



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Srbová Denisa

Vedoucí práce: doc. Ing. Řehoř Petr, Ph.D.

České Budějovice

2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa SRBOVÁ**
Osobní číslo: **E16626**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení stávajícího systému odměňování a vzdělávání ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury problematiky tématu,
2. Charakteristika vybrané organizace,
3. Zhodnocení stávajícího systému odměňování a vzdělávání zaměstnanců, rozhovory, dotazníkové šetření,
4. Návrh změn vedoucí ke zlepšení těchto personálních činností.

Rámcová osnova:


1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn na zlepšení současného stavu.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

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


Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* London, Philadelphia, New Delhi: **Kogan Page.**
Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: **Edika.**
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: **Grada.**
Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: **Management Press.**
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: **Grada.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2017

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „Odměňování a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Srbová Denisa

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas při zpracování diplomové práce. Zároveň děkuji analyzované společnosti za poskytnutí veškerých materiálů a dat, zejména Ing. Václavě Novákové za její ochotu stát se gestorem práce za analyzovanou společnost. Velké díky patří také zaměstnancům, kteří věnovali svůj čas dotazníkovému šetření.

V neposlední řadě bych na tomto místě ráda poděkovala své rodině, která mi byla po celou dobu studia a zpracování této práce oporou.

Obsah

1	ÚVOD	4
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	6
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	6
2.2	Odměňování.....	7
2.2.1	Právní úprava	8
2.2.2	Mzdové formy.....	9
2.2.3	Neanalytické metody hodnocení práce	11
2.2.4	Analytická metoda měření práce.....	12
2.2.5	Zaměstnanecké benefity	13
2.2.6	Cafeteria system.....	13
2.3	Vzdělávání	14
2.3.1	Identifikace potřeby vzdělávání	17
2.3.2	Plánování programů vzdělávání.....	18
2.3.3	On the job training	18
2.3.4	Off the job training	20
2.3.5	Realizace programu	21
2.3.6	Hodnocení vzdělávání v organizaci.....	22
2.3.7	Kalkulace vzdělávacích činností	22
2.3.8	Vzdělávání podle skupin pracovníků.....	23
2.3.9	Zákonné vzdělávání	24
2.4	Mileniálové a generace X.....	24
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	26
3.1	Cíl práce.....	26
3.2	Metodika práce	26
3.2.1	Studium odborné literatury	26
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace a anonymizace práce	26
3.2.3	Zhodnocení stávajícího systému odměňování a vzdělávání	27

3.3	Formulace hypotéz.....	29
3.4	Návrh změn vedoucí ke zlepšení personálních činností	30
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	31
5	ZHDNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	32
5.1	Odměňování.....	32
5.1.1	Měsíční základy mzdy	33
5.1.2	Mzdové příplatky.....	33
5.1.3	Zákonné příplatky	35
5.1.4	Bonusy	35
5.1.5	Odměny.....	35
5.2	Benefity	36
5.2.1	Penzijní připojištění	36
5.2.2	Životní pojištění.....	37
5.2.3	Dovolená.....	37
5.2.4	Sick day.....	37
5.2.5	Volno pro osamělé rodiče – samoživitele	38
5.2.6	Dobrovolnický den.....	38
5.2.7	Sabbatical	38
5.2.8	Program pro rodiče.....	39
5.2.9	Program 55 Plus	39
5.2.10	Stravování.....	39
5.2.11	Firemní sportovní a společenské akce.....	40
5.2.12	Zvýhodněné nabídky třetích stran	40
5.2.13	Ostatní.....	40
5.2.14	Cafeteria systém.....	40
5.2.15	Bonus swap.....	41
5.3	Vzdělávání	42

5.3.1	Zabezpečení vzdělávání	42
5.3.2	Katalogové kurzy	43
5.3.3	Mimokatalogové vzdělávání	44
5.3.4	Outdoorové aktivity.....	44
5.3.5	Tuzemská externí vzdělávací akce.....	45
5.3.6	Zahraniční studijní pobyt	45
5.3.7	Rozvojový program	45
5.3.8	Dlouhodobé studium při zaměstnání.....	46
5.3.9	Vzdělávání zaměstnanců formou e-learningu.....	47
5.3.10	Jazykové kurzy	47
5.3.11	Koučink	47
5.3.12	Mentoring	48
5.3.13	Kalkulace nákladů	49
5.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	49
5.5	Statistické ověření hypotéz	61
6	DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	64
6.1.1	Odměňování.....	64
6.1.2	Vzdělávání	73
7	ZÁVĚR	78
	SUMMARY.....	80
	SEZNAM LITERATURY	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Vzdělávání a odměňování zaměstnanců, které je tématem této diplomové práce, spadá do obsáhlého a v poslední době probíraného tématu řízení lidských zdrojů. Organizace si uvědomují důležitost lidských faktorů, které zajišťují celkovou prosperitu podniku. Nahlízejí na ně jako na jakési bohatství, jež vlastní, prostřednictvím něhož mohou získat konkurenční výhodu a dosahovat růstu. S tím souvisí i nutnost se na vlastněné lidské faktory zaměřovat a pečovat o ně. Celkový koncept řízení lidských zdrojů zahrnuje deset základních kategorií, které by měla organizace sledovat, aby správně řídila lidské zdroje. Vzdělávání a odměňování považují za primární činnosti, kterým by měla organizace věnovat značnou pozornost, aby si udržela správné zaměstnance. To je i důvodem výběru tématu mé diplomové práce.

Jak již bylo zmíněno a nesčetněkrát i bude, současná doba si žádá, aby organizace investovaly prostředky do vzdělávání a rozvoje. Výsledkem je zvýšená produktivita práce zaměstnanců, kteří mohou nově získané znalosti a dovednosti použít při výkonu své práce. Organizace si musí uvědomit, že poskytnutým vzděláváním rozvíjí zaměstnance pro svou potřebu. S tím souvisí současný problém v oblasti vzdělávání, tím je neochota organizací investovat do svých pracovníků, neboť poskytnutým vzděláváním zvyšují cenu lidského faktoru na trhu práce. Může docházet ke zneužívání ze strany zaměstnanců, kteří čerpají investice do vzdělávání od určité organizace, po získání nových znalostí a dovedností organizaci opouští a na trhu práce nabízí své nově nabyté znalosti za vyšší cenu, aniž by sami do vzdělávání investovali. Je třeba nalézt rovnováhu mezi tím, co organizace do zaměstnanců investuje a co musí vynaložit zaměstnanec na své vzdělávání sám. Některé druhy vzdělávání jsou poskytovány formou odměny, jakéhosi benefitu, čímž se dostáváme k vzájemné propojenosti vzdělávání a odměňování.

Odměňování je vnímáno jako nejsložitější část řízení lidských zdrojů, ale zároveň patří k těm nejdůležitějším, neboť každý z nás se rozhoduje na základě poskytnuté odměny za odvedenou práci. Odměňování si klade za cíl získání a udržení kvalifikovaných pracovníků, kteří budou přispívat ke zvyšování produktivity. Toho může organizace dosáhnout správně a efektivně nastaveným systémem odměňování. I zde je třeba nalézt vyváženost mezi poskytnutou odměnou za práci a výkonem, neplatí zde totiž přímá úměra, kdy pouhé zvýšení finančních prostředků povede ke

zvýšení výkonnosti a loajality zaměstnanců. V úvahu je třeba brát i nefinanční odměny jako je pocit sounáležitosti a pochvaly. Ty pracovníky motivují k vyšším výkonům.

Cílem diplomové práce je popsat současný systém vzdělávání a odměňování ve vybrané organizaci. Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření a statistického ověření hypotéz navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současné situace.

Úvodní část práce se zaměřuje na teoretická a metodická východiska poskytující popis současného fungování jednotlivých personálních činností. Na začátku první části se seznámíme v krátkosti s celkovým pojetím řízení lidských zdrojů, další část literární rešerše se zaměřuje již na systémy vzdělávání a odměňování tak, jak je vidí světoví i čeští autoři.

V následující části se seznámíme s podrobně definovaným cílem a uplatněnou metodikou práce. Dále zde vymežíme základní charakteristiky vybrané organizace, která bude pro účely této práce anonymizována.

Poslední část se zaměřuje na zjištěné výsledky a navržení konkrétních opatření pro zlepšení současné situace v obou oblastech včetně finančního vyčíslení.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Manažeři, kteří hrdě prohlašují: „naši zaměstnanci jsou největším bohatstvím firmy“, jsou zpravidla právě těmi, kdo nemají vyvinutý cit pro motivaci zaměstnanců. Lidé nejsou bohatství, lidé tvoří firmu.“ Pokud budeme porovnávat organizaci, v níž jsou pracovníci dobře vedeni a motivováni svým manažerem, a firmu s dokonalou organizací, můžeme říci, že lepšího výsledku bude vždy dosahovat první z uvedených. Správně motivovaní a řízení zaměstnanci, kteří kooperují v sehraném týmu, jsou schopni bez sebemenšího problému korigovat všechny organizační nedostatky (Coates, 1995).

