

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jiřina Neprašová

Pracovní motivace Generace Y v bankovní společnosti

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Vladimíra Tichá

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Jiřina Neprařov

Work motivation of Generation Y in a banking company

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Vladimíra Tich

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5.3.2018

Jiřina Neprašová

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Tiché za vedení mé diplomové práce, podporu a konzultace.

Anotace

V současné době se na trhu práce setkávají silné generace, které se vyznačují různými postoji k práci, vzdělávání i trávení volného času. Každá z těchto generací může zaměstnavateli nabídnout jiné avšak zajímavé zkušenosti, vědomosti a schopnosti. Pochopení generačních rozdílů je klíčové pro zaměstnavatele, nejen z důvodu správného využití lidského kapitálu, ale také pro pochopení jak své zaměstnance správně motivovat.

Tato diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou popsány teoretická východiska z teorie lidských zdrojů týkající se představení zaměstnance vstupujícího na trh práce. Ve své praktické části se bude zabývat především Generací Y a její pracovní motivací v konkrétní bankovní společnosti. Bylo provedeno dotazníkové šetření a rozhovory s personálními manažery v konkrétní organizaci. Zmíněná šetření pomůžou pochopit současnou motivaci této generace, budou porovnány se současným stavem, tedy nabídkou zaměstnavatele, a dále budou specifikovány návrhy ke zlepšení současného stavu konkrétní společnosti.

Klíčová slova

Zaměstnanec, zaměstnavatel, adaptační proces, společnost, externí zdroje, interní zdroje, motivace, stimulace, adaptace, hodnocení, odměňování, generace, Generace X, Generace Y, Generace Z.

Annotation

At present, there are strong generations on the labor market characterized by different attitudes towards work, education and leisure. Each of these generations can offer employers different but interesting experiences, knowledge and skills. Understanding generation gaps is key to employers, not only for the proper use of human capital but also for understanding how to properly motivate their employees.

This diploma thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part will describe the theoretical starting points from the theory of human resources concerning the introduction of a worker entering the labor market. In its practical part, it will mainly deal with Generation Y and its work motivation in a particular banking company. Questionnaire inquiries and interviews with HR managers in a specific organization were conducted. The above mentioned surveys will help to understand the current motivation of this generation, will be compared with the current situation, ie the offer of the employer, and proposals will be specified to improve the current state of a particular company.

Keywords

Employee, Employer, Adaptation Process, Society, External Resources, Internal Resources, Motivation, Stimulation, Adaptation, Evaluation, Remuneration, Generation, Generation X, Generation Y, Generation Z

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA Z TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, TÝKAJÍCÍ SE PŘEDSTAVENÍ ZAMĚSTNANCE VSTUPUJÍCÍHO NA TRH PRÁCE	11
1.1 Motivace a stimulace zaměstnance.....	12
1.2 Adaptace zaměstnance v pracovním procesu	18
1.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci.....	22
2 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO TRHU PRÁCE	30
2.1 Definice trhu práce a jeho členění	31
2.2 Situace na současném trhu práce v Evropské unii a České republice	32
3 TŘI NEJVÝZNAMNĚJŠÍ GENERACE SOUČASNOSTI A JEJICH CHARAKTERISTIKY VE SVĚTĚ PRÁCE.....	35
3.1 Generace X	36
3.2 Generace Y	36
3.3 Generace Z.....	36
3.4 Generace baby boomers.....	37
4 KONKRÉTNÍ POZNATKY SE ZAPOJENÍM GENERACE Y DO PRACOVNÍHO PROCESU.....	39
4.1 Motivace a stimulace Generace Y v podmínkách konkrétní bankovní společnosti	39
4.1.1 Finanční odměna a benefity	39
4.1.2 Stimulace Generace Y v podmínkách konkrétní bankovní společnosti.....	44
4.2 Adaptace a hodnotící proces Generace Y v podmínkách konkrétní bankovní společnosti	45
4.3 Odměňování Generace Y v podmínkách konkrétní bankovní společnosti.....	46
5 ŘÍZENÍ GENERAČNÍCH ROZDÍLŮ NA PRACOVIŠTI	48
6 PŘÍKLAD PRÁCE S GENERACÍ Y V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI.....	50
PRAKTICKÁ ČÁST	52

7	STANOVENÍ CÍLŮ A METOD PRAKTICKÉ ČÁSTI VÝZKUMU	52
7.1	Popis kroků a metod použitých v praktické části	55
7.2	Interpretace a výsledky výzkumu	74
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	78
	SEZNAM ZKRATEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Diplomová práce se věnuje Generaci Y, jejím požadavkům na zaměstnavatele a preferencím pracovních podmínek. Generace Y je v poslední době velice diskutovaným tématem, nejen proto, že do deseti let bude právě tato generace tvořit většinovou část obyvatelstva v produktivním věku, ale také z důvodu momentální situace na trhu práce. Pochopení této generace je tedy klíčové právě pro zaměstnavatele.

K této generaci se technologie dostávala postupně již od raného věku. I když nevyrostala s tablem v ruce a mobily nebyli samozřejmostí, právě v této době se rozvíjel internet, který otevřel Generaci Y spoustu možností. Tato generace je si podobná ve všech vyspělých státech světa.

Generace Y v dnešní době žije online, svůj mobilní telefon téměř neodkládá, oproti svým předchůdcům hodně cestuje a nebojí se vyhledávat práci v zahraničí. Tato generace se může zdát gramotnější v IT oblasti a vstřebávání nových IT poznatků, avšak často ztrácí obezřetnost právě při komunikaci na sociálních sítích. Není výjimkou, že uvádí citlivé osobní informace a své názory na svých profilech. Komunikuje s lidmi na opačném konci světa stejně jako například se spolužáky ze školy.

Z informací, které jsou uvedeny na profilech těžší nejedna firma. Marketéři jsou takto schopni zacílit na určitou skupinu lidí. Produkty které firmy nabízejí jsou tak cíleně zobrazovány skupině, která nejspíše o produkt projeví zájem. V dnešní době tímto způsobem pracují i personální agentury, které oslovují pro ně zajímavé talenty nejčastěji právě z této kategorie.

Život generace Y není horší ani lepší než jejich rodičů, je jen odlišný, nabízí spoustu možností a proto má tato generace jiné priority. Je třeba jí porozumět a naučit se s ní pracovat.

Základním poznatkem který je charakteristický pro generaci Y je důraz na vyvážení svého osobního a pracovního života. Firmy se s touto změnou, která je oproti předchozí generaci opravdu citelná, snaží pracovat. Začaly velice rychle měnit svůj přístup k požadavkům této generace, která raději obětuje část své mzdy pro možnost flexibilního úvazku.

Zaměstnavatelé, kteří pochopili rychleji požadavky generace Y, a dokázali nabídnout specifické pracovní podmínky například v inzerci, mají před konkurencí obrovskou výhodu. Ve třetím čtvrtletí roku 2017 byla obecná nezaměstnanost 2,8 %.¹ Zaujmut tedy cílovou skupinu správně upravenou nabídkou zaměstnání je v dnešní době klíčové.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit situaci na trhu práce, analyzovat nabídku konkrétního zaměstnavatele bankovní společnosti oproti nabídkám ostatních zaměstnavatelů jemu podobným a porovnat zda je nabídka adekvátní požadavkům generace Y.

Bude představena situace na současném trhu práce, jeho definice a členění. Dále budou představeny základní pojmy z oblasti motivace a stimulace. Podrobně popsány tři nejvýznamnější generace současnosti (Generace X, Generace Y a generace Z), jejich vzájemná interakce a generační rozdíly.

V praktické části bude představena vybraná bankovní společnost XY. Proběhne porovnání nabízených benefitů s dalšími jí podobnými bankovními společnostmi. Proběhne dotazníkové šetření zaměstnanců, kteří spadají do generace Y v bankovní společnosti XY. Tímto šetřením bude zjištěno, co přesně zaměstnanci od svého zaměstnavatele požadují, co by mohlo být důvodem odchodu z nynějšího zaměstnání a čím by je popřípadě nový zaměstnavatel přesvědčil o tom, že právě jeho společnost je pro ně tou pravou. Budou provedeny rozhovory s personálními manažery vybrané organizace, které se zabývají problematikou zapojování a adaptace příslušníků generace Y do personálních procesů. Na základě těchto rozhovorů budou nastaveny body v dotazníku, které se zaměří na zjištění vnímání problematických momentů při zapojení a adaptaci novými zaměstnanci. Výsledky dotazníkového šetření budou porovnány se současným stavem, tedy nabídkou zaměstnavatele a v případě potřeby budou specifikovány návrhy ke zlepšení současného stavu konkrétní společnosti.

¹ https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA Z TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, TÝKAJÍCÍ SE PŘEDSTAVENÍ ZAMĚSTNANCE VSTUPUJÍCÍHO NA TRH PRÁCE

V této kapitole teoretické části budou popsány základní pojmy z oblasti lidských zdrojů, ze kterých vychází diplomová práce při zpracování dat v praktické části. Zmíněné pojmy jsou úzce spojené s definicí generace Y a cílem diplomové práce, kterým je zjistit, co zaměstnanci bankovní společnosti XY této generace od svého zaměstnavatele očekávají.

„Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.“²

„Péče o lidské zdroje a jejich rozvoj je v podstatě pokračováním seberealizačního procesu a jeho podstatné složky – učení a vzdělávání. Nejde zde pouze o vzdělávání jako takové, ale i o vytváření podmínek k seberealizaci člověka jako nejúčinnějšího motivačního nástroje a důležitého nástroje ve vytváření vztahů člověk – firma, člověk – práce, člověk – skupiny, ale i člověk – člověk.“³

² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4 rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2007. str 126 ISBN 978-80-72611-68-3

³ PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. Základy andragogiky. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. str. 53 ISBN 978-80-86723-58-7

1.1 MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCE

„Vnitřní řídicí síla odpovědná za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování; motivační síla vzniká působením vnější i vnitřní stimulace a její kognitivní interpretace.“⁴

„Motivace obvykle směřuje chování k určité incentivě, jež představuje příjemné pocity nebo redukuje nepříjemný stav: patří sem jídlo, pití, sex atd. Jinými slovy pro incentivní motivaci je charakteristický afekt, příjemný, nebo naopak nepříjemný stav“⁵

Pojem motivace není propojen pouze s pracovním životem. S tímto pojmem se pojí každodenní život všech lidí. Nelze přesně identifikovat co motivuje kterou generaci, tyto potřeby jsou totiž vázané na spoustu dalších faktorů, kterými je například rodina, sociální zázemí a postavení jedince. Pro pochopení jedince, porozumění jeho chování a zjištění jeho motivace je potřeba identifikovat nejen co jej naplňuje, baví a zajímá, ale také to čeho se obává. Odborně je tedy třeba určit *„jak silně a k čemu jsou motivováni“⁶* Například rozdělení potřeb podle Maslowa⁷ viz obrázek číslo 1 níže. Tato teorie byla ve své době velice uznávanou a to hlavně díky její jednoznačnosti. Dnes se zdá být tato teorie překonaná a na generaci Y jen velice těžko aplikovatelná. V případě aplikování teorie podle Maslowa na generaci Y by museli být zváženy motivační typy jednotlivců a následně by pak tedy nebylo možné aplikovat tuto teorii plošně.

⁴ HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vydání. Praha: Portál 1, 2010. str. 320. ISBN 978-80-7367-686-5

⁵ ATKINSON, Rita, L., Psychologie. 2. aktualizované vydání. Praha: Portal 1, 2003. str 350. ISBN 80-7178-640-3

⁶ ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti. Šesté revidované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. str. 95 ISBN:978-80-247-3133-9

⁷ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-1407-3

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Google, online⁸

Na prvním žebříčku jsou podle Maslowa **základní tělesné, fyziologické potřeby** - tyto potřeby se pojí k přežití člověka. K nejzákladnějším lidským potřebám jako je potřeba dýchání, potravy a sexu.

- Na druhém stupni je **potřeba bezpečí a jistoty** - v dnešní době se nejedná pouze o bezpečné prostředí, ale také například potřeba ekonomické stability, která je podle Dvořákové⁹ v dnešní době důležitější než kdy dříve. Potřeba zajistit finančně svoji rodinu je v této době naléhavější než kdy dříve. Paradoxně v době, kdy není, alespoň v České republice nedostatek jídla, ani jiných život ohrožujících, při jejich absenci, potřeb, je stále spoustu lidí, kteří cítí nedostatek a pokud nemají určitou finanční stabilitu, cítí pocit nejistoty.
- Třetím stupněm jsou **potřeby sociální – potřeba lásky, přijetí, spolupatříčnosti**. Patří sem například přátelství, nebo sociální skupiny. Tyto potřeby jsou

⁸ <https://www.google.cz/search?q=maslowova+pyramida>

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-7400-347-9

nejsilnějšími a k jejich uspokojení dochází v rámci mezilidských vztahů. Nedostatek v této oblasti může vést například k pocitům osamělosti nebo depresím. Pokud se bavíme o Generaci Y, která velkou část jejího osobního času tráví na sociálních sítích, můžeme s určitostí říct, že právě tato skupina je ohrožena osamělostí.

- **Potřeba uznání** je předposlední potřebou, se kterou je spojen projev respektu a úcty. Spadá sem nejen stránka týkající se vnějších podnětů, ale také například sebedůvěra a nezávislost.
- Poslední, avšak také velmi podstatnou je **potřeba seberealizace**, která se nachází na vrcholu Maslowovi pyramidy. Týká se potřeby člověka rozvíjet se, sám sebe, své vloh, schopnosti a dovednosti. Je to vize jedince stát se tím kým si přeje být.

