit úpravu v režimu poradců.

Na první pohled vyznívají výsledky odpovědí v předchozí tabulce různorodě. Hodnoty modu a mediánu se pohybují nejčastěji v rozmezí mezi 1 a 2. U některých otázek ovšem hodnoty modu a mediánu dosahují také hodnot 3, 4 a 5. Právě na tyto oblasti budou zaměřeny návrhy ke zlepšení.

7 Zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření

V této kapitole budou uvedeny návrhy na realizaci konkrétních opatření vedoucích ke zlepšení stávajícího systému řízení změn v České spořitelně, a.s. Společnost je rozsáhlou korporací, na procesu řízení změn se podílejí kompetentní pracovníci s rozsáhlými zkušenostmi. Navrhnout zlepšení v tomto ohledu není proto snadnou záležitostí. Následující text je přitom rozdělen dle oblastí, na které bylo zaměřené dotazníkové šetření. V závěru této kapitoly je navrhnout půlroční harmonogram týkající se změnového řízení. Harmonogram obsahuje opatření vycházející ze zjištěných nedostatků. Při vytvoření těchto návrhu bylo využito výsledků dotazníkového šetření, pozorování autorem diplomové práce, který ve společnosti pracuje, stejně jako neformální rozhovory se zaměstnanci. Opatření jsou zaměřena na pobočku v Karlových Varech, T. G. Masaryka 14, kde autorka práce sama působí a dokáže tak zhodnotit situaci na pobočce z vlastní zkušenosti

7.1 Informovanost zaměstnanců o změnách a jejich zainteresovanost

Z odpovědí dotazníkového šetření vyplývá, že informovanost o budoucích změnách je hodnocena respondenty kladně. 2 respondenti uvedli v rámci otevřené otázky, že informační zdroje o změnách ve společnosti považují za nedostatečné. O nedostatečích ze strany manažerů nebyla v tomto ohledu žádná zmínka. Jak bylo zmíněno, zaměstnanci se dozvídají o změnách prostřednictvím porad, e-mailu či intranetu. Tyto zdroje považují za dostatečné, důležitá je však jejich správná kombinace, která zajišťuje dostatečnou propustnost informačních toků a také zamezení přirozeného odporu vůči změnám na straně zaměstnanců. Předávání informací osobně by mělo stát vždy na prvním místě, stejně jako udržování povědomí o elektronických zdrojích.

Za kritickou oblast dle výsledků dotazníkového šetření a také vlastního posouzení je označována zainteresovanost zaměstnanců do změnového řízení. Jak bylo zmíněno výše, fluktuace ve vybrané společnosti je nadprůměrná a většina zaměstnanců zastává názor, že práce v České spořitelně je náročnější než v jiných bankách. Velmi stresující jsou pro poradce kvartální plány, které ve srovnání s jinými bankami dosahují vyšších hodnot, založených na splnění celé řady ukazatelů. Zaměstnanci se soustředí na jejich plnění

a nemají motivaci ani dostatek elánu účastnit se dalších dobrovolných aktivit, jako je účast v diskusích na intranetu a na poradách, nebo také členství v různých zájmových skupinách. Za problém považují fakt, že drtivá většina zaměstnanců vůbec nezná pojem **Transformace**, kterému společnost věnuje dokonce samostatné webové stránky v rámci intranetu. Zaměstnanci dále neznají všechny svoje možnosti, neznají **Kaizen skupinu**, a nevědí tedy, že mají možnost být její součástí a podílet se tak na chodu celé společnosti. Často v kolektivu zaznívá myšlenka společného setkání zaměstnanců mimo pracovní dobu, které ovšem většinou zanikne. Utužení vztahů v kolektivu a rychlejší zapojení nováčků do kolektivu by mohlo ve výsledku přispět k lepší pracovní výkonnosti zaměstnanců.

Zlepšení této oblasti považují za podstatné, proto opatření týkající se informovanosti a zainteresovanosti budou klíčové při sestavování harmonogramu v závěru této kapitoly.

7.2 Efektivita zavedených změn

Nejvíce negativně hodnotí zaměstnanci změny týkající **sdílených pracovišť**. Dle komentářů respondentů i mého vlastního pozorování není obsazenost zasedacích místností dostatečně efektivně a organizovaně uspořádána. V pozorované pobočce často dochází k situacím, že bankovní poradci nemají prostor pro jednání s klienty, protože všechny zasedací místnosti jsou obsazené. Poradci řeší pak situaci až po příchodu klienta, což nepůsobí zcela profesionálně. V důsledku nedostatečné organizace zasedacích místností se poradci musejí přemísťovat z jednoho místa na jiné, a to se svými pracovními potřebami, nutnými pro jednání s klientem. Dle jednoho respondenta je toto neustálé přemísťování „vyčerpávající“. Celkový počet zasedacích místností pro jednání s klienty neodpovídá počtu pracovníků. Z tohoto důvodu navrhuji stanovit na každý den přesný harmonogram obsazenosti zasedacích místností, ke sdílení zasedacích místností pak využít plánovací kalendář Google, který společnost převzala spolu s nástroji firemního e-mailového účtu, nástroje Google Meet pro webináře a další. Již při samotném zadávání schůzky s klientem do systému poradce vybírá konkrétní zasedací místnost, kde se schůzka uskuteční. Ostatní pracovní činnosti by pracovníci mohli dle potřeby vykonávat v zázemí, kde se také nacházejí pracovní stoly. Příprava rozpisu by nepředstavovala žádné dodatečné náklady.

Další změna, která není dle komentářů respondentů v dotazníkovém šetření hodnocena příliš pozitivně, je **změna v obsluze rychlého servisu**. Dle mého názoru jsou pracovní místa v hale nové pobočky vybudována pro dva servisní pracovníky a na klienty nepůsobí dobře, když jedno místo není obsazené. Zároveň musejí být poradci celý den připraveni na výpomoc pro případ příchozích klientů, a nemohou si tak adekvátně zorganizovat svůj časový plán všech pracovních aktivit. Navrhuji proto návrat k původnímu systému obsluhy, tedy ke dvěma servisním poradcům. Možné řešení situace by také mohlo být vymezení pracovníků bez stanovených plánů, kteří budou realizovat pouze servisní činnosti. Vzhledem k tomu, že z důvodu značného stresu a vytížení zaměstnanců České spořitelny dochází k nadprůměrné míře fluktuace, mohlo by toto opatření fluktuaci zmírnit a zároveň vyřešit nespokojenost zaměstnanců s obsluhou rychlého servisu. K tomu je třeba dodat, že odchozí zaměstnanci nacházejí snadno uplatnění v jiných bankovních společnostech, přičemž většina z nich je vybavena certifikací ČNB, do které Česká spořitelna musí investovat nemalé prostředky. Opatření by bylo tak zásadní změnou v chodu společnosti, že by jej bylo potřebné schválit členy představenstva České spořitelny.