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) uvádějí, tak jako většina jiných autorů, teorii o tom, že lidský faktor je tím nejdůležitějším, co organizace má.

Armstrong (2005) za cíl řízení lidských zdrojů považuje zejména udržení kvalifikovaného zaměstnance. Organizace musí činit takové kroky, které povedou k předvídání potřeb pracovníků a jejich následnému uspokojení.

Se zajímavým pohledem na danou problematiku přicházejí autoři Schuler a Millan (2007), ti tvrdí, že pokud bude mít organizace ve svých řadách správného a kvalifikovaného pracovníka, který je správně řízen, nemusí pro dosahování svých cílů dělat nic, pokud organizace zaměstnává nesprávné osoby, neexistuje žádný správný systém řízení.

Řízení lidských zdrojů představuje dle Vaverčákové (2006) logický a strategický přístup k řízení zaměstnanců, kteří se ať už individuálně či kolektivně podílejí na efektivním dosahování podnikových cílů. Hlavní cíl spočívá v dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování kvalifikovaných a loajálních pracovníků. Hlavního cíle je dosaženo, pokud jsou splněny dva body, a to:

- a) dostatečné množství profesně způsobilých pracovníků,
- b) soulad s cíli organizace.

Řízení lidských zdrojů se skládá z jednotlivých personálních činností – ty představují část práce personálního útvaru. Nejčastěji jsou popisovány v následující soulednosti:

- a) analýza pracovního místa – popis konkrétního pracovního místa a soupis náplně práce,
- b) personální plánování – současná i budoucí prognóza počtu potřebných pracovníků,
- c) získávání a výběr pracovníků – inzerce volných pracovních pozic, sběr dokumentů od uchazečů, selekce CV, příprava a realizace pracovního pohovoru s konečným výběrem uchazeče,
- d) hodnocení pracovníků – hodnocení výkonnosti pracovníků, administrativa spojená s hodnotícím procesem, sdělování výsledku hodnocení,
- e) rozmisťování pracovníků, ukončení pracovního poměru – zařazení, převedení, přeřazení, povýšení, propuštění,
- f) odměňování – finanční stránka práce, prostředek motivace,
- g) podnikové vzdělávání zaměstnanců,
- h) pracovní vztahy – vnitřní komunikace, kolektivní odbory, vyjednávání,
- i) péče o pracovníky – ergonomie, hygienické faktory práce,
- j) personální informační systém – data získaná o pracovnících během pracovního vztahu (Koubek, 2000).

2.2 Odměňování

V moderním pojetí systému odměňování se již nezaměřujeme jen na výplatu mzdy/platu jako formu kompenzace za odvedenou práci. Do popředí se dostávají zaměstnanecké výhody, které mají většinou nepeněžní charakter. Tyto odměny nejsou závislé na pracovním výkonu pracovníka, organizace je poskytuje z titulu pracovního vztahu.

Koubek (2004) rozděluje nepeněžní odměny na vnější a vnitřní, přičemž vnější nepeněžní odměnou se rozumí takový typ odměny, o jejímž poskytnutí rozhoduje přímo organizace. Druhým, v současné době nabývajícím na významu, typem jsou vnitřní nepeněžní odměny. Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o takový typ odměny, který souvisí čistě se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací – hovoříme o radosti, pocitu užitečnosti, úspěšnosti, důležitosti, z postavení v rámci organizace, možnosti účasti na určitých aktivitách či úkolech. Odměna tohoto charakteru koresponduje s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, hodnotami a normami.

Dle Srpové a Řehoře (2010) nemůžeme na odměňování pohlížet jako na odměnu ve formě platu či mzdy, je nutné sem zahrnovat i pochvaly, povýšení a další výhody pro zaměstnance.

Armstrong (2000) nahlíží na odměňování jako na systém vzájemně propojených politik, procesů a postupů, které jsou v souladu s přínosem, dovednostmi a schopnostmi pracovníka. Systém se skládá ze dvou základních složek, a to peněžní a nepeněžní.

Za peněžní odměnu považujeme pevnou a pohyblivou složku mzdy, dále sem můžeme zahrnout zaměstnanecké výhody poskytované organizací (služební telefon, automobil) – v souhrnu dostáváme celkovou odměnu náležící zaměstnanci za odvedenou práci. Pojmy jako ocenění, úspěch, uznání, odpovědnost, osobní růst jsou právě tou částí, která tvoří nepeněžní složku odměny.

Nyní bychom si měli blíže specifikovat „dodatky“, které může pracovník získat v rámci peněžní mzdy:

- a) individuální výkonnostní odměny – přímo úměrné hodnocení a zařazení pracovníka,
- b) mimořádné odměny (bonusy) – pevná částka, vyplácená na základě dosaženého výkonu,
- c) prémie – typ odměny, která je vyplácena v případě dosažení předem stanoveného cíle,
- d) provize – používána u obchodních pozic,
- e) odměna závisející na délce pracovního poměru,
- f) odměna podle schopností – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností,
- g) příplatky – práce přesčas, pracovní pohotovost (Armstrong, 2005).

Odměnu definujeme jako to, co náleží zaměstnanci za vykonanou práci. Odměna je motivační faktor, který pomáhá organizaci získat a udržet produktivní, kvalifikované pracovníky. Neodpovídající odměna povede ke ztrátě kvalitní pracovní síly, případně k dalšímu negativnímu chování pracovníků - stávkou, snížení výkonu, stížnosti (Werther, Keith, 1992).

2.2.1 Právní úprava

V roce 1992 vstoupil v platnost zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku; dále zákon č. 143/1992 Sb., o platu, odměně za

pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech. V roce 2007 došlo ke změně v právní úpravě odměňování. Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce se ruší zmiňovaný zákon č. 1/1992 Sb.; zákon č. 143/1992 Sb. se od této doby vztahuje pouze na platy vojáků z povolání. Pojmy mzda a plat definuje zákoník práce takto:

✓ mzda

Je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109, odst. 2).

✓ plat

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvků na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona), nebo,
- f) regionální rada regionu soudržnosti (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109, odst. 3).

V neposlední řadě je třeba zmínit zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů (Čopíková, Horváthová, 2010).

2.2.2 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenění výsledků práce pracovníka. Na mzdové formy můžeme nahlížet z mnoha hledisek a existuje nesčetné množství jejich členění. Za základní se považují následující:

- ✓ časová,
- ✓ úkolová,

- ✓ podílová (provizní),
- ✓ za očekávané výsledky práce,
- ✓ dodatkové formy (Čopíková, Hotváthová, 2010).

Časová mzda

Časovou mzdou někdy nazývanou jako základní, se rozumí hodinová, týdenní či měsíční částka, která náleží pracovníkovi za práci. U dělnických pozic se nejčastěji využívá hodinová mzda, u nedělnických kategorií pracovníků se nejčastěji setkáváme s odměnou na měsíční bázi.

Výpočet časové mzdy

časová mzda = počet odpracovaných hodin * hodinový mzdový tarif

(Koubek, 2007)

Úkolová mzda

Nejpoužívanější typ pro dělnickou práci. Odměna je závislá na jednotce práce, kterou pracovník odvede a na stanovené částce za jednotku práce (Koubek, 2007).

V případě, kdy je pro všechny jednotky práce stanovena pevná sazba, hovoříme o tzv. úkolové mzdě s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Vedle toho existuje úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kdy je stanovena jedna sazba za ks, ta je poskytována do určité, předem stanovené hranice, po jejím překročení se sazba zvyšuje. Tato forma úkolové mzdy umožňuje zavedení penalizace za nedostatečné plnění norem.

Výpočet úkolové mzdy

úkolová mzda = počet odpracovaných jednotek práce * sazba za jednotku

(Hřebíček, 2008)

Podílová (provizní) mzda

Uplatňuje se především u obchodních pozic, kdy odměna závisí buď zcela, či z části na prodaném množství produktu/služeb. V případě, kdy je odměna zcela závislá na prodaném množství, hovoříme o tzv. přímé podílové mzdě, v druhém případě se jedná o tzv. garantovaný základní plat + provize z prodaného množství (Koubek, 2007).

Mzda za očekávaný výsledek práce

Forma odměňování patřící mezi méně známé metody. Princip spočívá ve sjednání odměny za dohodnutý soubor prací/výkon, ty se zaváže pracovník po určité období plnit. Během tohoto období je výkon pracovníka sledován a hodnocen. Pracovníkovi je průběžně vyplácena pevná částka zahrnující již určitou výkonnostní složku (Koubek, 2007).