Odpovědí na otázku co vede jedince k volbě všech cílů v životě, jak těch pracovních tak osobních je právě motivace. Definice podle Balcara: *„Motivací označujeme hypotetické hybné síly v duševním životě, které vzbuzují zvláštní záměrnou činnost jedince – snažení; tíhnutí člověka k činům určité intenzity, obsahu a cíle. Subjektivně je lze pozorovat jako prožívání směřující k jednání, objektivně jako chování směřující k cíli.“*¹⁰

*„Motivy si můžeme představit (modelovat je) jako fyzikální síly působící v prostoru na hmotný bod určitým směrem. S tímto modelem začal v psychologii pracovat Kurt Lewin. Působí-li jen jediný vektor, je výsledek jednoduchý: pohyb ve směru žádoucího objektu, akce k uspokojení aktivované potřeby. Pro člověka je však typické, že se různé motivy či potřeby často dostávají do konfliktu.“*¹¹

¹⁰ BALCAR, Karel. Úvod do studia psychologie osobnosti. Druhé opravené vydání. Chrudim: Nakladatelství March, 1991. 112 s. ISBN: 14-343-83

¹¹ ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti. Šesté revidované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 95 s. ISBN:978-80-247-3133-9

Pracovní motivace

Někteří lidé pracují, protože je pro ně práce koníčkem. Další pracují pro osobní a profesionální naplnění. Jiní lidé chtějí dosáhnout nějakých cílů a nebo se cítit, jako by přispívali k něčemu většímu. Určitě jsou to důležité důvody a tito zaměstnanci mají vizi toho, co chtějí vytvářet.

Zaměstnanci, kteří mají svou práci i jako koníček, dosáhli toho co by určitě chtěl každý zaměstnanec. Pro některé může být motivační to, že na ně v práci čekají klienti, kterým budou v pracovní době moci poradit. Interakce se zákazníky a spolupracovníky je pro hodně lidí zaměstnaných na pozicích v klientském servise důležitá. Motivace zaměstnanců pro pracovní výkony je individuální a různorodá. Ať už jsou ale jejich osobní důvody jakékoliv, téměř každý pracuje pro peníze. Dalšími důležitými aspekty mohou být také hrady, bonusy, výhody nebo odměny. Peníze jsou důležité k zajištění životní úrovně jakou je například bydlení, oblečení a jídlo.

Žádná z mnoha dostupných teorií však nevysvětluje motivaci lidského chování komplexně. Dle Armstronga¹² můžeme rozlišit dvě skupiny a to:

Teorie zaměřené na obsah motivace, která identifikuje významné potřeby, které ovlivňují pracovní chování, pracovní motivace je pak podmíněná uspokojením těchto potřeb.

Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychické procesy ovlivňující motivaci zaměstnanců, resp. těmi, které mají za cíl zvyšování pracovního úsilí zaměstnanců.

„Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“¹³

¹² ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-1407-3

¹³ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. str 242. ISBN 80-85943-57-3

V dnešní době se zaměstnanci cítí být odpovědni za svou kariéru víc než kdy dříve. Proto je správné řízení lidských zdrojů velice podstatné. Nabídka mobility v rámci společnosti se ukazuje být velice cennou kartou zaměstnavatele. Pokud je vedení seznámeno se schopnostmi a dovednostmi zaměstnance, pak může být velice silnou motivací právě nabídka mobility v rámci společnosti.

Velice výstižně charakterizoval cíl lidských zdrojů k dosažení rovnováhy mezi výkonem pracovníka a jeho seberealizací pan Častorál: „*Cílem personálního řízení je pak neustálá péče o lidské zdroje, podněcování růstu všech složek osobnosti, které jsou pro organizaci tím nejcennějším kapitálem. V souvislosti s moderními manažerskými teoriemi nabývá tento prvek na významu, protože všechny jsou postaveny na participativnosti, na aktivním zainteresování a účinné spolupráci všech pracovníků firmy, kdy i řádový pracovník přestává být zaměstnancem a stává se spolupracovníkem. Lze konstatovat, že řízení lidských zdrojů směřuje k dosažení rovnováhy mezi pracovním výkonem a seberealizací. Uspokojí mne jen takový výkon, na který mám a ze kterého vyjdu jako vítěz.*“¹⁴

Mobilita pro zaměstnance ať už v rámci povýšení, či přestupu na jinou pobočku, nebo do jiné země, může být pro zaměstnance velice motivující. Zaměstnanci Generace Y pociťují potřebu posunout se v rámci své kariéry v určité době někam dál nebo krok stranou. Tímto je myšleno ne směrem nahoru ale například na jiné oddělení.

Motivace přímá a nepřímá

Z pohledu současné psychologické praxe je možné vymezit dvě skupiny motivací:

Přímé – zde zdroj motivace pochází z nitra jedince. Jinak je možné pojmenovat vnitřní motivátory. Patří sem například sebeúcta a potřeba seberozvoje.

¹⁴ PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. Základy andragogiky. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. str 55. ISBN 978-80-86723-58-7

Výsledkem naplnění potřeby vnitřně motivující práce jsou například vysoké pracovní nasazení jedince, duševní rovnováha, proaktivita při řešení pracovních problémů, loajalita k zaměstnanci a další. Všechny zmíněné výsledky jsou beze sporu pro firmu přínosem.

Nepřímé – jinak také vnější. Jedná se o uspokojení potřeb, které s výkonem práce přímo nesouvisí. Práce je jen prostředkem k dosažení uspokojení jiných potřeb.

Stimulace

„ Záměrné podněcování či povzbuzení organismu k výkonu, jež může přicházet buď zevnitřku, jako je přání, tužby, aspirace, nebo zvenku, jako jsou pobídky ze sociálního okolí“¹⁵

Pojmem stimulace se od motivace liší velice výrazně. Stimulace je působena na psychiku zevnějšku. Jejím úkolem je usměrňovat motivaci. Je důležité aby si vedoucí pracovníci uvědomovali rozdíl mezi stimulací a motivací. Správným použitím stimulace je možné pozitivně avšak i negativně ovlivňovat podřízené. Smyslem používání stimulace je vyvolat u podřízených určitou aktivitu, nebo ji například zamezit. V současné době se podle Provozníka, Vladimíra a Komárkové, Růženy¹⁶ stimulace pracovního výkonu zaměřuje především na kvalitu. Zaměstnavatelé se tedy snaží přenést odpovědnost za kvalitu služeb a výrobků na každého zaměstnance. Snahou je aby se kvalita nabízených služeb a výrobků stala prioritou a tím získala společnost konkurenční schopnost a výhodu na trhu.

¹⁵ HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vydání. Praha: Portál 1, 2010. str. 553. ISBN 978-80-7367-686-5

¹⁶ PROVAZNÍK, Vladimír, a KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 1. vydání. Praha: VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1996. str. 185. ISBN 80-7079-283-3

Pozitivní stimulace mohou být například:

- Finanční odměna

Mzda a tedy ekonomická jistota jsou beze sporu důležitým podnětem pro výkon práce. Stejně tak i jiné finanční odměny a ohodnocení.

- Delegace pravomocí

Delegování a tedy spolu-odpovědnost za dosažené výsledky může podřízené motivovat k lepším výsledkům a pocitu sounáležitosti. Velice efektivním stimulem se také může být zapojení vedoucího pracovníka do přímé spolupráce se členy týmu.

- Obsah práce

Obsah práce a charakter práce samotný je dalším stimulujičím podnětem. Zde může hrát velkou roli potřeba uplatnit kreativní myšlení, potřebu pomáhat jiným lidem nebo například samostatnost. Pro někoho může být důležitá prestiž, pro jiné pocit moci nebo perspektivity.

- Pracovní podmínky

Pracovními podmínkami již není myšleno jen dobré mikroklimatické prostředí jako je například teplo, prostor a technické vybavení. Všechny tyto pracovní podmínky jsou dnes již považované za standardní. Zaměstnavatelé dnes přistupují například k flexibilním pracovním úvazkům, flexibilním pracovním dobám a možnosti využití home officů.

1.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCE V PRACOVNÍM PROCESU

„Psychologicky zahrnuje přizpůsobení se chování, vnímání, myšlení, postojů. Proces postupného přizpůsobování se člověka sociálním podmínkám.“¹⁷

Adaptace v souvislosti s pracovním poměrem je velmi důležitá pro každou společnost. Při přijímání nového zaměstnance je fáze adaptace na pozice velmi důležitá a někdy bývá

¹⁷HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vydání. Praha: Portál 1, 2010. str. 12. ISBN 978-80-7367-686-5

podhodnocená. Během tohoto procesu by se zaměstnanec měl sžít s firemní kulturou a politikou. Pro každého člověka je nové pracoviště také stresem. Musí si zvykat na nová pravidla, seznámit se s novými lidmi a přizpůsobit se novému prostředí s neznámými lidmi. Musí se naučit behaviorálním normám a pravidlům společnosti. Péče, která je nováčkům věnována je podstatná z důvodu udržení zaměstnanců ve společnosti, jejich nadšení pro pracovní výkony a rychlé zapracování do procesu. Pro zkrácení procesu přizpůsobení a pro pomoc zaměstnancům, aby co nejdříve začali pracovat s maximální efektivitou. Vedení společnosti by mělo věnovat pozornost procesu adaptace nováčků. Náklady na nábor a adaptaci nového zaměstnance jsou v případě neúspěšné adaptace velice vysoké. Musí se řešit nejen zástup za zaměstnance, který odešel a nábor nového, ale také zaškolení dalšího zaměstnance, což bývá pro firmu finančně i časově nákladné. O tom jak je důležité správné uvítání nového zaměstnance se zmiňuje také Branham.¹⁸ Branham vidí správně přivítání nového pracovníka jako klíčovou činnost, která má přednost před jinou prací a je pro firmu dlouhodobou investicí.

Adaptace je proces seznámení zaměstnance s činností, organizací a chováním v souladu s požadavky prostředí společnosti. Adaptační proces je vždy dvoustranný proces. Na jedné straně je zaměstnanec, který začal pracovat ve společnosti. Úmyslně se rozhodl na základě určité motivace učinit rozhodnutí vstoupit do zaměstnaneckého poměru a přijímá tak veškeré odpovědnosti vyplývající z tohoto zaměstnaneckého poměru. Na druhé straně poté stojí organizace, která přijímá zaměstnáním zaměstnance na konkrétní pracovní pozici, určité závazky. Adaptační programy jsou rozličné v různých společnostech. Shoduje se ale jejich hlavní cíl, kterým je pečlivý přístup k novému zaměstnanci a snaha přizpůsobit pozice maximálně efektivně a pohodlně.

¹⁸ BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. str. 148 . ISBN 80-251-0223

Funkce adaptace

- Snižující náklady

Tyto náklady by organizaci vznikly v případě, že by se nedávno přijatí zaměstnanci nezvládli adaptovat a firmu opustili.

- Vybudování loajality

Je důležitou adaptační funkcí, která má za úkol představit zaměstnanci firmu, jako zaměstnavatele pro kterého stojí za to pracovat. V případě, že se zaměstnanec identifikuje s firemní kulturou, stává se z něj oddaný pracovník, který je ochotný pro firmu usilovně pracovat.

- Seznámení s požadovanými cíli

Jen při správné adaptaci na pracovní prostředí, seznámení s pracovními cíli a získání potřebných znalostí je zaměstnanec schopen dosahovat požadované úrovně výkonu, která je firmou požadovaná. Při správném zapracování pracovníka je pak pro firmu přínosem.

- Sociální adaptace

Je pro zaměstnance důležitým aspektem a je potřeba na ní dát v adaptačním procesu velký důraz. Nový zaměstnanec přichází do již zaběhlých sociálních vztahů a pro některé může být právě pocit nezařazení se do pracovní skupiny rozhodnutím opustit firmu ve zkušební době.

Řízení adaptačního procesu zaměstnance nastupujícího do zaměstnání

Optimální průběh by podle Nového a Suryňka¹⁹ měl mít 3 etapy a úspěšná adaptace je závislá na tom, že pracovník již disponuje předpoklady pro danou práci, je dostatečně aktivní a schopný řešení problémů, které mohou nastat v nových situacích. Dále je potřeba aby byl také akceptován pracovní skupinou kam je zařazen. Organizace by měla

¹⁹ NOVÝ, I., SURYNEK, A.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada publishing, a.s., 2002. str.152 ISBN 80-247-0384-X.

být novému zaměstnanci oporou a do jisté míry mu vycházet vstříc, aby i on uspokojil svá očekávání.

- První etapa – dochází zde k zařazení nováčka na určitou pracovní pozici. Seznamuje se s novou prací, organizací, kolektivem a vedením.
- Druhá etapa – Nováček se orientuje v novém prostředí, získává zkušenosti potřebné pro práci a vykonávání svých pracovních úkolů. Sžívá se s kolektivem.
- Třetí etapa – zde se vytváří iniciativní a aktivní přístup k práci. Zaměstnanec se integruje do pracovní skupiny a identifikuje se s cíli organizace.

Vyhodnocení adaptace

Adaptační plán – pro správné řízení adaptačního procesu je potřeba mít nastaven adaptační plán, který musí být pro nováčka srozumitelný a nastavený reálně k jeho možnostem.