V souvislosti s novým konceptem pobočky popsalo několik respondentů zmatenost klientů při první návštěvě pobočky. Manažer haly často vypomáhá se servisními požadavky a příchozí klienti tak neví, kam mají směřovat. Manažer haly by měl být vždy schopen adekvátně zhodnotit situaci. Pokud je na pobočce více klientů, měl by se věnovat pouze náplni práce manažera haly a vykonávání servisních činností ponechat na kompetentních zaměstnancích. Staří lidé, kterých do České spořitelny chodí nespočetné množství, chovají k zavedeným změnám spíše averzi a potřebují, aby jim manažer haly vysvětlil, jak nově koncipovaná pobočka vlastně funguje. Pokud je na pobočce více klientů, měl by se manažer haly věnovat pouze této náplni práce.

7.3 Vyhodnocování změn

Jak již bylo opakovaně zmíněno, jako hlavní nástroj k vyhodnocování změn se ve společnosti využívá dotazník spokojenosti, kteří zaměstnanci pravidelně vyplňují. Několik respondentů v rámci svých komentářů vyjádřilo obavu k tomu, že tyto dotazníky nejsou zcela anonymní. Proto je vždy nevyplňují zcela pravdivě, což následně může způsobit zkreslení výsledků dotazníků. Navrhuji proto zajistit úplnou anonymitu

dotazníkových šetření pomocí softwarových nástrojů, zejména tak, aby přímí nadřízení neměli k unikátním odkazům dotazníků svých zaměstnanců přístup. Ten by byl umožněn pouze centrále společnosti. Toto opatření by mohlo zaměstnancům přinést důvěru a zajistit tak zcela pravdivé vyplňování dotazníků, jejichž výsledky mají vliv na chod společnosti

7.4 Podpůrný program na podporu změnového řízení

Jak bylo zmíněno v kapitole 7. 1, zásadní mezerou týkající se změnového řízení je oblast **informovanosti** a **zainteresovanosti** zaměstnanců. Zcela zásadní úlohu zastává v současné době trend **digitalizace**, který vyvolává celou řadu změn. Zaměstnanci se musejí rychle přizpůsobovat novinkám týkající se například obsluhy tabletů či mobilní aplikace George.

Pro podporu změnového řízení budou stanoveny akce pro zaměstnance v půlročním horizontu, které by měly vést nejen ke zlepšení změnového řízení v podniku, ale také ke zlepšení atmosféry na pracovišti a spokojenosti zaměstnanců. Tyto aspekty by ve výsledku měly směřovat ke zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Opět je nutné připomenout, že konkrétní harmonogram je určen hlavní pobočce v Karlových Varech.

Úvodní setkání

Před samotnou realizací konkrétních aktivit je potřeba informovat zaměstnance o plánovaných opatřeních. Navrhují, aby manažer pobočky uspořádal mimořádnou poradou, během které seznámí zaměstnance s podpůrným programem. Na konání mimořádné porady nebudou potřeba žádné dodatečné náklady.

Digi setkání

Součástí navrženého podpůrného plánu jsou pravidelná „**digi setkání**“, která budou probíhat každých 14 dní v úterý od 8 hodin ráno, tedy ještě před pracovní dobou. Většina zaměstnanců dochází do zaměstnání dříve, než je začátek pracovní doby, proto je zmíněné časové rozmezí adekvátní. Během těchto setkání budou mít zaměstnanci možnost využít zkušeností a znalostí kompetentní osoby, která má oblast digitalizace na starost. V současné době se digi guru sice účastní školení a dalšího vzdělávání, ale nemá vymezen prostor na předávání takto nabytých dovedností a informací. Na zmiňované pobočce zastává tuto roli firemní poradce. Pokud mají zaměstnanci zájem, mohou se na něj obrátit,

to znamená, že informovanost závisí na aktivitě zaměstnance. K tomu ale obvykle dochází až tehdy, pokud dojde k nějakému problému při jednání s klientem, což před klientem působí neprofesionálně. Navíc může být digi guru v potřebný čas zaneprázdněn a problém pak zůstane nevyřešen, a to znovu, před klientem. Pozice digi guru tedy v pobočce v Karlových Varech funguje, ale není efektivně využívána. Předcházet těmto situacím znamená nutnost plánování pravidelných setkávání s kompetentní osobou. Úkolem těchto akcí bude seznamovat zaměstnance s plánovanými novinkami v digitální oblasti a představovat jim konkrétní postupy a řešení situací, s nimiž se zaměstnanci budou nově potkávat v rámci své pracovní náplně. Zároveň budou mít zaměstnanci prostor na případné dotazy a řešení nejasností. Zmiňované opatření navrhuji ocenit zvýšením hrubé mzdy digi guru o 750 Kč za jedno takové setkání.

Teambuildingové aktivity

Pro zlepšení vztahů na pracovišti budou sloužit **teambuildingové aktivity**. Zaměstnanci mají sami zájem setkávat se i mimo pracovní dobu, neděje se tak ale plánovaně a systematicky s podporou vedení. Navrhuji jim proto poskytnout adekvátní prostředí a zároveň pozvat zkušené kouče k podpoře stmelování pracovního týmu. Během těchto aktivit budou uplatňovány principy a pravidla společnosti a řešena aktuální témata. V půlročním horizontu navrhuji uskutečnit dvě takové aktivity. Každé aktivity by se mělo účastnit zhruba 30 osob, což odpovídá počtu zaměstnanců v analyzované pobočce.