Dodatkové formy

Armstrong (2009) říká, že se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy. V literatuře nenalezneme jednotný výčet dodatkových forem, pro přehlednost si uvedeme několik základních, které nalezneme v každé literatuře. Radíme sem např. odměnu za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie.

2.2.3 Neanalytické metody hodnocení práce

Organizace hledají metody, jak mohou porovnat hodnotu práce jednotlivých pracovníků, na jejímž základě mohou stanovit výši odměny za odvedenou práci. Neanalytické metody jsou založeny na celkovém hodnocení práce.

metoda pořadí prací (whole job ranking)

Smysl této metody spočívá v seřazení jednotlivých druhů prací. Pro lepší pochopení si uvedeme příklad. Organizace zaměstnává 3 pracovníky (personalista, recepční, obchodní zástupce), u každé pozice známe základní informace, jako jsou hlavní povinnosti, vymezení pozice, zodpovědnost za svěřené úkoly apod. Nyní na základě těchto informací seřadíme práce podle toho, jak si myslíme, že jsou v organizaci hodnoceny.

metoda párového porovnávání (paired comparison)

Rozšíření předchozí metody pořadí prací, která by svým výpočtem měla zajistit jakýsi pocit objektivity, neboť zde dochází k numerickým výpočtům. Velkou roli sehrává subjektivita hodnotitele, tak jako tomu bylo u předchozí metody. Budeme se držet výše uvedeného příkladu 3 pracovních míst, sestavíme si matici, kde budeme vždy vzájemně porovnávat dvě práce z pohledu, která z nich má vyšší hodnotu v organizaci.

K dispozici máme 2 body, pokud uvažujeme, že některá práce je lepší než ta druhá, udělíme jí 2 body. Pokud jsou obě práce na stejné úrovni, přidělíme každé z nich po

jednom bodu. Na závěr sečteme body všech prací, ta jež získá nejvíce bodů, je nejvíce hodnocena.

klasifikační metoda (job classification)

Posledním typem neanalytických metod je tzv. klasifikační, velmi se podobá metodě pořadí. Nejprve si stanovíme skupiny prací nebo mzdových tarifů, sepíšeme všeobecný popis prací v jednotlivých skupinách. V každé skupině vybereme tzv. představitele, jenž se stává měřítkem pro danou skupinu. Každou práci porovnáváme se zvolenou měřítkovou prací (Foot, Hook, 2002).

2.2.4 Analytická metoda měření práce

bodovací metoda

Ta je založena na roztřídění prací na jednotlivé faktory, předpokládá se, že tyto faktory přispívají k hodnotě práce a jsou součástí všech vykonávaných prací v organizaci. Pro každou práci jsou jednotlivé faktory používány v jiné míře. Na základě numerické stupnice jsou přidělovány body každému z faktorů podle míry, v jaké je faktor v hodnocené práci obsažen. Body faktorů se sčítají tak, aby v závěru vyjádřily celkové skóre představující hodnotu práce.

Faktor bývá definován jako určitá vlastnost vyskytující se na různých stupních práce. Hovoříme tedy o jakési základně pro ocenění relativní hodnoty práce.

Váhu faktoru definujeme jako relativní důležitost jednoho faktoru před druhým. Jedná se o zásadní činnost v průběhu měření, neboť musí být pečlivě zvážena přiřazená váha faktoru, pokud by došlo k nadhodnocení určitého faktoru, dojde k celkovému zkreslení měření.

Stupnice pro hodnocení faktorů se skládá z definic úrovní, ve kterých se faktor může vyskytovat v jakýchkoliv pracích, které mají být hodnoceny. Práce jsou dle těchto faktorů analyzovány a výsledek této analýzy se porovnává s definicemi úrovně faktoru, tak se stanoví úroveň daného faktoru v práci. Přitom se používá obvykle aritmetická stupnice (např. 20; 40; 60; 80;100).

Konečný výsledek se porovnává s výslednou hodnotou ostatních prací, tím vzniká pořadí prací dle jejich bodové hodnoty (Armstrong, 2014).

2.2.5 Zaměstnanecké benefity

Pracovníkům náleží na základě odvedené práce odměna ve formě mzdy či platu, pro každého jedince je to rozhodující faktor při hledání práce, pro organizace je to jeden z nástrojů jak pracovníky motivovat k vyšším výkonům. Brůha, Bukovjan, Čornejová et. al. (2004) tvrdí, že kromě propracovaného systému odměňování by organizace měla vyvíjet snahu na vytvoření optimálních pracovních podmínek pro své pracovníky, tj. poskytovat zaměstnanecké benefity.

Dle Čopíkové a Horváthové (2007) je můžeme rozčlenit do 4 kategorií, a to:

- ✓ sociální výhody – úhrada důchodového připojištění, podnikové půjčky,
- ✓ výhody zkvalitňující využití volného času,
- ✓ výhody vztahující se k samotné práci – stravování, cestovní náklady,
- ✓ poziční zaměstnanecké výhody – firemní automobil, mobilní telefon.

Podobný pohled na rozdělení mají i autoři Bláha, Mateicius a Kaňáková (2005), ti je charakterizují jako výhody sociální povahy, výhody, jež jsou ve vztahu k práci a výhody spojené s postavením v organizaci.

K uplatňování zaměstnaneckých benefitů můžeme využívat tzv. fixní způsob, jehož smysl spočívá v sestavení seznamu poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Flexibilní formu poskytování benefitů definujeme jako balíček poskytovaných zaměstnaneckých výhod, pracovníci si mohou vybrat, o jaké výhody mají zájem. Tento způsob je známý především pod pojmem Cafeteria system (Macháček, 2010).

2.2.6 Cafeteria system

Cafeteria system vznikl v USA v 70. letech, sleduje jedinečnost každého pracovníka, z čehož plyne různorodost potřeb a požadavků. Tvrdí, že správně nastavený Cafeteria system odpovídá požadavkům žen, mužů, starším či mladším jedincům (Nieto, 2006).

Dvořáková (2007) popisuje cafeteria system jako takové poskytování zaměstnaneckých výhod, jež umožňuje pracovníkům výběr z předem stanovené nabídky výhod, pracovníci si vybírají pouze ty, které v současné době uspokojují jejich potřeby a přání.

Koubek (2003) přirovnává Cafeteria k výběru z jídelního lístku v restauraci, vybíráme si pouze to, co uspokojí naše momentální potřeby.

Někdy se můžeme setkat i s označením „věrnostní program“. Pracovníci mají určitou nabídku odměn, za nasbírané body/kredity si vybírají libovolné odměny nabízené zaměstnavatelem, takto popisuje Cafeteria system Bryson (2005).

Moderegger (2013) vymezujeme ve svém díle 3 základní typy členění, a to:

- ✓ systém jádra – existuje pevné jádro, to jsou odměny poskytované všem pracovníkům a pohyblivou, volitelnou složku, z té si vybírají na základě svých preferencí,
- ✓ systém bufetu – pracovník má k dispozici určitý budget, z něhož jsou hrazeny zvolené benefity, je tedy zcela na pracovníkovi, zda se rozhodne zvolit více levnějších benefitů, či ušetří a vybere si jeden „dražší“,
- ✓ alternativní systém – organizace sestaví tzv. balíčky, jedná se o skupinu předem nadefinovaných výhod, pracovník si volí mezi konkrétními balíčky, nemá tudíž možnost volby mezi jednotlivými benefity.

2.3 Vzdělávání

Vzdělávání se v současné době stává celoživotním procesem, neboť člověk v moderní společnosti si nevystačí s tím, co se naučil v době přípravy na povolání. Požadavky na vědomosti zaměstnanců se neustále mění s rozvojem moderní technologie, proto je prohlubování a rozšiřování znalostí zaměstnanců pro organizaci velmi významné (Synek, 2011).

Vzdělávání se rozumí způsob učení se. Hroník (2007) o vzdělávání hovoří jako o aktivitě, která má svůj začátek a konec, hovoří o ní jako o omezené činnosti.

Základními kameny v oblasti vzdělávání je flexibilita a připravenost na změny. Tyto dva pojmy se týkají především pracovníků, kteří musí být schopni okamžitě reagovat a umět se přizpůsobit. Tím pádem se péče o formování schopností zaměstnanců stává jedním ze stěžejních úkolů podnikové personální práce (Price, 2007).