Průběžná kontrola – průběžná kontrola plnění úkolů a nastavených kroků pomáhá nováčkům držet se nastaveného plánu a v případě problému při adaptaci je možné již v průběhu zkušební doby odhalit nedostatky, na které je potřeba se v budoucím zaškolení zaměřit.

Vyhodnocení adaptačního procesu a nastavení dalších kroků – velice důležité je závěrečné hodnocení, které by mělo být provedeno řízeným rozhovorem a navazovat na další rozvoj pracovní kariéry, podle Stýbla, je vhodné, aby se rozhovoru účastnil také personalista²⁰

K správnému nastavení dalších kroků po úspěšném adaptačním procesu je potřeba aby firma měla nastaven funkční plán rozvoje. Podle Bartáka²¹ je potřeba:

²⁰ STÝBLO, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. Vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. str. 77. ISBN 80-7261-097-X.

²¹ BARTÁK, Jan. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. str 147. ISBN 970-80-86723-34-1

- Stanovit a zviditelnit cíle: charakteristikou požadovaného výkonu, formulací požadované úrovně vědomostí, dovedností a návyků.
- Vytvořit rozvojové plány a postupy k jejich dosažení.
- Organizačně zabezpečit realizaci rozvojových plánů a postupů.
- Vymežit odpovědnosti a pravomoce za plnění rozvojových plánů.

1.3 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

„Charakteristika či klasifikace jevů, které nelze přesně zjistit měřením; obsahuje vždy subjektivní vlivy hodnotitele“²²

Hodnocení zaměstnanců je možné jen v případě, že byly nastaveny jasné cíle, které je možné vyhodnotit. Manažer by měl provádět hodnocení svých zaměstnanců pravidelně. Jak již bylo zmíněno výše, hodnocení by mělo navazovat na adaptační plán. Dále by mělo být nástrojem k určení potenciálu zaměstnance ve společnosti. Dobře nastavené hodnocení, přispívá nejen k motivaci podřízených k dosahování požadovaných výsledků ale také k identifikování talentů a jejich podporu v kariérním růstu.

Hodnotící systém pomáhá určit, zda je pracovník na správné pracovní pozici. Zda splňuje nároky kladené na jeho pracovní místo, pomáhá určit slabé a silné stránky pracovníka. Mělo by být nástrojem k odstranění těchto nedostatků, které jsou zjištěny ze slabých stránek. Dále je také nástroj k rozvíjení silných stránek a rozvíjením předností pracovníka. Hodnocení by mělo identifikovat potřebu dalšího vzdělávání a v neposlední řadě zajistit informování zaměstnance o jeho odměňování. Odměňování zaměstnanců bude popsáno podrobněji v dalším bodě, nyní je nutno uvést, že právě hodnocení by mělo být srozumitelným podkladem pro pracovníka k uvědomění si svých předností a

²² HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vydání. Praha: Portál 1, 2010. str. 183. ISBN 978-80-7367-686-5

nedostatků, a právě na něj by mělo být navázáno odměňování například variabilními složkami mzdy nebo určitými výhodami. Při hodnocení je důležité poslouchat názory podřízených. Vědět co si zaměstnanec myslí, jaké má názory na nastavené školení a pracovní postupy buduje pozitivní vztah mezi manažerem a podřízeným.

„Pravidelné hodnocení pracovníků, jejich pracovního výkonu a chování je nedílnou součástí práce manažerů na všech úrovních. Posuzuje se, jak pracovníci zvládají požadavky kladené na pracovní místo, jak zlepšují svoji práci a mají předpoklady dalšího rozvoje. Hodnocení jsou nejen základem pro odměňování, ale mají důležitou informační hodnotu pro profesní rozvoj organizace a motivační sféru. Pracovníci se hodnocení aktivně zúčastňují, jsou seznamováni se svojí perspektivou v organizaci a s podmínkami dalšího osobního rozvoje. Hodnocení může postihnout silné a slabé stránky pracovníků a mělo by je motivovat k lepším výkonům“²³

Hodnocení zaměstnanců může být zaměřeno na výsledek práce nebo pracovní chování zaměstnance. Výsledek práce lze měřit na množství, kvalitu a například včasnost výroby. Pracovní chování však již tak jasně měřitelné není. Pro pracovní chování mohou být například měřítka: technické schopnosti, ochota, iniciativita, rozvážnost a u vedoucích pozic například schopnost vést tým. Hodnocení zaměstnanců můžeme dělit na formální a neformální.

- Neformální hodnocení

Probíhá během výkonu práce. Hodnotící pracovník je většinou přímý nadřízený, popřípadě seniorní kolega, který má zaučení nováčka na starosti. Toto hodnocení probíhá příležitostně, dle potřeby. Mohou to být například průběžné kontroly plnění pracovních úkolů, popřípadě chování na pracovišti a dodržování nařízených předpisů. Neformální hodnocení se většinou nikam nezaznamenávají a neměli by tedy vést k personálním rozhodnutím.

²³ ČASTORÁL, Zdeněk, Základy moderního managementu, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. str 95. ISBN 978-80-86723-76-1

- Formální hodnocení

Oproti neformálnímu je pravidelné, racionální, standardizované a systematické. U těchto hodnotících rozhovorů bývá přítomen i personalista a výstup z hodnocení je zakládán do osobní složky zaměstnance. Hodnocení je poté podkladem pro další personální činnost, která se týká konkrétního zaměstnance. Firma také může tato hodnocení použít jako zpětnou vazbu zaměstnanců na jejich nadřízené. Je možné odhalit, v kterých oblastech nadřízený při adaptaci nováčků dělá chyby a kde by tedy potřeboval sám například nějaké školení.

Metody hodnocení zaměstnanců

„Je důležité vybrat takové testy, které splňují ona čtyři kritéria citlivosti, standardizace, spolehlivosti, a validity. Je velmi obtížné dosáhnout požadovaných standardů, jestliže se organizace pokouší vytvořit si svou vlastní baterii testů, aniž do toho zapojí kvalifikovaného psychologa nebo získá odbornou radu od nějakého odborného sdružení psychologů“²⁴

- Metoda hodnocení podle výsledků

Popis: První jsou stanoveny a definovány cíle práce, kterých by mělo být dosaženo. Pokud jsou vytvořeny podmínky pro práci a plán postupu, je možné začít měřit plnění cílů a podnikat kroky ke zlepšení. Po dosažení požadovaných cílů, nebo ukončení stanoveného období se přechází k zhodnocení a k stanovení nových cílů. Tato metoda se nejčastěji používá u pozic specialistů, nebo manažerských.

- Metoda hodnocení na základě norem a jejich plnění

Popis: Na základě měření by měly být normy nastaveny na očekávanou úroveň. Zaměstnanci by měli být s normami nejprve seznámeni a měli by normy chápat jako reálně plnitelné. Hodnocení by pak mělo probíhat ve stejném období pro všechny

²⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-1407-3

zaměstnance na určité pozici, pro kterou jsou normy nastaveny a mělo by probíhat porovnáním výkonu každého jednotlivce s nastavenými normami. Tato metoda je nejčastěji používána k hodnocení zaměstnanců ve výrobním sektoru.

- Metoda hodnocení pomocí stupnice

Popis: toto hodnocení má předem definované hodnotící otázky například vedení firmy, nebo úseku. Bývají často stejná pro celou firmu a všechny pozice od výrobních po manažerské. Mohou být například hodnoceny oblasti: přítomnost na pracovišti, dochvilnost, ochota, iniciativa, znalost popisu pozice, kvalita práce a další. Tyto oblasti pak hodnotitel hodnotí pomocí přednastavené stupnice. Stupnice mohou být grafické, číselné, nebo slovní. Nedostatek tohoto hodnocení je v nemožnosti interpretovat přesně a podrobně výkon práce daným zaměstnancem. Často se také stává, že hodnotitel neporozumí přesně popisu a pak tedy hodnocení ztrácí na kvalitě.

- Dotazníková metoda

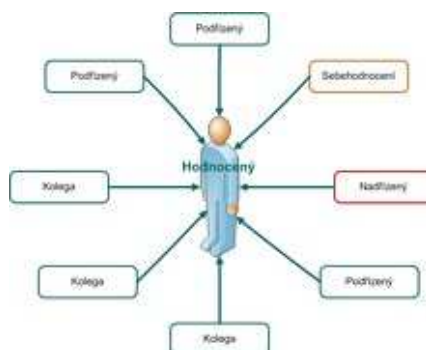
Popis: Dotazníková metoda neboli checklist. Jedná se dotazník ve kterém jsou přednastaveny formulace týkající se pracovního výkonu zaměstnance a hodnotitel pak v tomto dotazníku zaznačuje zda je tato schopnost či typ chování při výkonu práce zaměstnance přítomen nebo není. Při využití této metody je potřeba aby byli všichni hodnotitelé kvalitně proškoleni a výstupy z checklistů tak byly co nejadekvátnější realitě.

- Metoda 360°

Popis: Tato metoda je dobrovolná, nelze do ní zaměstnance nutit. Hodnocený je v tomto případě hodnocen dle předem určených kritérií několika lidmi za běžného chodu. Jsou jimi většinou kolegové na stejné úrovni, nadřízení i podřízení. Nevýhodou této metody je časová náročnost hodnocení. Prvním krokem je naučit, popřípadě prověřit, zda všichni účastníci jsou schopni poskytovat zpětnou vazbu tváří v tvář. Je také třeba zvážit situaci v kolektivu, zda jsou účastníci schopni otevřeného hodnocení. Při této metodě hodnocený seznamuje všechny jeho

hodnotitelé s tím co jej zaskočilo, se svými úspěchy i rezervami. Na konci je hodnocení hodnotiteli předáno anonymně a sám hodnocený stanoví své rozvojové cíle. Tato metoda se někdy také nazývá vícezdrojovým hodnocením.

Obrázek č. 2 : metoda 360°



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>

Odměňování zaměstnanců

„Způsob ocenění, zpravidla výkonu; dělí se na: a) přímé: peněžní odměny, podíly na zisku, věnostní a jubilejní odměny, dále b) nepřímé: příplatky na stravování a regeneraci, dodatková dovolená, půjčky, služební auto, zaměstnanecké akcie, c) nehmotné: profesní rozvoj pracovníků, vzdělávání a trénink, pružná pracovní doba, podpora iniciativy, veřejné ocenění a pochvala.“²⁵

- Finanční odměna

Finanční odměna je u většiny lidí primárním motivačním faktorem. Peníze jsou ekonomický výsledek, kterým si člověk realizuje své aktivity. Plat je důležitým faktorem při výběru zaměstnavatele. Pro některé jedince to také může být prostředek uspokojení sebeúcty. V dnešní době, kdy jsou zaměstnanci schopni obětovat část finanční odměny pro kvalitnější „work-life balance“, nelze určit pro které zaměstnance je finanční odměna motivátorem, popřípadě do jaké úrovně. Obecně platí, že vyšší finanční odměna

²⁵ HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vydání. Praha: Portál 1, 2010. str 360. ISBN 978-80-7367-686-5

nezaručuje zvýšenou pracovní výkonnost. Motivačně působí navýšení mzdy hlavně u zaměstnanců na nižších pracovních pozicích a to z důvodu zlepšení životní úrovně, která je při nízkém platu znatelná víc než u platů vyšších.

Peníze jako takové nemusejí mít žádný vnitřní význam. Jsou však prostředkem a nabývají značně motivující síly, z důvodu symbolizace mnoho nehmotných a nespécifikovatelných cílů. Pro každého jedince a zároveň pro každou osobu hrají v různé době různou roli a symbolizované jsou různými způsoby. Plat je určitě dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a při úvaze o platu. Peněžní stimuly lidi motivují. V těchto případech jsou lidé silně motivováni penězi a jejich očekáváním peněžní odměny. Méně sebejistí lidé nebudou pravděpodobně reagovat na tyto stimuly. Protože neočekávají, že by mohli dosáhnout výkonu splňujícího podmínky pro to aby jim byl přiznán daný peněžní stimul. Odměny mohou tedy narušit vnitřní zájem a lidé, kteří pracují pouze pro peníze mohou považovat své úkoly za nepříjemné. Proto je možná nebudou nebo nemusí plnit dobře. S určitostí ale můžeme tvrdit, že při zlepšování výkonu hraje roli více faktorů a některé z těchto faktorů jsou na sobě vzájemně závislé. Za správných okolností by mohly peníze přinést určitě pozitivní motivaci. Proto, že je lidé potřebují a chtějí, i proto, že slouží jako hmatatelný nástroj uznání. Peníze jsou také významným faktorem, díky kterému se lidé rozhodují vstoupit do organizace. Jsou také jedním z faktorů, který ovlivňuje jejich setrvávání v organizaci. Je nutné zmínit, že špatně vytvořený systém odměňování nebo řízení odměňování může zaměstnance značně demotivovat.

- Kariérní postup

Kariérní postup v rámci organizace ať už horizontálně či vertikálně je jedním z faktorů pracovní spokojenosti. Pokud má zaměstnavatel možnost povyšovat své zaměstnance, nebo jim nabídnout práci v jiném oboru, která je například pro zaměstnance velice zajímavá, jedná se bezesporu o velice zajímavý benefit dnešní doby. Některé firmy mají nastaven systém mobility, jiné nabízejí možnost mobility v případě zájmu po určité době při splnění sjednaných podmínek. Pro jedince je velice důležité cítit kariérní rozvoj. Někdy je to však změna pracovní náplně, která je pro zaměstnance důležitá a pokud má

zaměstnavatel možnost nabídnout mu pozici v rámci vlastní společnosti předchází tak ztrátě kvalitního člověka, který měl jen potřebu posunout se již jiným směrem. Z tohoto důvodu jsou větší firmy zajímavější například pro absolventy kteří nejsou úplně rozhodnutí, kterým směrem se dát. Právě pro tyto skupiny zaměstnanců má dnes již většina firem nastaven program který je zaměřen na podporu talentů. Pro studenty se tak tyto firmy stávají atraktivnější. Větší zaměstnavatelé dnes již spolupracují se školami, popřípadě využívají příležitosti zviditelnění se na různých pracovních veletrzích.