První teambuildingová aktivita se bude konat ve Spa hotelu Zámek Lužec, vzdáleného necelých 10 km od Karlových Varů, od 9 do 15 hodin. Tuto akci navrhuji naplánovat na konec září, kdy bude končit kvartální období, a do teambuildingové aktivity tak bude možné zahrnout také vyhodnocení uplynulého období, které je oceňováno odměnami zaměstnanců. Objekt zámku poskytuje prostory moderně vybaveného konferenčního sálu s dostatečnou kapacitou pro 30 osob. Dopravu na akci si účastníci zajistí sami, přičemž sdílená doprava už je samotnou součástí teambuildingu. Zaměstnancům s registrovaným vozidlem u společnosti bude proplaceno cestovné, které činí 300 Kč na den. Za předpokladu 15 registrovaných vozidel činí náklady na cestovné 4 500 Kč. Pronájem konferenčního sálu stojí 5 000 Kč na den. Po konzultaci s personálem zařízení stanovuji odhadované náklady na občerstvení během akce na 7 000 Kč. Vyhrazený rozpočet na kouče stanovuji podle rešerší na internetu na 10 000 Kč. Součástí uvedené

ceny jsou i pomůcky pro účastníky akce, které zajistí kouč sám. Celkové odhadované náklady na tuto akci tedy činí 26 500 Kč.

Dále navrhuji uspořádat v pátek večer po pracovní době bowlingové setkání v Karlových Varech, kde se nachází několik vhodných příležitostí s moderním zázemím a možností občerstvení. Termín akce je naplánován na konec prosince. Toto období opět představuje závěr kvartálu a zároveň celého roku. Během akce by tedy manažer pobočky mohl vyhodnotit výsledky jak uplynulého čtvrtletí, tak celého roku. Cena pronájmu za jednu dráhu na hodinu se v dané lokalitě pohybuje okolo 300 Kč. Předpokládám pronájem dvou bowlingových drah od 18 do 22 hodin, celkem tedy na 4 hodiny. Náklady na pronájem bowlingových drah za večer činí pak 2 400 Kč. Každý zaměstnanec obdrží poukaz na drobné občerstvení v hodnotě 300 Kč. Celkové náklady na bowlingovou aktivitu jsou tedy vyčísleny na 11 400 Kč.

Kaizen setkání

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nevyužívají možnosti podílet se na chodu společnosti účastí v Kaizen skupině. Podle neformálních rozhovorů se zaměstnanci o této možnosti ve většině případů vůbec nevědí. Navrhuji proto pozvat vedoucí Kaizen skupiny do pobočky v Karlových Varech, který zaměstnancům představí princip a fungování skupiny. Případní zájemci se tak také mohou dozvědět, jak se stát členy Kaizen skupiny a jak mohou ovlivnit chod společnosti. Zaměstnanci by se s vedoucím Kaizen skupiny setkávali po malých týmech tak, aby nebyl narušen běžný chod na pobočce. Náklady na dopravu a stravování vedoucího odhaduji na 1 500 Kč.

Agilní setkání

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na okolnost, že zaměstnanci vůbec neznají pojem Transformace. Společnost tomuto tématu přitom věnuje samostatné stránky, které jsou součástí intranetu. I přesto, že změny týkající se agilního řízení, ovlivňují zatím převážně pracovníky na centrále, je potřeba, aby byli poradci obeznámeni se zásadními změnami v organizační struktuře. Změny, ke kterým v této oblasti dochází, probíhají z důvodů naplňování mise, vize a cílů společnosti, na jejichž plnění se podílejí všichni zaměstnanci. Navrhuji proto pozvat na pobočku dva agilní kouče, kteří by zaměstnancům představili pojem Transformace a související změny. Jako u předchozího opatření by setkání se zaměstnanci probíhalo tak, aby nenarušilo běžný chod na pobočce. Budou-li

předpokládané náklady na jednoho pracovníka na stejné úrovni jako u Kaizen setkání, budou náklady na dva agilní kouče činit 3 000 Kč.

Konkrétní harmonogram plánovaných akcí včetně nákladů prezentuje následující tabulka (Tabulka 15).

Tabulka 15: Harmonogram podpůrných akcí pro podporu změnového řízení

Termín	Akce	Náklady
31. 8. 2020 8-8, 50 hodin	Úvodní setkání	0 Kč
1. 9. 2020 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
15. 9. 2020 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
26. 9. 9-15 hodin	Teambuilding v hotelu Zámek Lužec	26 500 Kč
29. 9. 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
13. 10. 2020 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
27. 10. 2020 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
6. 11. 2020 13-16 hodin	Kaizen setkání	1 500 Kč
10. 11. 2020 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
24. 11 2020 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
8. 12. 2020 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
18. 12. 2020 18-22 hodin	Bowling	11 400 Kč
22. 12. 2020 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
5. 1. 2021 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
19. 1. 2021 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
2. 2. 2021 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
12. 2. 2021 13-16 hodin	Agilní setkání	3 000 Kč
16. 2. 2021 8-8,50 hodin	Digi setkání	750 Kč
Celkové náklady na půlroční podpůrný program		52 150 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Závěr

Tato diplomová práce je věnována tématu řízení změn v České spořitelně, a. s. Hlavním cílem práce bylo vyhodnotit systém řízení změn ve společnosti a navrhnout případná opatření, která by měla přispět ke zlepšení stávajícího systému změnového řízení. Součástí práce jsou také dílčí cíle, popsány v úvodu.

Práce je strukturována do sedmi kapitol, přičemž první kapitola předkládá konkrétní cíle a metodiky práce. Následující dvě kapitoly vymezují dané téma především z hlediska teoretického a provedených rešerší. Proces řízení změn se v závislosti na různých autorských pojetích změnového řízení skládá z různých fází. K nejznámějším modelům přitom patří model Kotterův a Lewinův. Podle normy ČSN ISO se změnový proces skládá z fází identifikace změny, její implementace a vyhodnocení. Aby byl proces řízení změn efektivní, musí probíhat systematicky prostřednictvím opakujícího se cyklu. Tak tomu je také v České spořitelně, a.s. Efektivní řízení změn pak redukuje možnost neúspěchu změny, projevuje se také ve vyšší návratnosti vložených investic, redukcí rizika či vyšší motivaci pracovníků při práci. Podstatné je, aby společnost překonala případný odpor zaměstnanců vůči změnám, zejména efektivní komunikací a zapojením zaměstnanců do procesu řízení změn.