Je důležité rozlišovat mezi „formováním pracovních schopností člověka“ a „formováním pracovních schopností pracovníka.“ Pokud hovoříme o první variantě, tedy o formování schopností člověka, máme na mysli obecné formování, tj. v průběhu celého života člověka, nebereme zde v úvahu, z čí iniciativy potřeba formování vychází. Kdežto formování pracovních schopností pracovníka vychází právě z potřeby konkrétního podniku, u něhož je pracovník zaměstnán (Price, 2017).

Dle Koubka (2000) můžeme rozlišovat dva typy flexibility, tj. podélnou (longitudinální) a příčnou (transverzální) flexibilitu. „Význam podélné flexibility spočívá v přizpůsobování schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.“ Naproti tomu transverzální flexibilitu můžeme chápat jako zvýšení použitelnosti zaměstnanců, jedná se o jakousi zastupitelnost, kdy je třeba, aby pracovník znal a ovládal dovednosti, jež jsou potřebné pro výkon na jiných pracovních místech.

Horalíková (1999) definuje formování pracovních schopností jako proces, ve kterém důležitou roli sehrává organizace a aktivity, které jsou jí organizovány. Cílem je zajistit dostatečné množství odborně zdatných a iniciativních pracovníků. Ve svém díle Horalíková rozděluje 3 kategorie formování:

oblast vzdělávání - tato oblast formuje hlavní a všeobecné znalosti a dovednosti, ty umožní jedinci žít ve společnosti, „a v návaznosti na tyto charakteristiky získávat a rozvíjet i specializované pracovní schopnosti a další sociální vlastnosti“,

oblast kvalifikace neboli profesní přípravy - zaměření se na přípravu na budoucí povolání, formování speciálních a osobitých znalostí a dovedností,

oblast rozvoje - rozšiřování škály dovedností a znalostí, jež nejsou potřebná pro výkon povolání (formování sociálních vlastností jedince).

Tento systém formování pracovních schopností můžeme vidět v obrázku č. 1

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka



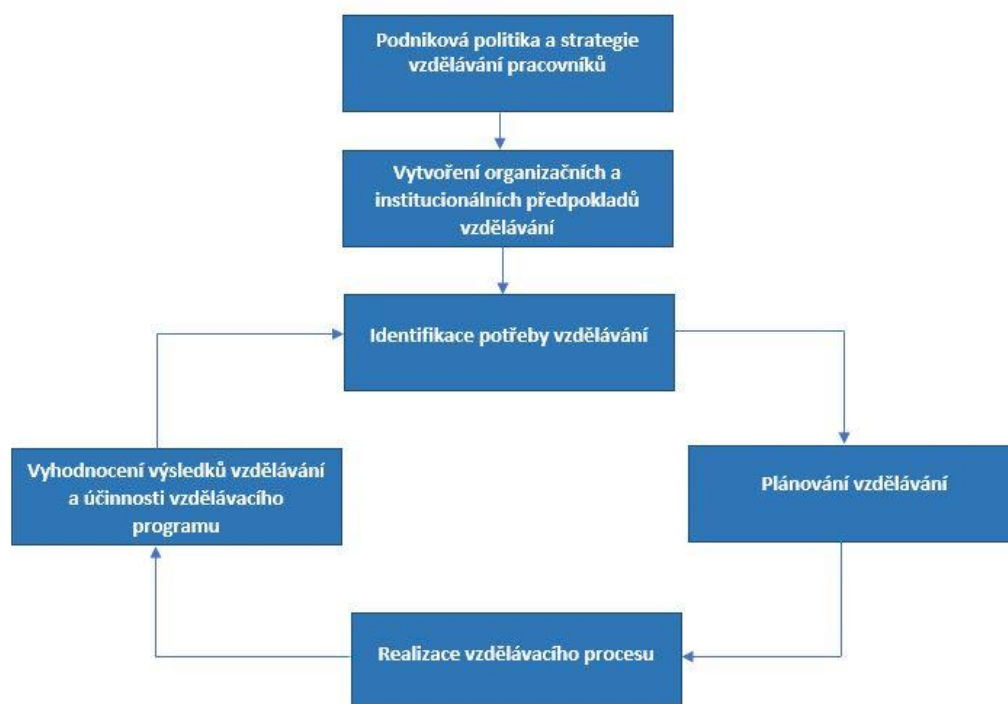
zdroj: Koubek, Hüttllová, Hrabětová (1995)

Vzdělávání je „neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 2000).

Kenney a Reid (1994) nahlíží na plánování vzdělání jako na „promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu.“

Celý cyklus vzdělávání můžeme vidět na obrázku č. 2

Obrázek 2 Cyklus vzdělávání pracovníků



zdroj: Cole G. A., 1990

2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

V této části plánování vzdělávání hovoříme o analýze potřeb pracovníků na získání nových dovedností a znalostí. Analýza se na jedné straně zabývá definováním rozdílu mezi tím, co se v organizaci děje a tím, co by se mělo dít. Výstupem analýzy má být identifikace potřebného vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím, co lidé v organizaci znají a tím, co by měli být schopni znát a dělat (Armstrong, 2005).

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) rozeznávají 9 zdrojů informací, dle kterých může organizace správně identifikovat potřebu vzdělávání, a to:

- cíle organizace a podnikové plány – směr, kterým se chce organizace ubírat,
- plánování lidských zdrojů – informace o budoucí potřebě,
- personální statistika – fluktuace a její důvody,
- interview s pracovníky, kteří ukončili pracovní poměr – získání informací, které mohou signalizovat potřeby v oblasti vzdělávání,

- e) interview s managementem organizace – získání nového pohledu na potřebu vzdělávání od osob, kteří vykonávají strategická rozhodnutí,
- f) informace o dosahované produktivitě, výkonnosti – možnost porovnání dosažených a očekávaných hodnot ukazatelů,
- g) změny v rámci útvarů – predikce budoucího vývoje a jemu odpovídající trend v potřebě vzdělávání,
- h) požadavky manažerů na vzdělávání,
- i) finanční plány – informace o volných finančních prostředcích na vzdělávání.

2.3.2 Plánování programů vzdělávání

Plánování vzdělávacích programů vymezujeme jako proces přípravy učebních osnov a materiálů. Při plánování je nutné brát v úvahu dva faktory úspěchu, tj. účinnost, ta určuje míru dosažených cílů, zda jsou tyto cíle v souladu s předem definovanými, požadovanými výsledky a efektivnost - vnímání nákladů a času potřebných k předání poznatků až do požadované úrovně, tzn. do účinné úrovně.

Délka vzdělávacího programu je důležitou součástí plánování, každý vzdělávací program je třeba hodnotit samostatně, podle toho můžeme i upravovat celkovou délku programu. V moderní době můžeme některé vzdělávací programy urychlit prostřednictvím moderní technologie (e-learning). Otázkou zůstává, kde se má vzdělávání realizovat. Rozeznáváme 2 varianty, na pracovišti a mimo pracoviště (Prokopenko, 1996).

2.3.3 On the job training

Metody on the job training považujeme za jedny z nejstarších forem výcviku. OJT ve své nejzákladnější úrovni vymezujeme jako vzájemnou interakci dvou jedinců, kteří úzce spolupracují, vzájemně se od sebe učí. Jedinec, který vyučuje, se nazývá trenér, mentor nebo průvodce. Společným znaky OJT a off the job training je účel, za jakým byly metody vyvinuty – předat know-how, tj. učit studenta tak, aby mohl správně a bezpečně vykonávat svěřené úkoly (Sisson, R. G., 2001).

- a) instruktáž při výkonu na pracovišti

Hovoříme o jedné z nejrozšířenějších praktik, jak zaškolit nového, popř. méně zkušeného pracovníka. Zkušenější pracovník instruuje konkrétní činnost, školený získává přehled a povědomí o souslednosti činností, které jsou třeba k dokončení

úkolů. Tento typ vzdělávání je vhodný především pro jednoduché a opakující se činnosti (Koubek, 2007).

b) coaching

Coaching spočívá v navázání vztahu mezi školitelem a školeným, kterému je po delší časový úsek vysvětlována daná problematika, jsou mu sdělovány připomínky k jeho práci. Jedná se o soustavnou snahu školitele podněcovat a správně orientovat školeného k požadovanému výkonu a vlastní iniciativě (Tureckiová, 2004).

c) mentoring

Whittaker a Cartwright (2000) spatřují největší výhodu mentoringu v navázání neformálního vztahu mezi mentorem a účastníkem, kdy mentor vystupuje jako přítel, na kterého se může účastník obrátit, může ho ujistit, že jeho kroky pro řešení problému jsou správné. I pro druhou stranu přináší mentoring řadu výhod, ať už se jedná o prostý pocit užitečnosti a důležitosti, přes zlepšení komunikace, až po získání nového pohledu na věc, pro což autoři použili dle mého názoru výstižnou definici „put myself in someone else’s shoes.“

d) counselling

Pokud mluvíme o metodě counselling, hovoříme o systému vzdělávání, v němž se smývá vztah nadřízený x podřízený, školený x školitel. Jedná se o vzájemné konzultování problému, při němž se oba pracovníci navzájem obohacují a podněcují k novým nápadům (Armstrong, 2005).