- Pracovní podmínky

Dnes se právě pracovní podmínky ukazují jako jedním z hlavních důvodů volby zaměstnavatele. Dříve například neměli zaměstnanci problém s dojížděním do zaměstnání. V dnešní době je ale již 30 minut pro hodně z nich doba, kterou cestou do zaměstnání trávit nechtějí. Tomuto se dnes přizpůsobují i personální agentury, které například nové uchazeče lákají na „práci za rohem“. Pracovní podmínky mohou být také pracovní doba. Nabídka flexibilních nebo zkrácených úvazků může být pro mnoho zaměstnanců velice lákavá. Dále jsou to například vybavenost pracoviště, osvětlení a hluk.

Pokud je tedy zaměstnavatel ochoten za určité zásluhy, popřípadě odpracovanou dobu vyjít zaměstnanci vstříc například možností čerpat několikrát do měsíce home office, popřípadě je ochoten zaměstnanci umožnit zkrácenou pracovní dobu, může to být vnímáno jako velice důležitá forma odměňování.

- Zaměstnanecké benefity

Tato forma benefitů nebývá závislá na odvedené práci jako motivační prvek. Naopak vyjadřuje jakousi prestiž společnosti, která má za úkol vyvolat v zaměstnancích pocit sounáležitosti. Jednoduché a přesné vysvětlení zaměstnaneckých výhod uvádí Koubek,²⁶

²⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4 rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2007. str. 319. ISBN 978-80-72611-68-3

popisuje je jako: „*formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům jenom za to, že pro ni pracují*“²⁷

Nejčastějšími benefity jsou například stravenky, dovolená nad zákonný nárok, jazykové kurzy, mobilní telefon, firemní auto, penzijní připojištění, Cafeteria, školení která se netýkají pracovní pozice, nebo například životní pojištění.

²⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4 rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2007. str. 319. ISBN 978-80-72611-68-3

2 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO TRHU PRÁCE

Tato část se zabývá charakteristikou současného trhu práce. Bude vysvětlena definice trhu práce a jeho členění. Níže uvedené informace jsou důležité podklady pro praktickou část diplomové práce.

Nezaměstnanost by měla i v roce 2018 na dále klesat. Lidé by měli dostat v některých oborech přidáno. Nabídka zaměstnaneckých benefitů se bude i nadále zefektivňovat. Objeví se více pracovních nabídek pro cizince. A určitě není ani nadsázkou zmínit, že se blíží roboti. Předpokladem je, že i pro rok 2018 bude pokračovat nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání. Pro personalisty to tedy znamená pokračující boj o zaměstnance. Společnosti budou usilovat o přetahování zaměstnanců z jiných společností a uchazeče se tak budou snažit zaujmout vyšší mzdou, příjemnou firemní kulturou nebo zajímavými benefity.

V současné době se zvětšuje paradox na trhu práce. A to rostoucí nabídkou práce, kterou nikdo nechce dělat, nebo na ní není dostatek kvalifikovaných lidí. Zároveň také zůstává množství lidí, kteří musí akceptovat pro ně podřadnou práci. Reakce na pracovní inzerci firem jsou stále nižší a nižší. Předpokladem je, že brzy již uchazeči na inzerci firmám přestanou reagovat a bude potřeba zaměřit se na vyhledávání kvalitních zaměstnanců u konkurence a to nejspíše nabídkou vyšší mzdy. Firmy, které nabízejí zaměstnancům nižší mzdu, budou v obtížné situaci. Nehledě na to, do které generace uchazeč o zaměstnání spadá, je určitě na prvním místě, při rozhodování o výběru zaměstnání, mzda, kterou zaměstnavatel nabízí. Uchazeči o zaměstnání více zvažují nabídky zaměstnavatelů než dříve a na dorovnávání mezd za pomoci bonusových složek, již přestávají slyšet.

Mzdy porostou, alespoň u nás v České republice, určitě v našich silných oborech, kterými je výroba a logistika. Právě tyto obory mají velký nedostatek lidí a jejich mzdy jsou pod celostátním průměrem. Od nového roku 2018 se také navýšila minimální mzda a to téměř 11%. Nejméně odměněným profesím byla tedy mzdy již navýšena. Velké množství firem již v uplynulých letech mzdu zvednout muselo, právě z důvodu udržení tempa s konkurenčními společnostmi. Navyšování mezd v roce 2018 by tedy mělo být pozvolné.

Společnosti kladou také stále větší důraz na odměnu za věrnost firmě. Snaží se tak bojovat s fluktuací klasickými benefity, které navyšuje zaměstnancům za odpracované roky. Těmito benefity může být například více dnů dovolené nebo pracovního volna. Třináctý, nebo dokonce čtrnáctý plat. Trendem této doby je individuální přístup k zaměstnancům tak aby jim vyhovovali konkrétní benefity co nejvíce. Benefity jsou ve většině případů propracované a slouží jako doplněk dostatečně motivující mzdy. V některých případech ale nabídka zaostává a u řady zaměstnavatelů funguje jako kompenzace nižší mzdy. Proto se určitě i do budoucna bude rozšiřovat nabídka hmotných benefitů, jako jsou různé příspěvky na dopravu a trávení volného času, nebo například kroužky pro děti i dospělé a příspěvky na dovolenou. Nabídka různých společností se rozšířila již v loňském roce a to zvláště u větších zaměstnavatelů ze stejného oboru. Reklamu na nabízené benefity například bankovních společností bylo možné slyšet z televizí, rádií i na billboardech. Z velké části byla nabídka benefitů u zmíněných společností shodná z velké části. Oproti benefitům je to jistě také firemní kultura, která dokáže přesvědčit uchazeče o zaměstnání k výběru zaměstnavatele.

2.1 DEFINICE TRHU PRÁCE A JEHO ČLENĚNÍ

- Definice trhu práce

Obecná definice vystihuje trh práce jako místo kde se setkává poptávka s nabídkou. Trh práce je součástí tržní ekonomiky a jako jiné trhy je i tento, jak je již zmíněno výše, charakterizován nabídkou a poptávkou. Trh práce je ovlivněn státem, který vytváří pracovně právní normy. Pomocí těchto norem stanovuje například maximální délku pracovní doby, reguluje práci přesčas a minimální věk zaměstnanců. Trh práce můžeme posuzovat z pohledu makroekonomického i mikroekonomického.

- Mikroekonomický pohled na trh práce

Studuje na trhu práce chování jednotlivce, ten makroekonomický naopak vzájemný vztah trhu práce s dalšími trhy je například s peněžním trhem, trhem zboží a zahraničním trhem.

- Makroekonomický pohled na trh práce

Makroekonomie sleduje, jak vztahy těchto trhů zasahují do makroekonomických proměnných, jako jsou například hrubý domácí produkt, nezaměstnanost a výše důchodů.

Členění trhu práce - trh práce je možné rozdělit na vnitřní a vnější:

- Vnitřní trh práce

Tím rozumíme střet nabídky a poptávky uvnitř firmy. Nabídku vnitřního trhu práce tvoří zaměstnanci firmy a poptávku otevřené pozice uvnitř firmy.

- Vnější trh práce

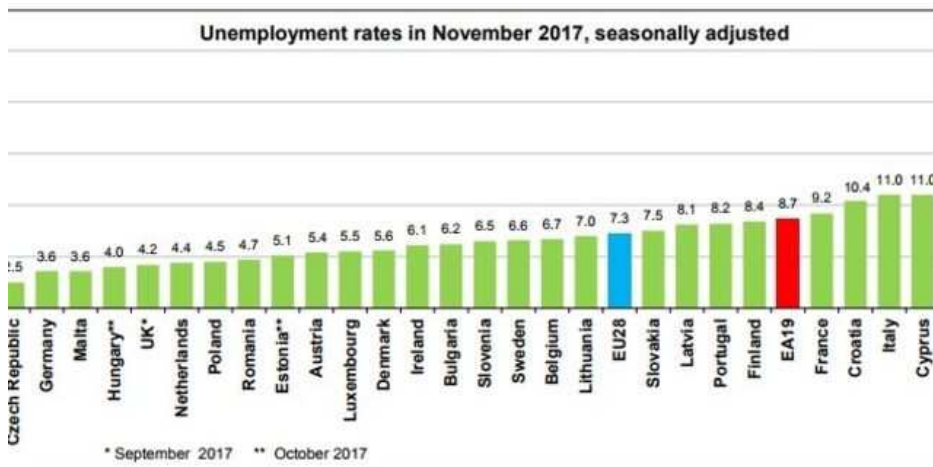
Tento trh práce tvoří uchazeči o zaměstnání. Uchazeči jsou v tomto případě nabídka a poptávkou rozumíme firmy, které se snaží obsadit volné pracovní pozice.

2.2 SITUACE NA SOUČASNÉM TRHU TRHU PRÁCE V EVROPSKÉ UNII A ČESKÉ REPUBLICĚ

- Situace na současném trhu práce EU

V Evropské unii patří Česká republika v současné době mezi země s nejnižší mírou nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti v Evropské unii klesla v listopadu 2017 na 7,3 procenta. Nejnižší míra nezaměstnanosti je právě v České republice, s určitým odstupem je pak dle statistického úřadu Eurostat Německo s 3,6 procenty a nejhůře jsou na tom Španělsko a Řecko. Španělsko s 16,7 procenty a Řecko s 20,5 procenty.

Tabulka č. 1: Nezaměstnanost podle Eurostatu -listopad 2017 / Foto: Eurostat



Zdroj: Eurostat²⁸

- Situace na současném trhu v České republice

Podle tiskové zprávy Úřadu práce a generálního ředitelství ze dne 12.7.2017:

„Nezaměstnaných bylo v červnu nejméně za posledních 19 let K 30. 6. 2017 evidoval Úřad práce ČR celkem 297 439 uchazečů o zaměstnání. To je o 11 082 méně než v květnu a o 86 889 méně než před rokem. Zároveň jde o nejnižší počet nezaměstnaných od června 1998, kdy jich tehdejší úřady práce evidovaly 289 537. Z celkového počtu lidí bez práce bylo v uplynulém měsíci 274 499 dosažitelných uchazečů. Podíl nezaměstnaných osob klesl na 4 % (květen 2017 – 4,1 %, červen 2016 – 5,2 %). Meziměsíčně i meziročně se zvýšil počet volných pracovních míst. Zaměstnavatelé jich v červnu nabízeli prostřednictvím ÚP ČR 183 500, více než 17 800 z nich pak na DPP nebo DPČ. V mezinárodním srovnání měla ČR podle posledních dostupných dat EUROSTATU (za

²⁸

<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nezamestnanost-v-eu-je-nejnizsi-od-zacatku-krize-cesko-si-dr/r~8f27bee2f52811e78337ac1f6b220ee8/>

květen 2017) nejnižší míru nezaměstnanosti v celé EU. Aktuální výsledky dnes zveřejnil Úřad práce ČR.“

Tabulka č. 2 - Nezaměstnanost

Podíl nezaměstnaných osob v ČR k 30. 6. 2017	4 %
Počet uchazečů o zaměstnání	297 439
Počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání	274 499
Míra nezam. podle EUROSTAT (květen 2017)	2,7 %
Počet volných pracovních míst	183 500

Zdroj: portál mpsv²⁹

²⁹ https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2017/07/2017_07_12_tz_nezamestnanost_cerven_2017.pdf

3 TŘI NEJVÝZNAMNĚJŠÍ GENERACE SOUČASNOSTI A JEJICH CHARAKTERISTIKY VE SVĚTĚ PRÁCE

Mezi nejvýznamnější generace na současném trhu práce patří generace Baby Boomers, Generace X a Generace Y. K těmto generacím však v současné době přibývá i Generace Z, které je momentálně nejmladší generací, která v již může pracovat.

Výše zmíněné generace se od sebe liší chováním i názorovými postoji. Z pohledu pracovního trhu každá generace uznává jiné hodnoty a může nabídnout jiné zkušenosti, které následně ovlivňují jejich postoje k životu, k práci i vzdělávání. Jsou tedy odlišní i z pohledu motivace a z důvodu úspěšného fungování firem je potřeba naučit se s těmito rozdílnostmi pracovat.

Porozumění generačním rozdílům je klíčové pro porozumění praktické části diplomové práce. Proto se tato kapitola bude zabývat nejen charakteristikami generačních rozdílů ale také podrobně popíše důležité pojmy, kterými jsou Generace X, Generace Y, Generace Z a Generace Baby Boomers.

- Pojem generace a jeho charakteristiky

Pojem generace vyznačuje „*souhrn jedinců, kteří se narodili a vyrůstali spolu v téže době. U člověka se mění zhruba po 20ti letech.*“³⁰ V sociologii chápeme průměrným obdobím období mezi narozením rodičů a dětí.