Bankovníctví je sektorem, který je vystaven silným konkurenčním tlakům a ty vyvolávají potřeby změn. Průmysl 4.0 je přitom nedílně spojen s digitalizací, která značnou měrou ovlivňuje bankovní instituce. Digitální bankovníctví zahrnuje telefonní bankovníctví, mobilní bankovníctví, homebanking a internetové bankovníctví. Moderní bankovní společnosti uplatňují agilní způsob řízení, ve kterém hrají zásadní roli samořídící týmy, které nahrazují řízení shora. Aby společnosti udržely svoje zaměstnance a přilákaly potenciální zájemce na trhu práce, zavádějí také zkrácenou pracovní dobu. Čtyřdenní pracovní týden si mohli v roce 2019 vyzkoušet také zaměstnanci České spořitelny na vybraných pilotních pobočkách společnosti.

Čtvrtá kapitola prezentuje společnost Česká spořitelna, a. s. jako právnickou osobu. Její historie přitom pramení k roku 1819, kdy vznikla první pobočka ve Vídni. K založení první pobočky v Praze došlo o 6 let později.

V čele společnosti stojí představenstvo. Předsedu představenstva zaujímá v současnosti Tomáš Salomon.

Společnost nabízí svým klientům široké produktové portfolio, kterým cílí na poskytování komplexního poradenství. Struktury finančních výkazů bankovních institucí se liší od výkazů klasických, jak je známe u výrobních podniků. Na základě vybraných finančních ukazatelů je ekonomická situace podniku velmi příznivá.

Stěžejními kapitolami této diplomové práce jsou kapitoly věnované popisu řízení změn v České spořitelně a dotazníkovému šetření. Proces řízení změn probíhá prostřednictvím cyklu identifikace potřeby změny, plánování změny, realizace změny a jejího vyhodnocení. Nejzásadnější změny, ke kterým v nedávno minulé době došlo nebo současně dochází, jsou agilní přístup, digitalizace služeb, nový koncept poboček a čtyřdenní pracovní doba. Těmto změnám byl v dotazníkovém šetření věnován dostatečný prostor. Cílem dotazníkového šetření bylo zmapování současné úrovně řízení změn ve společnosti. Výsledky šetření jsou pro lepší přehlednost interpretovány tabulkami, výsečovými a sloupcovými grafy. Nedostatky byly nalezeny především v oblasti informovanosti a zainteresovanosti zaměstnanců. Na základě toho vytvořila autorka práce půlroční podpůrný program, který může přispět ke zlepšení systému změnového řízení ve společnosti Česká spořitelna. Drobné nedostatky byly nalezeny také v oblasti efektivity zavedených změn a jejich vyhodnocování. Pro zmíněné oblasti byla opět navržena opatření vedoucí ke zlepšení chodu společnosti.

Návrhy ke zlepšení byly konzultovány s vedením společnosti pobočky v Karlových Varech, a staly se tak podnětem řady diskusí o budoucím chodu společnosti. Navržená opatření pravděpodobně přispějí k přehodnocení budoucích změn ve společnosti Česká spořitelna.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Monografické zdroje

Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha, Česko: Grada.

Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno, Česko: Computer Press.

Bohanesová, E. (2018). *Finanční gramotnost*. Olomouc, Česko: Univerzita Palackého v Olomouci.

Burke, W. (2013). *Organization Change: Theory and Practice*. Los Angeles, USA: SAGE publications.

Burnes, Bernard. (2009) *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. New York, USA: Prentice Hall/Financial Times.

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. London, United Kingdom: Kogan Page.

Častorál, Z. (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Praha, Česko: Univerzita Jana Amose Komenského.

Doležal, J., Máchal, P., & Lacho, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha, Česko: Grada.

Dvořák, P., Mandel, M., Revenda, Z., Musílek, P., & Kodera, J. (2015). *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Praha, Česko: Albatros Media.

Gillot, J., N. (2008). *The complete guide to business process management: Business Process Transformation Or a Way of Aligning the Strategic Objectives of the Company and the Information System Through the Processes*. Berkeley, USA: BookSurge Publishing.

de Goeij, H. (2015). *Česká spořitelna 1825–2015*. Praha, Česko: Mladá fronta.

Hájek, J., Píša, R., & kol. (2005). *180 let českého spořitelnictví*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.

- Hayes, J. *The Theory and Practise of Change Management*. (2002). Londýn, Anglie: Red Globe Press.
- Januška, M. (2018). *Úvod do operativního řízení podniku*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha, Česko: Grada.
- Janda, J. (2013). *Jak žít šťastně na dluh*. Praha, Česko: Grada.
- Janda, J. (2013). *Zajištění na stáří: Jak se co nejlépe připravit na podzim života*. Praha, Česko: Grada.
- Kantnerová, L. (2016). *Základy bankovníctví: Teorie a praxe*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kašparovská V., & kol. (2006). *Řízení obchodních bank*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha, Česko: Grada.
- King, B. (2013). *Bank 3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do*. Singapur, Singapurská republika: Marshall Cavendish.
- King, B. (2014). *Breaking banks: The innovators, rogues, and strategists rebooting banking*. Singapur, Singapurská republika: John Wiley & Sons.
- Kočí, P. (2008). Virtuální peníze v ohrožení. *Týden: zpravodajský týdeník*. 15(33), 44-48. ISSN 1210-9940.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J.P., & Cohen, D. (2018). *Srdce změny*. Praha, Česko: Management Press,
- Kovář, F., & Hrazdilová, Bočková, K. (2008). *Management změny*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha, Česko: Grada.
- Kunce, E., & Šochová, Z. (2019). *Agilní metody řízení projektů*. Praha, Česko: Albatros.

- Lochmanová, A. (2018). *Bankovníctví: Základy bankovníctví*. Olomouc, Česko: Computer Media.
- Lošťáková, H. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha, Česko: Grada.
- Ludvík, F. (2019). *Efektivní řízení kvality*. Praha, Česko: Albatros Media.
- Máče, M. (2006). *Platební styk klasický a elektronický*. Praha, Česko: Grada.
- Machan, R. (2012) *Management změny*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Nenadál, J., & kol. (2015) *Moderní management jakosti*. Praha, Česko: Albatros Media.
- Nenadál, J. (2018). *Management kvality pro 21. století*. Praha, Česko: Albatros Media a.s.
- Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha, Česko: Grada.
- Ochrana, F., & Půček, M. (2011). *Efektivní zavádění změn ve veřejné správě*. Praha, Česko: Wolfers Kluver.
- Palán, J. (2002). *Řízení podnikových změn*. Praha, Česko: Credit.
- Polouček, S., & kol. (2013). *Bankovníctví*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Prádka, M., & Kala, J. (2000). *Elektronické bankovníctví*. Praha, Česko: Computer Press.
- Regester, M., & Larkin, J. (2002). *Risk issues and Crisis Management*. Velká Británie, Londýn: Kogan Page Limited.
- Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy*. Praha, Česko: Grada.
- Sato, Y., & Kaufman, J. (2005). *Value Analysis Tear-down: A New Process for Product Development and Innovation*. USA, New York: Industrial Press.
- SCN Education B.V. (Eds). (2001). *Electronic Banking: The Ultimate Guide to Business and Technology of Online Banking*: New York, USA: Springer Science & Business Media.
- Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha, Česko: Grada.