e) asistování

Při asistování je zkušenějšímu pracovníkovi přidělen školený pracovník, jenž bude školiteli pomáhat v plnění úkolů. Na pracovním postupu se bude zapojovat čím dál větší měrou, až získá všechny potřebné zkušenosti k samostatné práci (Dvořáková, 2004).

f) pověření úkolem

Školený má všechny potřebné znalosti a kompetence, od školitele je pověřen ke splnění úkolu. Během své práce je neustále pod dozorem a je mu dáována zpětná vazba od školitele k učiněným krokům (Koubek, 2000).

g) rotace práce

Rotace práce, někdy též nazývána jako „cross training“, je využívanou metodou především u vedoucích pracovníků, kteří jsou na určitý časový úsek pověřeni prací na jednotlivých pracovních místech, útvarech za účelem získání komplexního pohledu na probíhající činnosti v organizaci (Dvořáková, 2004).

h) pracovní porady

Během porad se účastníci dozvědí o současných problémech a faktech, které se týkají jejich práce, ale i celé organizace (Koubek, 2000).

2.3.4 Off the job training

Specifikem vzdělávání mimo pracoviště je nutnost opuštění místa výkonu práce, veškerý volný čas je věnován rozvojovým aktivitám. Rozvoj školených jedinců je v těchto metodách primární, běžná pracovní náplň se dostává do pozadí a stává se z ní druhotný cíl (Sisson, R. G., 2001).

a) přednáška

„Je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.“ Přednáška je oblíbená pro svou jednoduchost, neboť se jedná o rychlý přesun informací (Koubek, 2000).

b) přednáška spojená s diskusí neboli seminář

Snahou semináře je překonat nevýhodu samotné přednášky a to tak, že účastníci budou zataženi do diskuze, stanou se z nich aktivní členi přednášky (Koubek, 2007).

c) demonstrování (praktický příklad)

V souvislosti s touto metou dochází k použití PC, trenažérů, audiovizuální techniky apod., důraz je zde kladen především na zprostředkování znalostí s důrazem na praktickou stránku vzdělávání (Armstrong, 2005).

d) případová studie

Mustafa (2008) vymezuje případovou studii jako metodu/techniku vzdělávání uplatňovanou mimo pracoviště, jejímž cílem je analyzovat smyšlenou či reálnou situaci a přijít s konečným návrhem řešení zadaného problému.

e) workshop

Můžeme říci, že se jedná o obdobu případové studie, přičemž problémy jsou při této metodě řešeny skupinově a z komplexnějšího hlediska (Dvořáková, 2007).

f) brainstorming

Technika skupinového řešení problému, jenž má za cíl generovat kreativní nápady a vyústit v nejlepší možné řešení (Mužik, 2005).

g) simulace

Metoda zaměřená na rozvoj vyjednávacích a rozhodovacích schopností, při níž je účastníkům předložen reálný problém, který musí být během určitého časového limitu vyřešen (Armstrong, 2014).

h) hraní rolí

Cílem je osvojení si sociální role a žádoucích sociálních vlastností pro danou sociální roli. Tento způsob vzdělávání není moc často využíván (Koubek, 2007).

i) assessment centre

AC je rozšířená metoda výběru pracovníků, málo lidí už ví, že se jedná i o metodu vzdělávání. Školená osoba plní různé úkoly, ty mohou být řešeny ve skupině či jednotlivě. „AC představuje k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulací a hraní rolí“ (Koubek, 2000).

j) outdoor training (škola hrou)

„Vzdělávací metoda k výcviku manažerů využívající pohybových aktivit v přírodě jako zdroje zkušeností a poznání“ (Palán, 2002).

Armstrong (2014) kromě výše uvedeného definuje i metody používané jak na pracovišti, tak mimo něj - tedy současně. Mezi ně řadíme například: studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury, instruktáž po práci, vzdělávání pomocí počítačů (e – learning), interaktivní video, multimediální vzdělávání.

2.3.5 Realizace programu

Po úspěšném ukončení předchozích kroků je program připraven k realizaci. V tuto chvíli musí být připraveny všechny články vzdělávacího programu (od lektorů, přes účastníky, až po všechny doprovodné služby jako je ubytování, občerstvení, prostory

apod.). Pracovníci musí být v tuto chvíli seznámeni s potřebou vzdělávání a musí s ní být ztotožnění. Realizace se skládá ze tří navazujících akcí: zahájení programu, vzdělávací proces a závěrečný program (Dudek, 2007).

Má-li být dosaženo úspěchu (požadované účinnosti a efektivnosti) je nutné dodržet následující podmínky: jasně definovaný cíl, vytvoření vhodných podmínek pro zaměstnance jako je např. dočasné uvolnění pracovníka, vhodně zvolená forma vzdělávání, správná délka vzdělávacího programu, vedení musí jít ve vzdělávání příkladem, vzdělávání je aktivní proces, nikoliv pasivní, kvalifikovaný školitel, motivace pracovníků se vzdělávat, uspokojení potřeb pracovníků – pocit vnitřního uspokojení na základě získaných znalostí a dovedností, průběžné vyhodnocování vzdělávacího programu, případné úpravy během realizace (Dudek, 2007).

Dle Kucharčíkové a Vodáka (2011) musí být v procesu realizace vzdělávacích aktivity následující prvky: definovaný cíl, propracovaný program, motivace zaměstnanců, metody vzdělávání, účastníci a lektoři.

2.3.6 Hodnocení vzdělávání v organizaci

Hodnocení vzdělávacích aktivit je nedílnou součástí práce personálního útvaru, neboť přináší důležité informace pro rozhodování o typu, formě a obsahu zvolené vzdělávací akce. Hodnocení by mělo probíhat jak před samotným začátkem, v průběhu a po skončení celého procesu. Hodnocení probíhá ze dvou důvodů:

- 1) zdokonalení stávajícího procesu vzdělávání,
- 2) ukazatel efektivity jednotlivých typů vzdělávání, poskytuje informace, který typ vzdělávání nepřináší požadovaný výsledek (Němec, 2002).

2.3.7 Kalkulace vzdělávacích činností

Na vzdělávací aktivity podniku musíme nahlížet jako na investici, tak jako u každého jiného projektu, o kterém je v organizaci zamýšleno. Vzdělávání chápeme tedy jako kapitálovou investici, tu je třeba porovnávat s očekávanými budoucími přínosy, jež musí převýšit původní investované prostředky. Rozeznáváme 3 typy účetního zpracování výcvikových, vzdělávacích nákladů:

- 1) alokace nákladů - rozložení vynaložených nákladů mezi jednotlivá oddělení, kterým bylo vzdělávání poskytnuto. Alokace mezi útvary může probíhat na základě počtu pracovníků z jednotlivých útvarů, podle obratu nebo výstupu.

- 2) prodej služby – vzdělávací aktivita je nabízena za běžnou cenu pro typ, místo a čas.
- 3) náklady stanovené firmou - čistý výpočet vynaložených nákladů, které firma stanovila, v této ceně jsou také účtovány a jejich kumulace je brána jako reálné snížení hrubého zisku firmy (Belcourt, Wright, 1998).

2.3.8 Vzdělávání podle skupin pracovníků

Podle skupin pracovníků můžeme vzdělávání rozdělit do níže uvedených kategorií:

a) vzdělávání manuálních pracovníků

Ke vzdělávání manuálních pracovníků se nejčastěji využívají metody jako zaškolení a zácvik. Zácvik je definován jako jednoduchý druh zaškolení, který spočívá v krátkém poučení při umístění na pracoviště. Pod pojmem zaškolení rozumíme absolvování odborné teoretické přípravy, na jejímž konci dostává pracovník osvědčení o úspěšném absolvování zkoušky (Bedrnová, Nový, 1998).

b) vzdělávání technicko - hospodářských pracovníků

Pro vzdělávání řídicích pracovníků na nižších úrovních nebo administrativních pracovníků se používá systém, který většinou není součástí systému podnikového vzdělávání. Může se jednat o specializační přípravu (kurz asertivity), účelovou přípravu (nová právní legislativa), účast na konferencích a odborných seminářích, individuální studium (Horalíková, 1999).

c) vzdělávání řídicích pracovníků

Pro základní vzdělávání jsou používány techniky jako rotace práce – tento model vzdělávání v poslední době zavádí mnoho organizací, neboť považují za důležité, aby řídicí pracovníci znali práci svých podřízených, tedy manuálních pracovníků a měli komplexní pohled na souslednost činností, jež jsou v organizaci vykonávány. Další možností vzdělávání je tzv. střídání úkolů v pozorování, odborné semináře a kurzy na rozšiřování měkkých dovedností (Lubelec, Tóth, 1991).