³⁰ HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vydání. Praha: Portál 1, 2010. str. 164. ISBN 978-80-7367-686-5

Tato práce se zabývá generacemi na současném trhu práce, proto se v dalších podkapitolách zaměří na generace po druhé světové válce, jak již bylo zmíněno jsou to právě Generace X, Generace Y, Generace Z a Generace Baby Boomers

Bohužel nelze přímo určit časové vymezení těchto generací a to z důvodu rozlišných definic pojmu „generace“ vědců, kteří výzkum dělali.

3.1 GENERACE X

Z popisovaných generací je právě Generace X součástí produktivního obyvatelstva na současném trhu práce. Jsou to lidé kterým je 38 až 53 let, právě proto je tato generace na prvním místě popisovaných generací. Do této generace řadíme lidi narozené zhruba mezi rokem 1965 a 1980. Jsou to děti generace Baby Boomers, která bude popsána níže. Tato generace se vyznačuje pesimistickým vnímáním světa. Ve svém vývoji byla ovlivněna negativními společenskými jevy, jako jsou například stav světové ekonomiky v sedmdesátých letech, válka ve Vietnamu, rozšíření sexuální choroby AIDS a tvrdých drog. Dále tuto generaci také ovlivnil rychlý vývoj technologie. Na trh přišli mobilní telefony a osobní počítače. Zabit byl John Lennon a jeho citát „*Nevěř nikomu, komu je nad třicet.*“³¹

Pro tuto generaci je důležitá rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Velký důraz přikládají profesnímu růstu. Oproti předchozí generaci jsou otevření novým pracovním příležitostem a méně loajální k zaměstnavatelům. Tato generace je první, která upřednostňuje práci pro nadnárodní společnosti a je ochotná vycestovat za prací do zahraničí. Vyznačuje se také příchodem nových politických stran a životních modelů.

3.2 GENERACE Y

Generace Y je pravděpodobně nejmedializovanější generací. Je také první technologicky zdatnou generací. Dalo by se říct, že si neumí představit žít bez mobilního telefonu a internetu. Generace Y vyrůstala obklopena moderní technologií. Bývá také nazývána

³¹ <http://azcitaty.cz/john-lennon/19744/>

Millennials, Echo Boomers, NeXters a N-Gen. Rodiče této generace jsou z Generace Baby Boomers, nebo generace X. Předchůdci této generace Y se museli s technikou naučit velice rychle, ale příslušníci Generace Y vnímají technologii jako samozřejmost. Informační náskok, který tímto Generace Y získala oproti jejím předchůdcům umí dobře využít. Často se této generaci přezdívá globální generace. Vývoj této generace probíhal v době, kdy se uklidnila světová ekonomika i politika. Skončila Studená válka, ekonomika v devadesátých letech vzkvétala a u nás v České republice přinesla Sametová revoluce demokracii a svobodu. Nejspíš proto je Generace Y většinou optimistická a důvěřivá. Generace Y je většinou sebevědomá a ambiciózní. Jsou ale také velmi flexibilní, nebrání se cestováním za prací a jsou lépe jazykově vybaveni, než jejich rodiče. Stále hledají nové výzvy a příležitosti. Na prvním místě je pro ně svoboda a rádi pracují kreativně. Společnostem přinášejí inovativní nápady. Tato generace ráda sdílí své názory, životní hodnoty a pociťuje potřebu patřit do nějaké skupiny. Na první místo hodnot se pro generaci Y dostává volný čas, rodina, přátelé a zážitky, i přes to, že chtějí být úspěšní v kariéře. Udržují si však určitou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tato generace považuje kariéerní postup za přirozenou součást pracovního života a proto, pokud zaměstnavatel není schopen nabídnout kariéerní postup, často volí změnu zaměstnání.

3.3 GENERACE Z

Generací Z vnímáme lidi narozené zhruba mezi 1995 až 2010. Je možné o ní také slyšet jako o internetové generaci. Nejmladší zástupci byli narozeni v době světové finanční krize. Generace Z vyrůstala po Studené válce a pádu Sovětského svazu. Rodiče této generace jsou z Generace X. Díky médiím můžeme tuto generaci také znát jako Generace M (multitasking), Generace I (internet), Generace 11 září (útok 11. září 2001, USA) Tato generace si neumí svět bez techniky představit. Je závislá na internetu a mobilních telefonech. Nedokáže určit kdy začala techniku používat, protože technikou byla obklopena již od útlého dětství. Rodiče této generace těžce chápou potřebu Generace Z být stále online. Generace Z řeší své problémy často právě v komunitách na internetu jako například na Facebooku, Twitteru nebo různých blozích. Pro tuto generaci je charakteristické, že ráda projevuje svůj názor, ale ve značné míře se řídí také názory vrstevníků.

Priority této generace jsou vzdělání a rozvoj schopností. Jsou sebevědomí a soustředění, ale mají sklon k netrpělivosti a sebestřednosti. Chtějí si vše vyzkoušet, „zažít na vlastní kůži“, zároveň však tráví spoustu času za počítačem komunikací s lidmi online.

3.4 GENERACE BABY BOOMERS

Generací Baby Boomers chápeme generaci po skončení druhé světové války. Období mezi lety 1946 – 1964. Tato generace se narodila po ekonomické depresi a jak již bylo zmíněno po druhé světové válce, proto jim někdy bývá přezdíváno „pokrizová generace“. Oproti jejich rodičům vyrůstali v bezpečné době a období ekonomické prosperity. Jsou optimistickou generací a přinesli společnosti mnoho změn.

4 KONKRÉTNÍ POZNATKY SE ZAPOJENÍM GENERACE Y DO PRACOVNÍHO PROCESU

V praktické části se práce bude zabývat Generací Y v podmínkách konkrétní bankovní společnosti XY, proto se tato kapitola zaměří na podmínky této konkrétní organizace.

Personalisté dělí Generaci Y na dvě skupiny a to na ty, kteří jsou starší 25 let a jsou tedy svými názory blíže Generaci X a poté na mladší 25 let, kteří jsou více provázaní s moderní technologií.

4.1 MOTIVACE A STIMULACE GENERACE Y V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ BANKOVNÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola je zaměřena na motivaci a stimulaci Generace Y v podmínkách konkrétní bankovní společnosti. Motivace se nijak značně neliší od motivace jiných generací. Společnost má k dispozici klasické motivační prvky, jakými je finanční odměna, benefity a další. Stimulace zaměstnanců Generace Y k požadovaným výkonům už bývá odlišná. Na rozdíl od svých předchůdců tato generace oceňuje více podporované volnočasové spolky a možnost podílet se na firemních projektech.

4.1.1 FINANČNÍ ODMĚNA A BENEFITY

Finanční odměna je považována za nejdůležitější motivační faktor. Peníze jsou pro zaměstnance výsledkem, kterým mohou dosáhnout svých cílů a dát smysl svým aktivitám. Pro některé zaměstnance mohou být také prostředkem k uspokojení sebeúcty. Plat často ovlivňuje výběr zaměstnavatele, Generace Y však uvažuje odlišně než její předchůdci. Větší důraz dává na vyrovnaný pracovní a soukromý život. Pro tyto hodnoty je ochotna obětovat i vyšší finanční odměnu. Mnohem větší důraz oproti jejím předchůdcům pak tato generace klade na benefity a různé výhody které zaměstnavatelé nabízejí.

Finanční odměna

- Základní mzda

Finanční odměna, nebo-li plat je v této konkrétní společnosti nastaven pro každou pozici v určité škále. Při nabídce mzdy novému zaměstnanci je tedy vždy potřeba zvážit jeho vzdělání, zkušenosti a schopnosti. Pokud by měl nový zaměstnanec nastoupit za mzdu, která se vymyká nastaveným mantinelům, je třeba aby konkrétní případ schválilo oddělení Compansations. Pro tuto výjimku je vždy potřeba podložit žádost pádnými důvody, které jsou k pozici relevantní. Může to být například zajímavý kandidát s potenciálem brzkého profesního růstu, s adekvátními zkušenostmi a schopnostmi.

Plat je odměnou, kterou zaměstnanec získává za odvedenou práci. Dalo by se říct, že je v čase stabilní a měnící se pozvolna na základě získaných zkušeností na pozici, při změně pozice, nabytí vyšší odpovědnosti nebo na základě růstu životních nákladů. Mzdy jsou revidovány každý rok a v případě kladného hodnocení je možné navýšit mzdu vybraným zaměstnancům dle návrhu manažera s personální pravomocí. Hlavním cílem tohoto navýšení je dosažení interní spravedlnosti a konkurenceschopnosti odměňování zaměstnanců v této konkrétní společnosti oproti nabídkám konkurenčních společností. Roční revizi mzdy je možné využít za předpokladu dodržení dohod, které vyplývají z kolektivního vyjednávání. Důvod pro navýšení mzdy při této pravidelné revizi může být například to, že zaměstnanec převzal větší zodpovědnost a vykonává náročnější práci. Sám se snaží o vlastní rozvoj. Trvale podává vysoký pracovní výkon, nebo je například ochotný k mobilitě. Pokud zaměstnanec, kterému byla manažerem navržena vyšší mzda v rámci roční revize mezd, splňuje všechny podmínky, může mu pak být mzda navýšena s platností vždy od 1. března.

Při kariérním postupu jsou nastaveny pravidla navyšování stejným způsobem jako při nástupu nového zaměstnance. Opět je možné mzdu navýšit v určité škále a musí být splněny podmínky pro kariérní postup. Mzda je revidována vždy při mobilitě zaměstnance. Mobilitou nerozumíme jen přesun mezi regiony, ale hlavně povýšení ve směru vertikálním i horizontálním. Může se tedy jednat o povýšení směrem nahoru, které znamená postup na vyšší pozici. Také však může dojít k postupu jiným směrem a to na

pozici s odlišnou náplní práce a například náročnějšími činnostmi nebo širší odpovědností. Pro podrobné informace ke mzdám a jejich revizi mohou zaměstnanci této konkrétní společnosti vyhledat příslušnou instrukci, která je zavěšena na intranetu pro všechny zaměstnance.

- Variabilní složka mzdy

Další formou finanční odměny tvoří bonus. Pro některé prodejní pozice jsou nastaveny také odměny za prodej konkrétních produktů. Tato složka mzdy je nenároková. Je to odměna za úspěchy celé banky a schopnost plnit nastavené cíle. Pokud se společnosti daří a zaměstnanec plnil nastavené cíle nad očekávání, lze predikovat vyšší odměnu. Pokud však zaměstnanec plní své nastavené cíle pod očekávání, jeho odměna může být velice nízká. V některých případech dokonce nulová.

Bonusy jsou nastavené dle typu pozice čtvrtletně, pololetně nebo ročně. Zúčtovávají se v průběhu roku zálohově a to na základě hodnocení obchodního vývoje a výkoností zaměstnance i týmu. Tato variabilní složka, je vyjádřena procentní sazbou ze základní mzdy. Podrobné informace, týkající se frekvence a termínu připsání bonusů jsou uvedeny v příloze kolektivní smlouvy opět na intranetu, přístupné všem zaměstnancům.

- Bonusy za prodej produktů

Bonusy za prodej produktů jsou odměnou za realizované prodeje. Vybrané produkty a jejich seznam je volně dostupný vybraným pozicím, které mají na odměnu za prodej těchto produktů nárok. Podmínky jsou stanoveny a přístupné v Rozhodnutí vedení příslušného úseku. Produkty jsou předem vybírány vedením úseku Retailového a Korporátního bankovníctví. Bonus může být vyjádřen pevnou částkou za určený produkt, nebo procentuálně sazbou z hodnoty transakce.

Bonusy za prodej produktů jsou vypláceny čtvrtletně. Jsou součástí mzdy a proto podléhají odvodům na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Jmenovaná společnost nabízí svým zaměstnancům možnost tyto bonusy převést do bodů v Cafeterii. Daňově tak mohou optimalizovat svůj příjem. Bonus si mohou převést v plné výši, popřípadě se rozhodnout optimalizovat částku nebo procento bonusu. Legislativa České republiky umožňuje zaměstnavatelům poskytnutí benefitů, výhod a příspěvků v oblasti kultury,

sportu, zdraví, vzdělávání a mnoha dalších za zvýhodněných podmínek. Zmíněné benefity jsou v drtivé většině osvobozeny od daní a odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Pro zaměstnance to tedy znamená, že může využít sto procent svého bonusu. Například, pokud obdrží bonus ve výši 1 000,- Kč a v celkové výši si jej převede do Cafeterie, bude moci využít celých 1 000,- Kč k nákupu služeb a produktů, které jsou daňově zvýhodněny. Pokud by si zaměstnanec nechal celou částku vyplatit ve mzdě, obdržel by po celkovém zdanění a odvodech cca 690,- Kč.