- Simms, H. (2005). *Organisational Behaviour and Change Management*. Cambridge, Anglie: Select Knowledge.
- Skinner, C. (2014). *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Singapur, Singapurská republika: Marshall Cavendish.
- Smejkal V., & Rais K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha, Česko: Grada.
- Smith G., P. (2007). *Flexible Product Development: Building Agility for Changing Markets*. San Francisco, Kalifornie: Jossey-Bass.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha, Česko: Grada.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha, Česko: Grada.
- Šupšáková, P. (2017). *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb*. Praha, Česko: Grada.
- Toman, M. (2005). *Řízení změn*. Praha, Česko: Alfa.
- Učeň, P. (2008). *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha, Česko: Grada.
- Vaculík J. (2006). *Řízení změn*. Pardubice, Česko: Univerzita Pardubice.
- Veber, J. (2007). *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha, Česko: Management Press.
- Veber J., & kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha, Česko: Management Press.
- Vysekalová, J. (2014). *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha, Česko: Grada.
- Welch, J., & Welch, S. (2016). *O byznysu a kariéře: a jak v nich vítězit*. Praha, Česko: Grada.
- Ziegler, K. (1997). *Finanční řízení bank*. Praha, Česko: Bankovní institut.

Elektronické zdroje

1 Million for Work Flexibility (2020). *Work Flexibility*. Dostupné 26. 2. 2020

z <https://www.workflexibility.org/>

All About Agile. (2020). *Disadvantages of Agile Development*. Dostupné 10. 2. 2020

z <http://www.allaboutagile.com/disadvantages-of-agile-development>

Asociace českých stavebních spořitelén (2020). *Asociace českých stavebních spořitelén*.

Dostupné 26. 2. 2020 z <http://www.acss.cz/cz/o-stavebnim-sporeni/co-to-je/>

Beck, K., Beedle, M., Bennekum van A., & kol. (2001). Dostupné 15. 1. 2020

<http://agilemanifesto.org/>

Beránková, A. (2019). *Microsoft zkusil čtyřdenní pracovní týden. Produktivita vzrostla*

o 40 %. Dostupné 15. 2. 2020 z [https://www.forbes.cz/microsoft-zkusil-ctyrdenni-](https://www.forbes.cz/microsoft-zkusil-ctyrdenni-pracovni-tyden-produktivita-vzrostla-o-40-procent/)

[pracovni-tyden-produktivita-vzrostla-o-40-procent/](https://www.forbes.cz/microsoft-zkusil-ctyrdenni-pracovni-tyden-produktivita-vzrostla-o-40-procent/)

Česká pošta. (2020). *Co je sipo*. Dostupné 17. 1. 2020 z [https://www.sipo.cz/co-je-](https://www.sipo.cz/co-je-sipo/)

[sipo/https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/platebni-sluzby/bezhotovostni-](https://www.sipo.cz/co-je-sipo/)

[placeni/prikazy-k-inkasu](https://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/platebni-sluzby/bezhotovostni-placeni/prikazy-k-inkasu)

Česká spořitelna. (2019). *Česká spořitelna mění strukturu a zakládá kmen otevřeného*

bankovníctví. Dostupné 3. 1. 2020 z [https://www.Česká spořitelna/cs/o-nas/pro-](https://www.Česká_spořitelna/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2019/02/14/ceska-sporitelna-meni-strukturu-a-zaklada-kmen-otevreneho-bankovnictvi-vede-jej-martin-medek)

[media/tiskove-zpravy/2019/02/14/ceska-sporitelna-meni-strukturu-a-zaklada-kmen-](https://www.Česká_spořitelna/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2019/02/14/ceska-sporitelna-meni-strukturu-a-zaklada-kmen-otevreneho-bankovnictvi-vede-jej-martin-medek)

[otevreneho-bankovnictvi-vede-jej-martin-medek](https://www.Česká_spořitelna/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2019/02/14/ceska-sporitelna-meni-strukturu-a-zaklada-kmen-otevreneho-bankovnictvi-vede-jej-martin-medek)

Česká televize. (2009). *První bankomaty v Česku, ale jen pro pracovníky Spořitelny*.

Dostupné 5. 2. 2020 z [https://ct24.ceskatelevize.cz/archiv/1465557-prvni-bankomatv-](https://ct24.ceskatelevize.cz/archiv/1465557-prvni-bankomatv-ceskoslovensku-ale-jen-pro-pracovniky-sporitelny)

[ceskoslovensku-ale-jen-pro-pracovniky-sporitelny](https://ct24.ceskatelevize.cz/archiv/1465557-prvni-bankomatv-ceskoslovensku-ale-jen-pro-pracovniky-sporitelny)

Dyck, B., Lawrance, T., Maitlis, S., & Mauws, M. (2006). *The underlying structure of continuous change*. Dostupné z

https://www.researchgate.net/publication/40969437_The_underlying_structure_of_cont

[inuous_change](https://www.researchgate.net/publication/40969437_The_underlying_structure_of_cont)

Ehler, T., & Podivínský, T. J. (2016). *Německý fenomén industrie 4.0*. Dostupné z

[https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/nemecky-fenomen-](https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/nemecky-fenomen-industrie-4-0)

[industrie-4-0](https://www.czechtrade.cz/media/czechtrade-media/monitoring/nemecky-fenomen-industrie-4-0)

Energie ČS (2020). *Energie ČS*. Dostupné 26. 2. 2020 z <https://www.energie-cs.cz/cs/onas/o-spolecnosti>

Garvin, D.A., & Roberto, M. (2005). *Change Through Persuasion*. Dostupné z <https://hbr.org/2005/02/change-through-persuasion>