Výše uvedené rozdělení je nejčastějším typem, s jakým se v literatuře můžeme setkat. Další možné členění přináší Němec (2002) a to konkrétně podle cílové skupiny, které se víceméně shoduje s již popsaným dělením. Další variantou, jak na vzdělání podle skupin pracovníků můžeme nahlížet je:

- a) odborní pracovníci, specialisté (stejných x různých oborů),
- b) podle obsahu (marketing, management, IT, kvalita),
- c) dle počtu zúčastněných.

2.3.9 Zákonné vzdělávání

Organizace jsou vázány platnými zákony, ty upravují povinná školení a vzdělávací programy, které musí pracovníci organizace absolvovat, aby mohli vykonávat svou pracovní činnost. Pokud by tak organizace neučinila, vystavuje se riziku pokuty. Dohled nad plněním vykonávají státní orgány, konkrétně se jedná o:

- ✓ Státní úřad inspekce práce a regionální inspektoráty práce,
- ✓ Český báňský úřad a obvodní báňské úřady,
- ✓ Ministerstvo zdravotnictví, krajské hygienické stanice, Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra.

Výčet zákonných školení:

- ✓ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- ✓ Školení požární ochrany,
- ✓ Školení řidičů,
- ✓ Školení první pomoci¹ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

2.4 Mileniálové a generace X

Sujansky a Ferri-Reed (2009) definují mileniála jako jedince narozeného v rozmezí 1989 – 2000, někdy se v literatuře můžeme setkat i s označením generace Y. Zároveň informují o nutnosti změny přístupu k jejich požadavkům, neboť jejich preference se zcela zásadně mění.

Osoby z této generace jsou právě ti, kteří nyní dosáhli produktivního věku a hledají si zaměstnání. Tuto informaci uvádí J. Rezlerová z agentury Manpower (2009).

Mezi základní rysy definující tuto skupinu osob řadíme: podpora zkrácené pracovní doby, snaha o sladění osobního života s pracovním, vyžadování pochvaly a uznání, touha po vyšší odměně, snaha o získání společenského uznání, cestování, využívání sociál-

¹ Dle činnosti společnosti se pak můžeme setkat s programy vzdělávání, které vycházejí z legislativních požadavků, jedná se o: Nakládání s chemickými látkami; Obsluha manipulačních vozíků; Práce ve skladu; Práce ve výškách; BOZP ve stavebnictví; Ergonomie práce; Informační a kybernetické bezpečí; Ochrana osobních údajů; Praní špinavých peněz (AML zákon)

ních sítí, jejich fluktuace dosahuje vyšších hodnot než osob z generace X, uvědomění si významu svého vzdělání (monster.cz, 2019).

Informace o vnímání mileniálů jsou dostupné především na webu, neboť se jedná o aktuální téma, které řeší mnoho zaměstnavatelů a personálních agentur. Jen při vyhledávání hesla millennials na webu se zobrazí více jako 70 mil. výsledků odkazující na tuto problematiku. Do seznamu literatury přikládám odkaz na český týdeník respekt.cz, který komentuje výsledky výzkumu o generaci Y, do kterého byli zapojeni mileniálové z 25 zemí světa.

Deník Forbes.com (2019) identifikuje generaci X jako osoby narozené v období 1969 – 1989. Z toho lze zcela logicky usuzovat, že se jedná o předchůdce mileniálů. V České republice bychom mohli této generaci říkat Husákovy děti.

Dle společnosti First Choise Consulting (2017) je pro generaci X zpravidla důležité stabilní zaměstnání a loajalita vůči zaměstnavateli. Lidé spadající do generace X vyrůstali v době, kdy na našem území vládl komunismus a po jeho pádu nastalo v jejich životech a ve světě okolo velmi mnoho změn. Velký vliv na tuto generaci měl celkový rozpad masové popkultury, který měl za následek mj. zvýšení sebevědomí a touhu dosáhnout něčeho výjimečného. Současnou generaci X tak v dnešní době spatříme například ve vedení nových politických stran, z čehož můžeme usuzovat zájem o aktuální dění ve společnosti a jistou touhu něco změnit a zkrátka “být u toho”. Generaci X dále charakterizují výrazové postoje a hodnoty, které celoživotně zastávají.

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení stávajícího systému odměňování a vzdělávání ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení. Součástí práce je i finanční vyčíslení navrhovaných opatření, aby si mohla organizace po předložení práce udělat jasný obrázek, jaké finanční zatížení by pro ni znamenala realizace návrhů. Dílčím cílem práce je ověření teorie o zaměstnatelnosti současné generace mileniálů.

3.2 Metodika práce

Metodické zpracování této diplomové práce se řídí následujícími body:

3.2.1 Studium odborné literatury

Zpočátku došlo k prostudování a seznámení s odbornou literaturou zabývající se problematikou vzdělávání a odměňování. Bylo třeba nastudovat více autorů, neboť se i v současné době setkáváme s rozličným pohledem na vnímání vzdělávání a odměňování. V práci se setkáváme s pohledy jak českých, tak zahraničních spisovatelů. Každý z autorů má různý pohled na členění jednotlivých prvků a procesů v obou oblastech. K získání potřebných informací byly využity knižní publikace, internetové zdroje jako Google Books a Scholar. Knihy byly zapůjčeny z Akademické knihovny JU a Městské knihovny v Praze.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace a anonymizace práce

Pro účely této práce byla zvolena bankovní instituce, jejíž název bude anonymizován. Jedná se o požadavek vycházející z uzavřené smlouvy mezi organizací a mou osobou. K tomuto kroku se přistupuje, neboť organizace poskytnutá data považuje za velmi citlivá a nechce, aby byla dohledatelná souvislost se zveřejněnými daty a jejím názvem. Porušení této podmínky je ve smlouvě pokutováno částkou 1 000 000 Kč.

Z výše popsaných důvodů byla podána žádost děkanovi Ekonomické fakulty JU o odložení zveřejnění diplomové práce v tištěné i elektronické podobě, které bylo vyhověno na základě § 47b odst. 4. zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů.

3.2.3 Zhodnocení stávajícího systému odměňování a vzdělávání

Prvotně byly vytvořeny dotazníky² určené zaměstnancům organizace. Pro účely této práce byl zvolen back office organizace, neboť se jedná o část, která je vždy vnímána jako nejhůře odměňovaná a na potřeby zaměstnanců v BO se zaměřuje společnost až v poslední řadě. Primárně se pohled upírá především na oddělení businessu, neboť ten generuje zisky společnosti.

Za účelem snížení administrativní náročnosti byla prostřednictvím společnosti Klik4survey s. r. o. a jejich webových stránek www.click4survey.com vytvořena elektronická verze dotazníků. Aplikace generuje odkaz, pomocí něhož získali respondenti snadný přístup k dotazníkům. Nutnost elektronické verze byla podmíněna i faktem, že tato podoba umožňuje větvení, filtraci otázek na základě předchozí odpovědi, čehož bylo využito především v dotazníku A. Filtrace v praxi znamená, že z části byl dotazník pro všechny respondenty totožný, z části se měnil v závislosti na výběru jejich odpovědi.

Dotazník A se skládá z celkem 34 otázek, ty jsou rozděleny do 3 kategorií. První se zaměřuje na vzdělávání, druhá na odměňování a poslední část tvoří sociodemografické otázky. Jak již bylo popsáno výše, všichni respondenti se nesetkali se všemi otázkami. Celkový počet, který vyžadoval odpověď po všech respondentech, je 27, zbylé otázky jsou generovány dle předchozích odpovědí.

Respondenti se v dotazníku setkali s otevřeným, uzavřeným a polouzavřeným typem otázek. Celkově se nedoporučuje stavět dotazník tak, aby zde převažovalo více otevřených otázek, neboť respondenti mají tendenci otázky nevyplňovat a dochází tak k nedokončení dotazníku. Případně získáme odpovědi, které neodpovídají názoru respondenta. Z tohoto důvodu je v dotazníku pouze jedna otevřená otázka, ta je navíc označena jako nepovinná. Nejčastějším typem otázky je tzv. uzavřená s možností jednoho výběru odpovědi. Dále se respondenti setkali s otázkami, kde po nich bylo vyžadováno, aby na základě předem stanovené škály ohodnotili nabízené možnosti. V polouzavřených otázkách jim byl ponechán prostor k doplnění, co jim případně v nabídce chybí.