Benefity

Benefity jsou neoddelitelnou součástí odměňování. Spolu s bankovními výhodami vyjadřují sounáležitost se skupinou. Nespornou výhodou benefitů je pro banku i zaměstnance daňové zvýhodnění. Zaměstnanecké benefity jsou stanoveny kolektivní smlouvou a jejími dodatky. V dnešní době jsou například stravenky brány za benefit, který zaměstnanci od svého zaměstnavatele spíše očekávají. V této společnosti má každý zaměstnanec nárok na plně hrazenou stravenku ve výši 100,- Kč od 1.4.2018. Dalším benefitem společnosti je příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření ve výši dvou procent z měsíční mzdy. Příspěvek na kapitálové životní pojištění ve výši 650,- Kč měsíčně. Částka 6720,- Kč je připisována ročně každému zaměstnanci do systému Cafeterie. Je na rozhodnutí zaměstnance, zda se rozhodne využít připisání celkové částky najednou, nebo si ji nechá rozložit přímo úměrně do jednotlivých měsíců. Pokud se rozhodne pro připisání celkové částky, upisuje se zaměstnavateli k vrácení poměrné části bodů v případě ukončení pracovního poměru dříve než po uplynutí celého kalendářního roku a tedy připisání nároku na celkovou částku. Rizikové pojištění, možnost zažádat si o mimořádnou sociální výpomoc v době potřeby. Finanční podporu při dlouhodobé nemoci, pokud spadá do indikovaného seznamu nemocí. K tomuto seznamu se zaměstnanci dostanou jednoduše na intranetu a pro schválení finanční podpory při dlouhodobé nemoci je třeba doložit správu od lékaře s příslušným kódem nemoci. Příspěvky na nákup zaměstnaneckých akcií v rámci celosvětového akciového programu pro zaměstnance celé bankovní skupiny. Společnost dále zvýhodňuje zaměstnance se zdravotním postižením a přispívá jim v systému Cafeterie částku vyšší o 3 000,- Kč ročně. Zaměstnancům ve věku 55 let a více pak přispívá částku vyšší o 600,- Kč oproti ostatním zaměstnancům. Každý zaměstnanec má nárok na dva dny pracovního volna

s náhradou mzdy. Další den pracovního volna pak mohou čerpat zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní v bankovní společnosti déle než 7 let. Zvýhodněny jsou také matky samoživitelky, které mohou požádat o jeden den volna kvartálně. Všichni zaměstnanci mohou využít daňovou optimalizaci, která je finančně výhodná, jak již bylo popsáno výše. Dalšími výhodami společnosti je možnost objednat si kartu MultiSport za zvýhodněnou cenu. Možnost založení zlaté platební karty zdarma a využití produktů i služeb celé skupiny s výhodnějšími podmínkami oproti těm, které jsou nabízeny zákazníkům.

Zázemí stabilní společnosti a možnost profesního růstu

Generace Y volí nejraději prestižní a silné zaměstnavatele, kteří nabízejí nejen jistotu stabilní práce ale dokáží také nabídnout možnost vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců. Tato generace očekává mimo výše zmíněného také příjemné prostředí, dobrý kolektiv a práci která je bude bavit. Vyhledávají alternativní úvazky, které by jim umožnily využívat efektivněji volný čas, proto preferují zaměstnavatele, kteří jsou schopni nabízet úvazky se zkrácenou pracovní dobou a možnostmi využití práce z domova.

- **Stabilní společnost**

Zmíněná bankovní společnost je součástí mezinárodní skupiny a patří mezi přední bankovní společnosti na českém trhu.

Má širokou nabídku specializovaných služeb a pro klienty. Je dostupná díky široké síti poboček po celé České republice. Ze služeb nabízí například penzijní pojištění, stavební spoření, spotřebitelské úvěry a pojištění.

Díky tomu, že je v podvědomí obyvatelů České republiky tato společnost dobře zapsána a přibližuje se klientům nejen pomocí pobočkových sítí ale i nejnovějšími aplikacemi a využitím propracovaného online bankovníctví, je tedy pro zaměstnance Generace Y zajímavým zaměstnavatelem.

- **Profesní růst**

Tato konkrétní bankovní společnost nabízí zaměstnancům profesní růst nejen díky rozsáhlé síti v České republice, ale také díky možnosti mobility v rámci skupiny. Celá skupina obsahuje několik společností nejen na českém a slovenském trhu, ale také

například ve Francii, kde sídlí mateřská společnost nebo v dalších bankách vlastněných mateřskou společností které se nacházejí v Rumunsku, Bulharsku, Slovinsku, Maroku Tunisku, Ghaně, Řecku, Německu, Chorvatsku a na Madagaskaru.

Společnost má propracovaný plán nástupnictví a školení. Díky velikosti společnosti, která má na českém trhu více než 8 tisíc zaměstnanců, nabízí možnost profesního růstu různými směry. Pro generaci Y je tedy ideálním zaměstnavatelem.

4.1.2 STIMULACE GENERACE Y V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ BANKOVNÍ SPOLEČNOSTI

- Ztotožnění se s firemní politikou

Celkový image podniku, přispívá k pozitivnímu nebo negativnímu vnímání společností. Zmíněná společnost má na trhu velice dobrou pověst a prestiž. Ztotožněním se s firemní politikou je možné ovlivnit pracovní ochotu zaměstnanců. Při přenesení částečné zodpovědnosti za některé úkoly, nebo při delegaci pravomocí je možné zapojit zaměstnance do vizí podniku a tímto jej postupně ztotožnit s firemní politikou. Konkrétně Generace Y vyhledává aktivně nové pracovní výzvy a ráda se zapojuje do rozhodování, proto je velice důležité zapojovat je do projektů a komunikovat s nimi o jejich názorech a nápadech.

Pro tyto případy má zmíněná bankovní společnost nastavenou interní komunikaci, kde se zaměstnanci pravidelně dozvídají o projektech, do kterých se mohou zapojit. Mohou také využít „personální zed“ která je komunikačním nástrojem. Zde je možné oslovit se svým dotazem celou společnost, nebo vybranou skupinu. Zaměstnanci tuto možnost nejčastěji využívají ke sdílení novinek, pomoci kolegů při nestandardních situacích a jako nástroj otevřené komunikace například při HR dotazech.

Společnost také podporuje sportovní spolky, které se v poslední době staly velice vyhledávanými. Zaměstnanci zde mají možnost seznámit se s kolegy z jiných oddělení, které by jinak nepoznali a tímto se seznamují hlouběji i se společností jako takovou.

- Obsah práce a atmosféra na pracovišti

Obsah práce je významným faktorem stimulace. Zmíněná bankovní společnost má díky své velikosti možnost různorodého uplatnění. Zaměstnanci by měli volit práci tak aby obsah práce naplňoval jejich představu. Jejich pracovní výkon je možné stimulovat například nastavenými plány, které mají v této bankovní společnosti nastaveny prodejní pozice. Dále například častou zpětnou vazbou na vykonanou práci. Ve zmíněné společnosti je zpětná vazba důležitou součástí nejen při nastavených hodnoceních. Společnost se snaží podporovat zaměstnance k přinášení nových nápadů, které mohou ulehčit, popřípadě zpříjemnit práci a také k přínosu tvořivosti do jejich každodenního zaměstnání. Pro Generaci Y je podpora tvořivého myšlení většinou zpříjemněním každodenního zaměstnání.

Dění v pracovním týmu ovlivňuje vedoucí pracovník, proto tato společnost školí své vedoucí zaměstnance nejen aby dokázali vyřešit profesní problémy, ale také na takzvané „soft skills“. Jsou jimi například time management, stress management, školení zaměřené na vedení lidí a práci s různými generacemi. Podřízené je možné řídit například působením neformální autoritou. Podmínkou pro snadnější stimulaci a tedy ovlivňování nejen pracovního nasazení jedince, ale také skupinových dějů ze strany nadřízeného je, aby mezi ním a jeho týmem vytvořil vztah důvěry. Tento vztah může vzniknout pouze za podmínky, kdy nadřízený bere skupinu jako celek a respektuje ji. S tímto přístupem se pojí také spravedlivé chování ke každému členovi týmu.

4.2 ADAPTACE A HODNOTÍCÍ PROCES GENERACE Y V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ BANKOVNÍ SPOLEČNOSTI

Adaptace nových zaměstnanců začíná již před nástupem. Po přijetí nabídky je většinou budoucí zaměstnanec kontaktován nadřízeným s personální pravomocí a je mu komunikováno kam má první den přijít a jaká osoba je mu přidělena pro první dny. Pokud se momentálně koná nějaké mimopracovní setkání, nebo teambuilding, je mu také nabídnuta účast.

Při podpisovém dni obdrží budoucí zaměstnanec pozvánku na takzvaný „starting day“, kterého se účastní všichni zaměstnanci. Dozví se zde stručnou historii banky, její cíle a vize, dále zabezpečení a základní informace, které jim pomohou s orientací v prvních dnech. Starting je většinou velice brzy po nástupu, společnost jej má nastaven na jedenkrát do měsíce v první polovině měsíce.

Každému zaměstnanci by měl být přidělen seniorní kolega, který nováčkovi pomáhá nejen s procesními věcmi, ale také s začleněním do týmu, které je velice důležité.

Hodnocení Generace Y v podmínkách konkrétní bankovní společnosti.

Hodnocení v uvedené společnosti probíhá na několika úrovních. Celá společnost má nastaveno roční hodnocení ve kterém nadřízený se zaměstnancem nastavuje na začátku roku konkrétní cíle, které musejí být srozumitelné a splnitelné. Celé hodnocení probíhá elektronicky v aplikaci používané celou společností. Hodnotí se nastavené cíle, body dle konkrétního popisu pozice zaměstnance a nadstandardní úkony. Toto hodnocení je pak důležitým podkladem pro další personální postupy a při každoroční revizi mezd.

Vedle tohoto plošného hodnocení, které musí mít každý zaměstnanec společnosti bez ohledu na to jakou pozici vykonává, probíhají během roku menší avšak neméně důležitá hodnocení. Důležitým hodnocením je zpětná vazba, na kterou je politikou společnosti kladen velký důraz. Zaměstnanci by pravidelně měli dostávat zpětnou vazbu od svého přímého nadřízeného na vykonanou práci. Tato zpětná vazba probíhá u každé pozice jinak. Záleží na charakteru pozice a nastavení konkrétního úseku.

4.3 ODMĚŇOVÁNÍ GENERACE Y V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ BANKOVNÍ SPOLEČNOSTI

Každá pozice v této společnosti je naceněna oddělením Compensation and Benefits. Je možné se tedy při nastavení mzdy pohybovat v předem určeném rozmezí. Při nastavení mzdy je důležité zvážit zkušenosti, schopnosti, vzdělání a dovednosti zaměstnance.

Každý rok probíhá revize mezd. Na základě mnoha aspektů, jakými jsou například kolektivní vyjednávání a zisk banky, je stanovena částka, která je rozdělena do útvarů

napříč bankou. Tuto částku pak vedoucí útvarů využívají k navýšení mzdy zaměstnancům kterým nebylo delší dobu navýšeno a jejich výkony nejsou podprůměrné, dále těm, kteří vykonávali svou práci nadprůměrně dobře, nebo například u rizikových kategorií, které jsou předem definovány.

Dalším způsobem jak odměnit zaměstnance jsou bonusy, které jsou stanoveny dle pozice. Vedoucí pozice mají roční bonus, řadové půlroční a prodejní pozice potom kvartální. Bonus by měl být komunikován nadřízeným zaměstnancem a zaměstnanci by mělo být odůvodněno proč je mu tento bonus navržen. Zaměstnanci mají možnost část, popřípadě celou částku optimalizovat převedením do systému Cafeterie. V tomto systému pak každá nabitá koruna je opravdu korunou možnou použít plně. Například, pokud zaměstnanec obdrží bonus 1000 Kč v čisté mzdě dostanete vyplaceno 689 Kč. Pokud se rozhodne bonus převést v plné částce 1000 Kč do Cafeterie může čerpat celých 1000 Kč na nákup například dovolené, k zaplacení v lékárně, nebo spousty dalších možností, které program Cafeterie nabízí.

Všichni zaměstnanci pak dostanou jedenkrát ročně částku která je stanovena kolektivním vyjednáváním a je jim připsána programem Cafeterie. Tyto body pak mohou zaměstnanci využít na nákup dovolené, léčiv, knih, zdravotních pomůcek nebo vstupů do různých sportovních a relaxačních zařízení. Vyšší částku bodů v Cafeterii pak získávají zaměstnanci, kteří jsou zdravotně znevýhodněni tedy ZTP nebo pobírají invalidní důchod částečný či plný. Další zvýhodněnou skupinou je pak skupina zaměstnanců na 55 let.

Generace Y vyžaduje více nežli její předchůdci zapojení do projektů a možnost podílet se na vizi a výsledcích společnosti. Často chtějí uplatnit jejich tvůrčí osobnost. „*Tvůrčí „já“ má zvláštní úkol přispívat k blahu celého lidstva*“³² Společnost se zaměřuje na výchovu nových talentů a zapojuje je do spousty projektů napříč bankovní společností.

³² Podle Addlera 1964, DRAPELA, Victor. Přehled teorií osobnosti. 4. vydání. Praha: Portál, 2003. 175 s. ISBN 80-7178-766-3

5 ŘÍZENÍ GENERAČNÍCH ROZDÍLŮ NA PRACOVIŠTI

Řízení generačních rozdílů na pracovišti je jedním z nejčastějších problémů firem. Řízení spočívá v efektivní správě všech druhů zaměstnanců. Nejen lidí, kteří vypadají a přemýšlejí jako my. Je v zájmu společnosti, aby povzbuzovala manažery k přemýšlení o tom, jak lépe porozumět svým zaměstnancům. Rozdíly na pracovišti mezi různými generacemi jsou pro společnost klíčové. Rozdíly můžeme vnímat v komunikačních dovednostech, v přizpůsobování se změnám, v technických dovednostech a spoustě dalších.