Hamanová, J. (2018). *SC&C*. Dostupné 24. 2. 2020 z <https://scac.cz/nas-vyzkum-pro-cba-kvalita-elektronickeho-bankovnictvi-je-pro-cechy-zasadni-tretina-by-kvuli-nemu-i-zmenila-banku/>

Hammoud, M. S. (2008). *Assessing project success: Comparing integrating change management and change management*. Dostupné z <https://search.proquest.com/docview/304835611?accountid=9646>

Jančíková, K. (2016). *8 Kroků změny ve firmě*. Dostupné 5. 2. 2020 z <https://psychologieprokazdeho.cz/8-kroku-zmeny-ve-firme/>

Kaizen Institute (2020). *Kaizen*. Dostupné 26. 2. 2020 z <https://cz.kaizen.com/what-is-kaizen.html>

Laker, B., & Roulet, T. (2019). *Will the 4-Day Workweek Take Hold in Europe?* Dostupné z https://www.researchgate.net/profile/Ben_Laker/publication/337340662_Will_the_4-Day_Workweek_Take_Hold_in_Europe/links/5dd3dda9299bf1b74b4e69b7/Will-the-4-Day-Workweek-Take-Hold-in-Europe.pdf

Lishomwa, L., & Phiri, J. (2020) Adoption of Internet Banking Services by Corporate Customers for Forex Transactions Based on the TRA Model. *Open Journal of Business and Management*, 8(1), 329-345. doi:10.4236/OJBM.2020.81020

Lišková, A. (2017). *Pracovní doba vs. Produktivita: Víme, co říkají data*. Dostupné 26. 2. 2020 z <https://roklen24.cz/a/wxVEe/pracovni-doba-vs-produktivita-vime-co-rikaji-data>

Míka, J. (2005). *Jak překonat odpor zaměstnanců ke změnám*. Dostupné 24. 2. 2020 z <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/jak-prekonat-odpor-zamestnancu-ke-zmenam/?poslat=1>

- Pfahl, E. (2003). *Enterprise Education and Change Management*. Dostupné 10. 2. 2020 z <https://www.chieflearningofficer.com/2003/07/01/enterprise-education-and-change-management/>
- Powell, W. R., (2002). Organizational change models. *Futurics*. 26(3), 20-45. Dostupné z proquest.com
- Pražák, B. (2011). Klientský přístup ve finančních službách. Dostupné 15. 1. 2020 z <https://slideplayer.cz/slide/3670292/>
- Reifer, J. D. (2010). How Good Are Agile Methods. *Software Magazine*, 19(4), 16-18. doi: 10.1109/MS.2002.1020280
- Ritchie, B. (2006). *Lewin's Change Management Model: Understanding the Three Stages of Change*. Dostupné 18. 2. 2020 z <http://www.consultpivotal.com/lewin's.htm>
- Rybová, R. (2019). *Finexpert*. Dostupné 26. 2. 2020 z <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/zkracena-pracovni-doba-co-prinasi-zamestnancum-a-jak-funguje-v-praxi-1361182>
- Řehoř, P. (2016). *Řízení změn*. Dostupné z <https://docplayer.cz/28822892-Rizeni-zmen-doc-ing-petr-rehor-ph-d.html>
- Starlink bank. (2020). *Starlink bank*. Dostupné 1. 3. 2020 z <https://www.starlingbank.com/>
- Svaz průmyslu a dopravy České republiky. (2020). *Průmysl 4.0*. Dostupné 24. 2. 2020 z <http://spcr.cz/prumysl-4-0>
- System Online. (2019). *Zkušenosti českých bank s agilní vývojem*. Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/zkusenosti-ceskych-bank-s-agilnim-vyvojem.htm?mobilelayout=false>
- Tomanka, M. (2018). *Méně stresu a vyhoření. Firmy zkoušejí čtyřdenní pracovní týden*. Dostupné 24. 2. 2020 z https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/prace-zamestnani-benefit-pracovni-doba-tyden-odbory.A181217_143536_eko-zahranicni_mato
- Tůmová, V. (2008). *Odkud kam míří český interbanking*. Dostupné 10. 2. 2020 z <https://www.penize.cz/prime-bankovnictvi/42614-odkud-kam-miri-cesky-internetbanking>

Vlach, M. (2008). *Projekt*. Dostupné 26. 2. 2020 z <http://www.mira-vlach.cz/projekt-definice>

Willinger, A. (2020). *Agile management in Hr and business*. Dostupné 16. 2. 2020 z <https://www.andersonwillinger.com/agilni-rizeni-v-businessu-a-hr/>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti Česká spořitelna, a.s.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klíčové role v procesu změny dle Dycka, Lawrence, Maitlise a Mauwse ...	26
Tabulka 2: Výhody a nevýhody jednotlivých forem digitálního bankovníctví	38
Tabulka 3: Výhody zkrácené pracovní doby.....	44
Tabulka 4: Základní informace o společnosti	46
Tabulka 5: Shrnující finanční údaje z rozvah a výkazů zisků a ztrát v milionech Kč	58
Tabulka 6: Ukazatele struktury bilance.....	60
Tabulka 7: Vývoj rentability aktiv a vlastního kapitálu v jednotlivých obdobích.....	60
Tabulka 8: Průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých obdobích.....	61
Tabulka 9: Vývoj ukazatele celkové produktivity za sledovaná období v milionech Kč	61
Tabulka 10: Pětistupňová hodnotící škála.....	77
Tabulka 11: Výsledky odpovědí otázky č. 24	91
Tabulka 12: Výsledky odpovědí otázky č. 25	91
Tabulka 13: Výsledky odpovědí otázky č. 26	92
Tabulka 14: Zhodnocení otázek s možností volby z pětistupňové škály	94
Tabulka 15: Harmonogram podpůrných akcí pro podporu změnového řízení	103

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus změny dle Lawrance, Dycka, Maitlise a Mauwse	17
Obrázek 2: Proces řízení změn	18
Obrázek 3: Klasifikace změn	19
Obrázek 4: Metody zapojení zaměstnanců do změny	23
Obrázek 5: Lewinův model změny	28
Obrázek 6: Kotterův model změny	30
Obrázek 7: Ishikawův diagram	32
Obrázek 8: Cyklus PDCA	32
Obrázek 9: Logo společnosti	46
Obrázek 10: Organizační struktura	50
Obrázek 11: Cyklus řízení změn v České spořitelně, a.s.	63