² Dotazník A, B, C – viz příloha práce č. 1, 2, 3

Pro statistické testování byly vytvořeny dva speciální krátké dotazníky (B a C). Cílem těchto dotazníků bylo zajištění dat pro otestování stanovených hypotéz. První dotazník se zaměřoval na sběr dat od osob uvádějících v původním dotazníku, že jsou ochotni se finančně spolupodílet na hrazení vzdělávacích akcí. Druhý shromažďoval data od všech respondentů. Úkolem bylo získat konkrétní částku, o kterou by si přáli zvýšit svou hrubou mzdu. K tomuto postupu, to je vytvoření třech dotazníků, bylo přistoupeno z důvodu zajištění co největší návratnosti. Pokud by se respondent rozhodl nevyplňovat údaje o rozmezí své mzdy a částky, o kterou se má zvýšit jeho HM, nevyplnil by tak celý dotazník, čímž by došlo ke ztrátě cenných dat.

Dotazníky byly směřovány na pracovníky back office, jak bylo zmíněno. K rozšíření došlo prostřednictvím hypertextových odkazů z aplikace. Ty byly rozeslány na všechny útvary BO v Praze, celkový počet příjemců činil 171 osob. První vlna dotazníkového šetření probíhala od 1. 1. 2019 do 1. 2. 2019., druhá výzva k vyplnění byla zaslána 2. 2. 2019, ukončení šetření bylo stanoveno na 18. 2. 2019.

Před samotným spuštěním bylo provedeno tzv. pilotní dotazníkové šetření. Toho se zúčastnilo celkem 15 osob. Jednalo se o zhruba hodinovou schůzku, při níž došlo k předložení dotazníků a následné konzultaci připomínek. Účastníci měli čas si prostudovat dotazník, projít si všechny otázky. Na předem připravený arch si mohli poznamenat své připomínky k otázkám. Výsledkem pilotního průzkumu byla úprava a formulace třech otázek. Ty podle účastníků nebyly formulovány přesně a mohly mít zavádějící tendenci. Zároveň byl na podnět účastníků k otázce ohledně benefitů doplněn odkaz na méně známé jako je sabbatical a bonus swap, aby nedocházelo k hodnocení takových benefitů, o kterých respondenti nebudou mít dostatečné informace. Zároveň byla v aplikaci nastavena zpětná kontrola vyplnění - jako je minimální a maximální počet vyplněných polí v otázce. To se týká především polouzavřených otázek, kdy měli respondenti k dispozici pole „jiné“, do kterého mohli vpisovat možnosti, které jim v nabídce chyběly, současně po nich ale nesměl dotazník vyžadovat vyplnění, pokud neměli zájem.

Po ukončení průzkumu byla získaná data zpracována pomocí aplikace MS Excel a programu R. V tuto chvíli zde sehrálo elektronické zpracování dotazníků důležitou roli, neboť aplikace, v níž byly vypracovány, umožňuje přehledné zpracování dat a jejich export do MS Excel, což umožňuje rychlou práci s daty.

Pro získání informací bylo přistoupeno i k hloubkovému řízenému rozhovoru s třemi manažery na úrovni B-3 a jedním zástupcem HR oddělení. Rozhovory byly realizovány v období 18. 3. – 21. 3. 2019, seznam otázek nalezneme v příloze 4. Informace sloužily jako podklad pro analyzování a popis současného systému odměňování a vzdělávání.

K vyhodnocení byla využita i metoda kulatých stolů, té se zúčastnilo 13 vybraných jedinců. Tato technika byla aplikována především k seznámení se zjištěnými výsledky, neboť vybraní účastníci byli vždy zástupci jednotlivých útvarů back office. Z tohoto důvodu došlo k osobní interpretaci výsledků zástupcům týmů a zodpovězení případných otázek. Zjištěné výsledky byly rozesílány zpět na všechny respondenty, tj. 171 osob. Primárním cílem bylo přednesení navrhovaných opatření, zjištění různých úhlů pohledů a nalezení optimálního řešení v dané oblasti vzdělávání a odměňování.

3.3 Formulace hypotéz

První ze stanovených hypotéz se zaměřuje na význam peněžní odměny vzhledem k věku respondentů. Hypotéza reaguje na současný problém týkající se zaměstnatelnosti osob z generace mileniálů. Problémy spjaté se zaměstnáváním osob z této generace jsme si popsali v literární části této práce.

H1: Osoby z generace mileniálů požadují za svou práci vyšší peněžní odměnu než osoby z generace X.

Druhá hypotéza se zabývá vztahem respondentů k jejich vzdělání a ochotě investovat do něj. Opět bylo přistoupeno k rozdělení na základě věkové kategorie (generace mileniálů a generace X). V současné době se řada personálních agentur a zaměstnavatelů snaží najít nové možnosti, jak získat a udržet pracovníky. Novými pracovníky jsou právě jedinci z generace mileniálů. Jejich potřeby vzhledem k pracovním prostředkům a vztahu k organizaci jsou zcela odlišné od předchozích požadavků generace X.

H2: Mileniálové vnímají své vzdělávání jako důležitý faktor pro rozvoj kariéry, a proto jsou ochotni investovat více prostředků do vzdělávacích kurzů než osoby z generace X.

3.4 Návrh změn vedoucí ke zlepšení personálních činností

Výsledné návrhy včetně finančního vyčíslení budou předloženy analyzované organizaci. Součástí předložených návrhů bude i grafické zpracování výsledků dotazníkového šetření, aby si organizace mohla udělat představu o potřebě navržených opatření.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Analyzovanou organizací v této diplomové práci je bankovní instituce (dále jen „banka“), která poskytuje své služby všem segmentům klientů (FO, institucionální, korporátní klientela, malé a střední podniky) na českém a slovenském trhu. Banka má dlouholetou tradici, byla založena v 60. letech 20. století. V současné době je jejím 100% vlastníkem zahraniční banka se sídlem v EU.

Organizace má řadu dceřiných společností, jejichž produkty jsou dostupné na všech pobočkách banky. V níže uvedené tabulce č. 1 můžeme vidět základní údaje o organizaci.

Tabulka 1 Základní informace

UKAZATELE	2016	2017
počet zaměstnanců	8 232	8 299
klienti (v mil.)	3,672	3,686
počet poboček	287	270
bankomaty	1 066	1 070
bilanční suma (v mld.)	1 085,5	1 315,6
čistý zisk (v mld.)	15,1	17,5
objem úvěrů (v mld.)*	618,3	657,5
objem vkladů (v ml.)	752,3	820,8

* vč. dceřiné společnosti

zdroj: webové stránky organizace

Banka se dlouhodobě orientuje na společensky odpovědné chování (CSR), spolupracuje s řadou organizací a nadací (Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové, Nadační fond Rozum a Cit, Česká asociace paraplegiků, Klub nemocných cystickou fibrózou, Nadace Charty 77, Domov Sue Ryder, Nadační fond Mathilda aj.). Za tyto činnosti získává každoročně řadu ocenění.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

■

■

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

SEZNAM LITERATURY

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th edition*, Philadelphia: Kogan Page Publishers
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing
3. Armstrong, M. (2000). *Personální řízení*. 1st edition. Praha: Grada Publishing
4. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing
5. Armstrong, M. (2005). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Philadelphia: Kogan Page Publishers
6. Bedrnová, E., & Nový, I. & kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
7. Belcourt, M., & Wright, C. P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha: Grada Publishing
8. Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika
9. Bláha, J., & Mateicius A., Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books
10. Brůha, D., & Bukovjan, P., & Čornejová, H. (2007). *Abeceda personalistiky*. Olomouc: ANAG
11. Bryson, T. (2005). *The Benefits of Cafeteria Plans : Start maximizing your employee benefits package and saving money with a section 125 flexible benefits plan* (online). Citováno dne 3. 10. 2018, retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/79978>
12. Coates, Ch. (1995). *The Total Manager*. Pitma Publishing
13. Cole, G. A., (1990). *Management: Theory and Practice*. London: DP Publications
14. Český statistický úřad. (2019). *Počet zaměstnanců a průměrné měsíční hrubé mzdy*. Retrieved from https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&filtr=G~F M~F Z~F R~T P~ S~ null null &katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208 ! MZD-LEG3-MZD01_1
15. Čopíková, A., & Horváthová, P. (2010). *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava
16. Deloitte.cz (2018). *Millennial Survey*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