V této části se práce zaměří na již výše zmíněné a popsané Generace. Generace Baby boomers byla vnímána jako více samostatná generace oproti Generaci Y a Generaci Z. Tyto generace již mají větší potřebu upřednostňovat spolupráci. Několik studií prokázalo, že Generace Y a Generace Z se cítí lépe při kaučovacím stylu řízení, než jejich předchůdci, kteří uznávali bez jakýchkoliv problémů autoritativní přístup, neboli řízení ze shora dolů. Generace X a Y se dobře přizpůsobují změnám. Často považují změnu za určitou příležitost k novým příležitostem.

Žádné překvapením není rozdíl mezi generacemi v technických dovednostech. Generace Baby boomers se ráda učí prostřednictvím tradičních kurzů, které vede lektor. Oproti nim generace Y upřednostňuje spíše vzdělávání se pomocí technologie. Tento rozdíl je díky všudypřítomné technice a vztahu Generace Y s technikou, pochopitelný.

Zaměstnavatelé se snaží přizpůsobovat se nutnosti změně přístupu k novým generacím a tak na trh přicházejí pořád nové komunikační metody. Firmy například nabízejí nabídky s vyváženějším pracovním a soukromým životem. Využívají však také generačních rozdílů pro budování perspektivních týmů. Při zvážení rozdílných dovedností může vést při správně sestaveném pracovním týmu, k zajímavým inovacím a východiskům při řešení problémů. Umožnění novým a mladším profesionálům, aby se ujali vedení, může být v některých případech dobrá taktika. Může to být způsob, jakým integrovat do procesu mladší zaměstnance a umožnit jim sdílení vlastních dovedností. Dobrou taktikou je sjednocení všech generací, tak aby mohli sdílet své rozlišné odborné znalosti.

Nové přístupy společností k vedení lidí, kterými jsou často propojení nejen různých generací, ale také pracovních profesí a odvedení zaměstnanců od jejich obvyklých vzorců chování je velice prospěšné. Firmy často využívají pro meetingy jiné prostředí, než jsou kanceláře firmy a k řešení problémů využívají metod rozdělení zaměstnanců do týmů, brainstormingů a tak dále. Cokoliv, co by mohlo otrást obvyklými vzorci chování zaměstnanců a odvést je od každodenních rutin, by mohlo být produktivní. Je to také možnost, jak zaměstnancům poskytnout možnost poznat se lépe navzájem, a to v méně formálním prostředí.

Dobrý manažer by v dnešní době měl být schopen přizpůsobit svůj styl řízení. Při úspěšném řízení jeden přístup nemůže být vyhovující pro všechny. Podřízení mají sice společné atributy, ale také mají také individuální potřeby. Pokud je vedoucí zaměstnanec schopen, alespoň do určité míry, upravit svůj přístup k zaměstnancům a k různým osobnostem svých rozdílných podřízených, pak bude jeho styl řízení lidí určitě efektivnější než nadřízeného, který tohoto schopen není. Nakonec to co je pro vedení lidí nejdůležitější, není to správně porozumět generačním výzkumům, ale to, aby nadřízený porozuměl svým podřízeným jako jednotlivcům. Aby zjistil co je motivuje a co ne. Jaké mají požadavky, jaké jsou jejich rezervy, co jsou jejich obavy a sny.

6 PŘÍKLAD PRÁCE S GENERACÍ Y V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI

Bankovní společnost XY na českém trhu vznikla vyčleněním ze státní banky již v roce 1990. V roce 1992 byla společnost transferována na akciovou společnost. Vstup společnosti na mezinárodní kapitálové trhy v roce 1995. Francouzská společnost odkoupila doposud státní podíl v roce 2001 a převzala takto manažerskou kontrolu nad společností.

Od října 2001 je společnost XY důležitou součástí mezinárodního retailového bankovníctví této skupiny, která je v Evropě jednou z největších finančních skupin vůbec. Jejím cílem je zastávat referenční pozici v oblasti bankovníctví a orientovat se na obsluhu klientů, tak aby byla uznávanou bankou na trhu, ale také na blízku svým zákazníkům. Pro celou skupinu je velmi důležité, aby byla zákazníky volena z důvodu kvality služeb a nasazení zaměstnanců.

Mateřská finanční skupina je na trhu již 150 let a hraje podstatnou roli v ekonomice. Má více než 154 000 zaměstnanců a působí v 76 zemích. Denně obslouží zaměstnanci celé skupiny více než 32 milionů klientů. Poradenství a služby nabízejí v retailovém bankovníctví, finančních službách, pojištění, podnikovém bankovníctví, investičním bankovníctví, privátním bankovníctví, ve správě aktiv a službě s cennými papíry.

Společnost XY je tedy součástí mezinárodní skupiny, vlastněnou francouzskou mateřskou společností. S jistotou patří mezi přední bankovní společnosti nejen v České republice, ale také v regionu střední a východní Evropy.

Díky své rozsáhlé skupině je tato společnost schopna poskytnout svým zákazníkům širokou nabídku služeb v oblasti retailového, podnikového, ale i investičního bankovníctví. Má rozlehlou síť poboček a vlastní distribuční síť. Společnost díky svým sesterským společnostem nabízí i spoustu dalších specializovaných služeb jako jsou například: penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění.

Všechny služby jsou klientům velice dobře dostupné díky rozlehlé síti poboček, vlastní distribuční síti a moderním online službám, jakou je například přímé bankovníctví. V současné době má společnost k dispozici 383 poboček po celé České republice, jen v Praze například 67 poboček. 757 bankomatů zaručí každému zákazníkovi velice dobrou dostupnost. Klienti kteří mají vyšší obraty jsou obsluhováni nejčastěji segmentem Top Corporations v Praze, v Brně a na Slovensku potom v Bratislavě. Korporátní klientelou můžeme vnímat klienty, kteří mají roční obrat od 60ti do 150ti milionů Kč

- Benefity nabízené společností XY

Zaměstnanecké benefity jsou zakotveny v Kolektivní smlouvě a jejích dodatcích (kromě Zlaté platební karty, karty MultiSport a slev externích dodavatelů). Podrobnosti ke všem uvedeným benefitům je možné nalézt v příslušné instrukci, která je dostupná všem zaměstnancům na zaměstnaneckém intranetu.

- Benefity společnosti XY v současné době

- Stravenky (bez spoluúčasti zaměstnance)
- 5 týdnů dovolené
- Pracovní volno s náhradou mzdy
- Příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
- Příspěvek na kapitálové životní pojištění
- Rizikové životní pojištění
- Finanční podporu při dlouhodobé pracovní neschopnosti
- Bankovní benefity a výhody skupiny KB/SG
- Každý zaměstnanec má 3 licence pro domácí využití MS Office zdarma
- Možnost práce z domova
- Flexibilní rozvržení pracovní doby
- Propracovaný systém Cafeterie
- Různé slevy a zvýhodnění u partnerů společnosti

PRAKTICKÁ ČÁST

7 STANOVENÍ CÍLŮ A METOD PRAKTICKÉ ČÁSTI VÝZKUMU

Cílem této diplomové práce je zhodnotit situaci na trhu práce, analyzovat nabídku konkrétního zaměstnavatele bankovní společnosti oproti nabídkám ostatních zaměstnavatelů jemu podobným a porovnat zda je nabídka adekvátní požadavkům generace Y.

V praktické části proběhne porovnání nabízených benefitů určeným pro Generaci Y, ve srovnání s benefity určenými ostatním zaměstnancům dle členění na Generace X, Y a Z. Zá účelem naplnění cíle výzkumu byly zformulovány následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Uchazeči o zaměstnání, spadající do Generace Y, se zajímají o skladbu nabízených benefitů.

Hypotéza č. 2: Nově nastupující zaměstnanci preferují volnější pracovní dobu před pevnou pracovní dobou a to z důvodu uchránění od stresu ze zaměstnání.

Hypotéza č. 3: Při práci s Generací Y jsou upřednostňovány nepeněžité formy ohodnocení ze strany organizace před peněžní odměnou.

Na základě naformulovaných hypotéz budou zvoleny výzkumné techniky. Jedná se o techniku dotazníku a techniku rozhovorů s manažery náboru v konkrétní bankovní společnosti. Proběhne dotazníkové šetření zaměstnanců, kteří spadají do generace Y v bankovní společnosti XY. Tímto šetřením bude zjištěno, co přesně zaměstnanci od svého zaměstnavatele požadují, co by mohlo být důvodem odchodu z nynějšího zaměstnání a čím by je popřípadě nový zaměstnavatel přesvědčil o tom, že právě jeho společnost je pro ně tou pravou. Jak již bylo zmíněno, budou také provedeny rozhovory s personálními manažery vybrané organizace, které se zabývají problematikou zapojování a adaptace příslušníků generace Y do personálních procesů. Na základě těchto rozhovorů budou nastaveny body v dotazníku, které se zaměří na zjištění vnímání

problematických momentů při zapojení a adaptaci novými zaměstnanci. Výsledky dotazníkového šetření budou porovnány se současným stavem, tedy nabídkou zaměstnavatele. Rozhovory budou strukturované dle předpřipraveného dotazníku ve spolupráci s vedoucím diplomové práce. Proběhnou v průběhu ledna 2018. Zaznamenány budou do předpřipraveného dotazníku a vzorek respondentů bude vybrán náhodně. Vyplněné dotazníky budou zpracovány a vyhodnoceny.

Dále budou specifikovány návrhy ke zlepšení současného stavu konkrétní společnosti.

Než bylo přistoupeno k vlastnímu šetření, autorka čerpala metodickou pomoc z průzkumů volně dostupných na internetových stránkách. Je zde hned několik dostupných průzkumů různých společností na téma jak pracovat s Generací Y. Průzkumy byly zaměřeny často na potřeby a očekávání mladých lidí. Se zajímavými výstupy přišla společnost HAYS, která je náborovou agenturou a pracuje hned v několika evropských zemích. Jejich průzkum probíhal v roce 2011 ve více než třiceti nejvýznamnějších centrech sdílených služeb v České republice, na Slovensku a v Maďarsku. Elektronickým dotazníkem oslovili více než deset tisíc zaměstnanců v různých pozicích. Od juniorních zaměstnanců až po vedoucí zaměstnance v top managementu. Relevantní zpětnou vazbu dostali od více než čtyř tisíc respondentů. Naprostá většina respondentů v České republice zmínila jako jeden z benefitů, které očekávají stravenky. Také ale uvedli, že tento benefit považují spíše za samozřejmost, než za skutečný benefit. Z jejich výzkumu vyplynul často opakovaný požadavek flexibilní pracovní doby, potřeba transparentní komunikace od managementu i kolegů a potřeba vlastní důležitosti ve společnosti. Na druhou stranu jméno společnosti bylo důležité jen pro necelou třetinu respondentů.

Výsledky výzkumu společnosti HAYS³³

- **Nespokojenost v zaměstnání Generace Y ovlivňují následující faktory:**

42% respondentů bylo (je) nespokojeno s možností svého profesního rozvoje a nedostatečnou nabídkou tréninkových programů

41% dotázaných mělo pocit, že jejich kariérní růst nebyl (není) společností dostatečně řízen

37% účastníků průzkumu uvedlo, že jejich firemní benefity nebyly (nejsou) adekvátní

31% poukázalo na nedostatečnou či netransparentní komunikaci v rámci týmu / společnosti

27% je nespokojeno z důvodu neumožnění zaměstnavatelem balancovat efektivně soukromý a pracovní život

- **Nejdůležitější faktory ovlivňující výběr zaměstnání Generace Y jsou tyto:**

Možnost využití cizích jazyků (58%)

Profesní rozvojové a tréninkové programy (55%)

Mezinárodní / multikulturní pracovní prostředí (54%)

Finanční ohodnocení srovnatelné s tržní nabídkou (47%)

Možnost kariérního růstu (46%)

Participace na zajímavých a náročných projektech (44%)

Přátelský kolektiv a prostředí (39%)

Stabilní (32%) a kreativní (31%) pracovní prostředí

³³ <https://www.euro.cz/byznys/pruzkum-jaky-ma-pohled-na-pracovni-trh-generace-y-862463>

Jméno a značka společnosti na trhu (29%)

- **Zaměstnanecké benefity**

Generace Y uvažuje odlišně a tudíž má i odlišné nároky na benefity a výhody poskytované jejich zaměstnavatelem oproti předchozím generacím. Naši respondenti z České republiky identifikovali jako klíčové:

Balíček tréninků a rozvojových programů (58%)

System Flexi Pass / Cafeteria (47%)

Bonusy závislé na výkonu a výsledcích (46%)

Flexibilní pracovní doba / extra dovolená

Finanční a časová podpora při doplňujícím studiu rozšiřující jejich kvalifikaci

- **Ideální pracovní prostředí**

V souvislosti s definicí „ideálního pracovního prostředí“ byly zmíněny většinou dotázaných tři klíčové faktory:

Respektující a naslouchající management společnosti a kolegové (52%)

Přátelská atmosféra na pracovišti (49%)

Umožnění efektivně skloubit pracovní a soukromý život (46%)

7.1 POPIS KROKŮ A METOD POUŽITÝCH V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Vlastní sociologicko-andragogické šetření bylo provedeno formou rozhovorů s manažery náboru. Uskutečnili se v průběhu prosince 2017 a na základě těchto rozhovorů s manažery náboru společnosti XY byly stanoveny body v dotazníku který byl směřován vybrané skupině zaměstnanců generace Y pracujícím pro společnost XY.