Seznam příloh

Příloha A: Nový koncept pobočky typu Small

Příloha B: Nový koncept pobočky typu Medium

Příloha C: Nový koncept pobočky typu Flagship

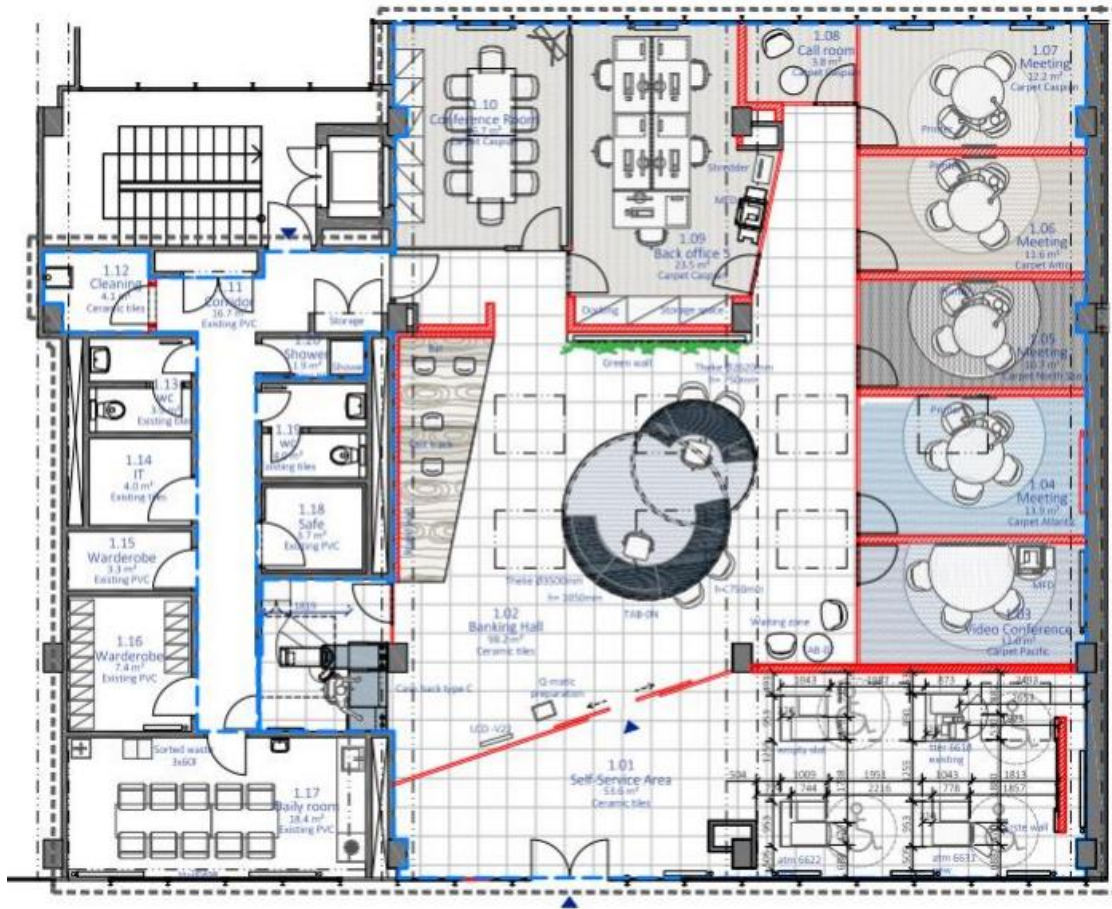
Příloha D: Dotazník řízení změn v České spořitelně, a. s.

Přílohy

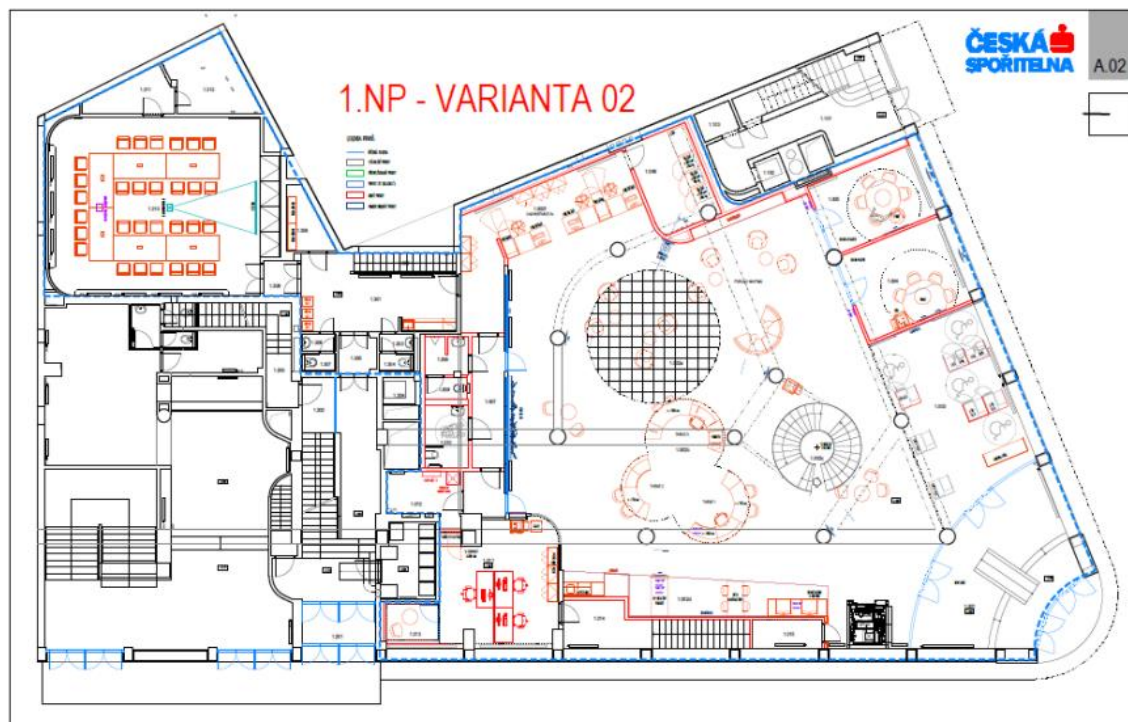
Příloha A: Nový koncept pobočky typu Small



Příloha B: Nový koncept pobočky typu Medium



Příloha C: Nový koncept pobočky typu Flagship



Příloha D: Dotazník řízení změn v České spořitelně, a. s.