17. Donnelly, H. J., & Gibson L. J. & Ivancevich, J. (1997). *Management*, Praha: Grada Publishing
18. Dudek, M. (2007). *Rozvoj způsobilosti zaměstnanců* (online), citováno dne 13. 10. 2018. Retrieved from <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>
19. Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
20. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
21. FinExpert. (2016). *Češi chtějí šest týdnů dovolené a většinu si vybrat v kuse*. Retrieved from <https://finexpert.e15.cz/cesi-chteji-sest-tydnu-dovolene-a-vetsinu-si-vybrat-v-kuse>
22. First Choise Consulting. (2017). *X, Y, Z – tři generace*. Retrieved from <http://fccoconsulting.cz/x-y-tri-generace-vlivy/>
23. Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press
24. Forbes.com. (2019). *In Its Quest For Millennials, Has The Wine Industry Ignored Generation X?*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/theworldwineguys/2019/02/19/in-its-quest-for-millennials-has-wine-industry-ignored-generation-x/#7b95d2246d24>
25. Globoforce. (2015). *The Science of Happiness*. Retrieved from http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/WP_Culture_Globoforce.pdf
26. Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta
27. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing
28. Hřebíček, V. (2008). *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita
29. Kariera.ihned.cz. (2009). *Příchod generace y na trh práce*. Retrieved from <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
30. Kenney, J., & Reid, M. (1994). *Training Interventions. 4th edition*. London: Institute of Personnel and Development
31. Kleibl, J., & Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
32. Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde
33. Koubek, J. (2000). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press
34. Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3th edition. Praha: Management Press

35. Koubek, J. (2003). *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press
36. Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press
37. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4th edition*, Praha: Management Press
38. Koubek, J., & Hüttllová, E., & Hrabětová, E. (1995). *Personální řízení: vybrané kapitoly*. Praha: Vysoká škola ekonomická
39. Lawler, E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw - Hill Inc.
40. Lubelec, L. & Tóth, R. (1991). *Praktická škola personalistiky*. Bratislava: Uniapress
41. Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*, Praha: C. H. Beck
42. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2018). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* (online), citováno dne 13. 10. 2018. Retrieved from <https://www.mpsv.cz/cs/45>
43. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2018). *Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* (online), citováno dne 13. 10. 2018. Retrieved from https://ppropo.mpsv.cz/zakon_309_2006
44. Moderegger, A. H. (2013). *Personalentlohnung und monetäres Anreizsystem*. Hamburg: Gabler
45. Monster.cz. (2019). *Jak upoutat kandidáty*. Retrieved from <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/hr-informace/jak-upoutat-kandidaty/milenialove-nezvladatelna-generace.aspx>
46. Mustafa, A. (2008). *Case Study Method Theory and Practice (Research and Management Approaches)*. India: Atlantic Publishers & Distributors Pvt Ltd
47. Mužík, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus
48. Němec, O. (2002). *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*, Praha: Oeconomica
49. Nieto, M. (2006). *An Introduction to Human Resource Management: An Integrated Approach*. New York: Palgrave Macmillan
50. Novinky.cz. (2017). *Papírové stravenky jsou na ústupu, nahradit je mají elektronické karty*. Retrieved from <https://www.novinky.cz/ekonomika/441837-papirove-stravenky-jsou-na-ustupu-nahradit-je-maji-elektronicke-karty.html>
51. Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. Praha: Academia

52. Platy.cz. (2019). *Platy v bankovníctví – specialista back office*. Retrieved from <https://www.platy.cz/platy/bankovnictvi/specialista-back-office>
53. Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context* ampshire (3rd. ed.). Cengage Learning EMEA
54. Price, A. (2017). *Human Resource Management. 4th edition*. Hampshire: Cengage L. EMEA
55. Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing
56. Respekt.cz. (2016). *Mileniálové nejsou líni, ale pracují jen z povinnosti*. Retrieved from <https://www.respekt.cz/spolecnost/milencialove-nejsou-lini-ale-pracuji-jen-z-povinnosti>
57. Rosen, L. (2005). *HR Networking: Work-life Benefits*. Chicago, Ill.: CCH
58. Schuler, R., & MacMillan, G. (2007). *Competitive Advantage through Human Resource Management Practices: Human management* (online, p. 3). Citováno dne 3. 10. 2018, retrieved from <http://rci.rutgers.edu/>.
59. Sisson, R. G. (2001). *Hands – on training: a simple and effective method for on – the – job training*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
60. Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing
61. Sujansky G. J., & Ferri – Reed J. (2009). *Keeping the Millennials - Why Companies are Losing Billions in Turnover to This Generation - and What to Do About it*. Hoboken, NJ: John Wiley
62. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomik*. Praha: Grada Publishing
63. Tureckiova, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing
64. Vaverčáková, M. (2006). *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU
65. Vimvic.cz. (2018). *Občerstvení ve firmě jako benefit, co firmy nabízejí*. Retrieved from <https://www.vimvic.cz/clanek/obcerstveni-ve-firme-jako-benefit-co-firmy-nabizeji>
66. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing
67. Werther, W., & Keith, D. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing

68. Whittaker, M., & Cartwright, A. (2000). *The mentoring manual*. Brookfield: VT: Growe

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

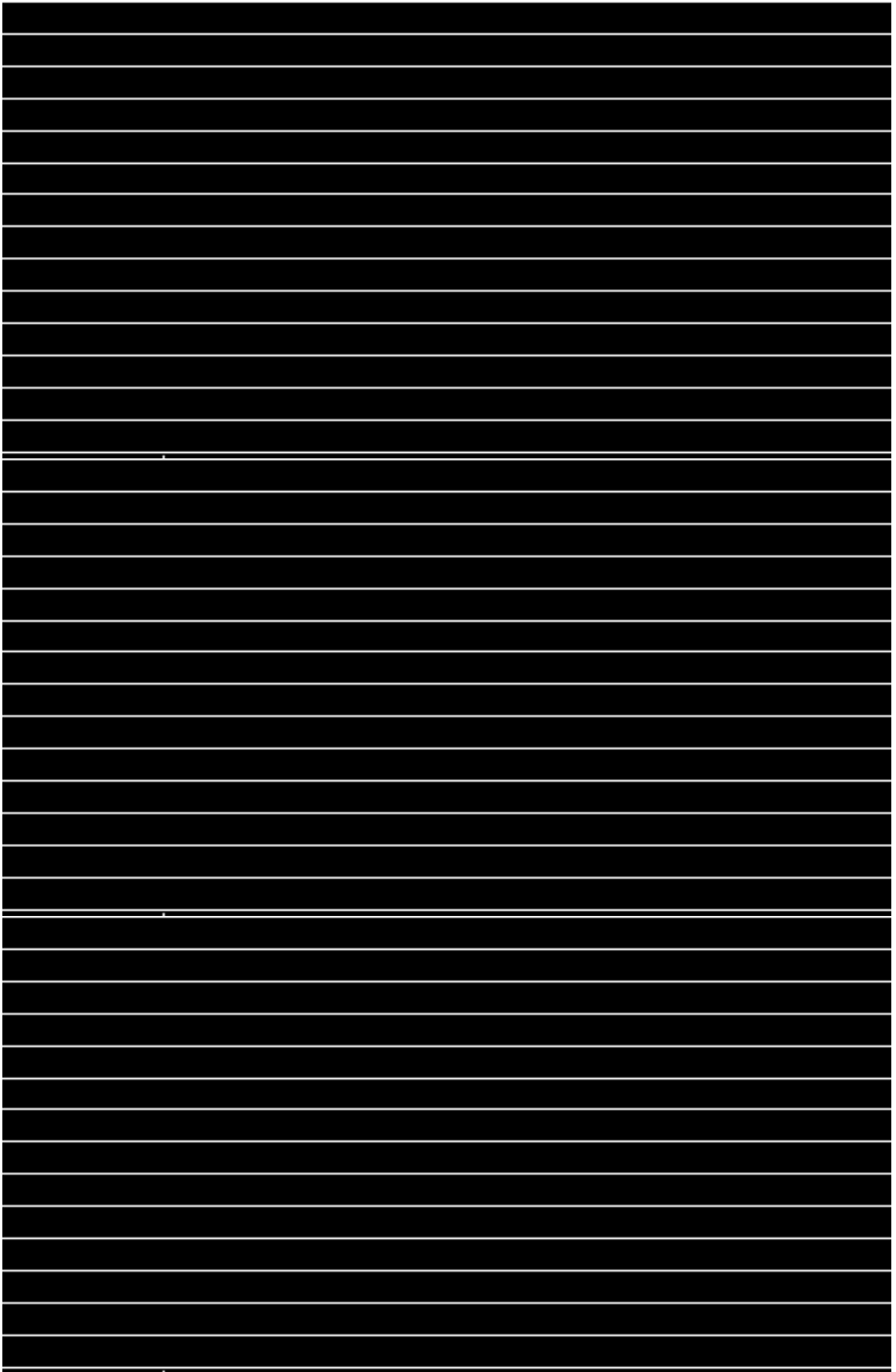
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