ÚVODNÍ INFORMACE ZVEŘEJNĚNÉ RESPONDENTŮM

Dobrý den,

jsem studentkou ekonomické fakulty na Západočeské univerzitě v Plzni a v rámci svého studia zpracovávám diplomovou práci na téma řízení změn v České spořitelně, a.s. Součástí mé práce je také vyhodnocování současného řízení změn a navržení případných opatření, která by měla přispět ke zlepšení systému.

Odpovědi dotazníkového šetření mohou pomoci nejenom mně, ale také samotné společnosti a mohou tak být podnětem ke zlepšování v systému řízení změn.

Prosím Vás, abyste dotazník vyplnil(a) co možná nejdříve.

Děkuji Vám za Váš čas a za věrné vyplnění odpovědí. Vaše účast je sice anonymní.

S pozdravem

Bc. Markéta Husáková

INSTRUKCE PRO VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Většina otázek umožňuje volbu „zcela souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „zcela nesouhlasím“, vyplňujte jej prosím podle aktuálního pocitu.

OTÁZKY RESPONDENTŮM

1) „O budoucích změnách jsem dostatečně informován(a).“

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

2) „Vždy znám důvody, proč jsou konkrétní změny zaváděny“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

3) „O budoucích změnách jsem informován(a) osobně na pravidelných poradách.“

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

4) „Vím, čím se zabývá skupina Kaizen v rámci České spořitelny“.

- a) Ano
- b) Ne.

5) „Vím, co znamená Transformace v rámci agilního řízení“.

- a) Ano.
- b) Ne.

6) „Ke změnám se vyjadřuji na pravidelných poradách“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

7) „Ke změnám se vyjadřuji ve fórech na intranetu společnosti“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

8) „Ke změnám se vyjadřuji v online dotaznících“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

9) „Jsem členem Kaizen skupiny“.

- a) Ano.
- b) Ne.

10) „Změny v internetovém bankovníctví mi usnadňují práci“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.

- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

11) „Změny v internetovém bankovníctví mi dávají prostor, abych se věnoval(a) jiným činnostem“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

12) „Používání tabletu mi výrazně usnadňuje práci“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

13) „Práce v České spořitelně je dle mého názoru náročnější než v jiných bankách“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

14) „Práce na hlavních pobočkách, které byly vybudovány v rámci nového formátu, je pestřejší než na ostatních pobočkách“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

15) „Práce na hlavních pobočkách, které byly vybudovány v rámci nového formátu, je náročnější než na ostatních pobočkách“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

16) „Klienti reagují na nový koncept pobočky pozitivně“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.

- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

17) „Sdílená pracoviště mi vyhovují více než oddělená pracovní místa“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

18) „Komunikace s klienty ve sdílených zasedacích místnostech mi vyhovuje více než jednání u stolu“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

19) „Změnu v obsluze rychlého servisu (obsluha na théce jedním poradcem) vnímám pozitivně“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

20) Prostor pro Váš komentář týkající se řízení změn:

21) „Dotazník spokojenosti vyplňuji rád(a), protože mohu vyjádřit svůj názor“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

22) „Dotazník spokojenosti vyplňuji zcela pravdivě“.

- a) Zcela souhlasím.
- b) Spíše souhlasím.
- c) Nevím.
- d) Spíše nesouhlasím.
- e) Zcela nesouhlasím.

23) „Jsem ...“

- a) Muž.
- b) Žena.

24) „Je mi...“

- a) 0-30 let.
- b) 31-40 let.
- c) 41-50 let.
- d) 51 let a více.

25) „Pracuji na pobočce v ...“

26) „Ve společnosti Česká spořitelna, a. s. pracuji...“

- a) 1 rok a méně.
- b) Déle než 1 rok až 3 roky.
- c) Déle než 3 roky.

Abstrakt, klíčová slova

HUSÁKOVÁ, M. (2020). *Řízení změn ve zvolené organizaci* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: řízení změn, digitální bankovníctví, agilní řízení, trendy v bankovníctví, Česká spořitelna

Diplomová práce zpracovává téma řízení změn ve společnosti Česká spořitelna, a.s. Cílem práce je zhodnotit systém řízení změn ve společnosti a navrhnout případná opatření, která by měla přispět ke zlepšení stávajícího systému změnového řízení. Práce je členěna na sedm kapitol, přičemž první kapitola vymezuje cíle a metodiku diplomové práce. Následující dvě kapitoly se věnují teoretickým východiskům zaměřeným na témata řízení změn a změn v bankovníctví.

Ve čtvrté kapitole je představena společnost Česká spořitelna, a.s., její historický vývoj, organizační struktura, produktové portfolio, finanční situace a strategie. Pátá kapitola analyzuje systém řízení změn ve společnosti Česká spořitelna, a.s.

V posledních dvou kapitolách je na základě dotazníkového šetření, pozorování a rozhovorů se zaměstnanci vyhodnoceno řízení změn ve společnosti. Dále jsou navržena opatření ke zlepšení stávajícího systému řízení změn. Tyto zmíněné dvě kapitoly jsou přitom zaměřeny na pobočku v Karlových Varech, T. G. Masaryka 14, kde autorka práce sama působí.

Abstract, key words

HUSÁKOVÁ, M. (2020). *Change management in selected organization*. (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Keywords: change management, digital banking, agile project management, trends in the banking industry, Česká spořitelna.

The subject the submitted diploma thesis deals with the topic of change management in the Association of Česká spořitelna, a.s. The aim of the thesis is to evaluate the system of change management of the association and to propose possible measures to improve the present system. The thesis is divided into seven chapters. The first chapter is devoted to the aims of the diploma thesis and to the methodological basis. The two following chapters are devoted to the theoretical framework explaining change management and changes in the banking industry.

The Association of Česká spořitelna, a.s., its history, organizational structure, product portfolio, financial situation and strategies are presented in the fourth chapter. The fifth chapter analyses change management in the Association of Česká spořitelna, a.s.

In the final two chapters, the change management of the association is evaluated based on a questionnaire research, observations, and interviews with employees. Furthermore, measures to improve the present change management are proposed. These two chapters are focused on the branch in Karlovy Vary, T. G. Masaryka 14, where the author of the submitted thesis is employed.