- **Rozhovory**

Všem zúčastněným byly položeny stejné otázky a to:

1. Jak dlouho pracujete v pozici zabývající se nábořem zaměstnanců v této bankovní společnosti?
2. Vnímáte ze strany zaměstnanců Generace Y rozdílné požadavky oproti zaměstnancům předchozí generace? Pokud ano, jaké to například jsou?
3. Jaké kroky společnosti vnímáte jako pozitivní pro udržení této generace v naší společnosti?
4. Jaký požadavek zaměstnance této generace Vás nejvíce zaskočil? A jak jste reagoval/a?
5. Z Vašeho pohledu – kde vidíte rezervy společnosti k motivaci této generace?
6. Myslíte, že vedoucí zaměstnanci této bankovní společnosti vnímají rozdílné požadavky Generace Y a umí na ně reagovat?
7. Napadá Vás cokoliv dalšího, k čemu jsme se v našem rozhovoru nedostali ale je podle Vás důležité ve vztahu pracovní motivace Generace Y?

Jednotliví manažeři náboru odpovídali na položené otázky, které jsou zmíněny výše. (Níže je možné nalézt shrnutí těchto odpovědí)

Manažer náboru 1

Z rozhovoru vyplynulo, že oslovená zaměstnankyně pracuje na vedoucí pozici v náboru bankovní společnosti více než 10 let. Má dostatečný přehled o personální práci jak v oblasti teoretické, tak praktické.

Ze strany uchazečů o zaměstnání a taktéž zaměstnanců bankovní společnosti vnímá u Generace Y zřetelně rozdílné požadavky. Jsou jimi například vyšší fixní mzda. U předchozích generacích bylo možné diskutovat při náboru o variabilní složce mzdy, ale Generace Y již požaduje vyšší fixní mzdu při nástupu. Je také zřetelné, že tato generace požaduje více možnost kvalitně trávit volný čas, proto se při náboru často objevují požadavky na flexibilní pracovní úvazky a možnosti práce z domova.

Jako pozitivní krok společnosti vnímá snahu zamyslet se nad flexibilními úvazky i v odděleních, kde to dříve zvykem nebylo. V dnešní době jsme již schopni poskytnout velké množství flexibilních úvazků a v neposlední řadě máme nastaveny fixní mzdy, takže jsme velice dobře konkurence schopni. V případech kdy k nám nastupují opravdoví profesionálové jsme schopni nabídnout zajímavé mzdy ve společnosti s dobrým jménem a pověstí.

To, že je Generace Y mnohem víc otevřená mluvit o svém volném čase a potřebách dokazují osobní pohovory. Jedním zmíněným případem za tento rozhovor může být uchazečka o zaměstnání, která při pohovoru zmínila, že je velice fixovaná na své dva psi, se kterými několikrát denně komunikuje přes webovou kameru – skrze telefon, proto potřebuje možnost několikrát přes den opustit pracoviště a se psi se spojit. I přes zajímavost dotazu, není něco podobného při osobních pohovorech výjimkou. Sledně bylo sděleno, že je určitě možné se na tomto s manažerem domluvit a pokud hovory nebudou dlouhé, což by způsobovalo neplnění jejich pracovních povinností, za společnost zde není problém. Její pozice by ve většině případů možnost vzdálit se z pracoviště umožňovala. Uchazečka nakonec dala přednost jinému zaměstnavateli, poblíž svého bydliště právě z důvodu péče o psi.

Rezervy společnosti jsou paradoxně ve stejné oblasti, jako její přednosti, a to z důvodu nemožnosti nastavit stejná pravidla v různých odděleních. Požadavky Generace Y jsou si dost podobné, ať už se jedná o pozici v retailu, nebo například v pozicích na centrále. Rozdíl je však v režimech pracovišť. Někde je možné vyjít zaměstnanci vstříc s flexibilní pracovní dobou, jinde to však nastavení provozu neumožňuje. Další rezervou, kterou by ovšem bylo možné řešit plošně, je nabídka benefitů. Společnost má velice dobře nastaven program odměňování a benefitů, ale mladá generace se čím dál tím častěji ptá na možnost flexibilních benefitů. Protože dnes zatím tuto možnost naše společnost neumožňuje, není jasné kolik zaměstnanců by nakonec tuto možnost využilo. Nicméně Generace Y by volbu nastavit si benefity dle vlastní potřeby určitě ráda využila.

Vedoucí zaměstnanci určitě vnímají rozdílné požadavky Generace Y. Někteří s nimi umí pracovat lépe, jiní hůře. Jako HR se jim snažíme zajistit podporu, ale jak již bylo zmíněno, záleží na provozu oddělení kam zaměstnanec spadá. Někde je možné domluvit flexibilní úvazek, práci z domova, nebo individuální přístup, jinde je to bohužel nemožné.

Manažer náboru 2

Oslovená zaměstnankyně pracuje v náboru společnosti více než 5 let a taktéž je tedy dostatečně kvalifikovaná hovořit o personální situaci bankovní společnosti v oblasti teoretické i praktické.

Z rozhovoru vyplynulo, že mladá generace má oproti starším uchazečům požadavky zaměřené spíše na osobní život. U pohovorů se často objevují otázky na možnost čerpání dovolené v délce například tří týdnů a více v kuse. Tato generace ráda cestuje a využívá kvalitně volný čas. Nebojí se hned při telefonickém pohovoru otevřít otázku nástupní mzdy. Neztrácejí čas a rádi zmiňují své koníčky.

Jako pozitivní krok společnosti cítila potřebu zmínit podporu různých spolků a kroužků, které zaměstnance stmelují. V systému Cafeterie si každý zaměstnanec může založit spolek, který musí splňovat podmínky společnosti, popřípadě se může přihlásit již k vzniklému spolku a tento využívat. Zaměstnavatel poté přispívá částku tisíc korun ročně k čerpání každému přihlášenému. Tyto spolky jsou velice často využívané právě generací Y. Jsou to nejrůznější sporty od běhání, cyklistiky až po bowling. Spolky pomáhají udržovat účastníkům nejen kvalitně trávit volný čas, ale také poznat společnost z jiného pohledu. Potkávají se zde řadoví zaměstnanci s vedoucím, zaměstnanci centrály se zaměstnanci retailu a tak dále. Všechny je pojí jen stejná záliba sportu bez ohledu na pracovní zařazení. Vznikají zde přátelství a zaměstnanci se tak zprostředkovaně seznamují s chody jiných oddělení a rozšiřují si tak přehled o společnosti.

Jako nejkurióznější požadavek zaměstnance byla zmíněna multisport karta³⁴. Tento benefit nyní zaměstnancům nabízíme, ale případ se stal v době, kdy společnost zatím sjednanou smlouvu s multisport neměla. Uchazeč o zaměstnání prošel výběrovým řízením, byl seznámen s benefity společnosti a dokonce se přijal naší nabídku. Před podpisem smlouvy, ale volal s dotazem zda společnost podporuje kartu multisport. Bylo

³⁴ Multisport karta slouží k využití jednoho volného vstupu denně do mnoha sportovních zařízení po celé České republice - <https://multisport.cz/>

mu sděleno, že ne ale nabízíme mnoho jiných alternativních možností skrze program Cafeterie. Uchazeč byl sdělením šokován, protože dle jeho slov myslel, že možnost objednání karty multisport, je již u všech větších zaměstnavatelů. Později se uchazeč ozval ještě s prosbou, zda by se dal přednástupní den, který měl sjednán již na další den, odložit. Svůj požadavek vysvětlil odůvodněním intervia v konkurenční společnosti, která kartu multisport nabízí. Prý jejich pozvání na pohovor odmítl, protože již přijal nabídku u nás a rád by také nastoupil, ale karta multisport pro něj byla tak důležitá, že by si nakonec rád poslechl jejich nabídku. Uchazeč nakonec nastoupil. Není známo zda se pohoru v konkurenční společnosti účastnil. Naše společnost navázala, díky opakujícím se požadavkům na kartu multisport, spolupráci se společností Multisport a nyní již tuto možnost nabízíme. Překvapením při zmíněném případě bylo, že uchazeč bral možnost využít karty multisport jako samozřejmost a byl by pro tento benefit ochoten dát přednost jinému zaměstnavateli.

Zmíněné rezervy byly v oblasti flexibilních úvazků, po kterých je stále větší poptávka a firma nemůže uspokojit potřeby všech, ikdyž rok od roku těchto úvazků nabízíme stále více.

Názorem na vedoucí zaměstnance a jejich schopnost komunikace se skupinou Generace Y bylo, že je to velmi individuální. Byl zmíněn příklad nedávného navyšování mezd v Lidlu.³⁵ Kdy Lidl slibuje navýšit mzdy prodavačům. Na konci února 2018 se v tisku objevily informace o značném navyšování mezd zaměstnanců prodejn Lidl. Mzdy mají být navýšeny od 1. března. Příkladem je nástupní mzda, která by na pozici prodavač/ka měla činit 28 000 Kč. A v Praze dokonce 29 000 Kč. Silná propagace této události v médiích vyvolala dotazy ze strany zaměstnanců společnosti. Každý vedoucí zaměstnanec se k těmto informacím samozřejmě postavil trochu jinak. Někteří volali na HR s dotazy jak reagovat jiní komunikovali se zaměstnanci, protože již byli na dotazy tohoto typu připraveni. Za HR jsme se snažili poskytnout podporu k řešení situace. Lidl

³⁵ iDnes.cz/Ekonomika, Pondělí 5. března 2018 [https://ekonomika.idnes.cz/lidl-kaufland-tesco-billa-mzdy-deg- /ekonomika.aspx?c=A180221_113044_ekonomika_mato](https://ekonomika.idnes.cz/lidl-kaufland-tesco-billa-mzdy-deg-/ekonomika.aspx?c=A180221_113044_ekonomika_mato)

se rozhodl uplatňovat novou zaměstnavatelskou strategii. Chtěl by být leaderem v odměňování mezi obchodními řetězci. Nabízí mzdy o více než 1/3 vyšší než jeho konkurenti. Rozhodl se rovněž nabízet svým zaměstnancům i další benefity, což dříve nenabízel. Zaměstnanci by tak měli obdržet stravenky v hodnotě 80 Kč a 5 týdnů dovolené. Zatím není jasná spoluúčast zaměstnance na stravenkách. O tom, zda a případně jakou částku si na stravenky přispívají zaměstnanci. Pracovní podmínky odpovídají zaměření řetězce. Je zde směnný provoz, pracuje se o víkendech a v některé státní svátky. Jsou zde dokonce některé noční směny. Prodejny mají otevírací dobu od sedmi od rána a některé zavírají až v devět večer. Je zde náročná manuální práce u všech, včetně manažerských, pozic. To znamená tahání těžkých břemen, práce ve stoje a práce v teplém a studeném prostředí, míněno u lednic, v lahůdkách a u pekárny. Požadavky na vzdělání jsou minimální, taktéž na praxi. Toto se odráží v pracovním kolektivu. Na pokladnách pak zaměstnanci musejí pracovat ve vynuceném tempu a všichni zaměstnanci musejí být flexibilní a schopni pracovat ve všech úsecích. Lidl používá jednoduchou strategii: zaměstnanec každý měsíc přesně ví, kolik si vydělá. Nemá žádný bonusový systém, jen základní mzdu.

Všechny výše zmíněné informace jsou potřebné pro argumentaci se zaměstnancem. Prestiž zaměstnání v bankovní společnosti není s určitostí srovnatelná se zaměstnáním ve společnosti Lidl. Tomuto nasvědčují i informace, které si mezi sebou na naší intranetové zdi vyměňují sami zaměstnanci. Za zmínku pak určitě stojí odpověď zaměstnankyně, která zmínila, že společnost Lidl před určitou dobou vyzkoušela, ale ve zkušební době pracovní poměr rozvázala. Ikdyž se dle jejích slov práce nebojí, porovnává podmínky s podmínkami v bance a vybízí otevřeně své kolegy, aby si klidně změnu vyzkoušeli, protože dle jejího názoru uznají sami, neporovnatelné vítězství bankovní společnosti nad obchodním řetězcem.

Pravdou je, že u pozic pokladníků Lidlu nekonkuruje bankovní společnost základní mzdou. Určitě ale konkuruje svými zaměstnaneckými benefity a to jak finančními, kterými je myšlena variabilní složka mzdy, příspěvek na penzi a kapitálové životní pojištění, body do Cafeterie a stravenky, tak i těmi nepeněžními. Zásadní výhodou jsou pak naprosto odlišné pracovní podmínky a prostředí. V neposlední době také systém vzdělávání a prestiž povolání.

Manažer náboru 3

Dotazovaná je zaměstnankyní náborového oddělení bankovní společnosti již čtyři roky. Má taktéž dostatečný přehled o personální situaci ve společnosti i na trhu práce a je tedy plně kvalifikovaná podílet se na řízeném rozhovoru zaměřeném na motivaci Generace Y v bankovní společnosti.

Z rozhovoru vyplynulo, že Generace Y má rozdílné požadavky než její předchůdci a to především na zkrácené úvazky a vyšší fixní mzdu. Čerství absolventi již požadují nástupní mzdy na úrovni našich zaměstnanců, kteří již ve firmě prošli určitým kariérním postupem. Není ani výjimkou, že absolvent, který zatím nemůže zaměstnavateli nabídnout žádné pracovní zkušenosti, požaduje mzdu v naprosto nespílitelné výši.

Jako pozitivní přístup společnosti byla uvedena snaha o nastavení flexibilních úvazků v mnoha případech. V minulém roce se také u mnoha pozic nastavil home office pro velkou část zaměstnanců. Pozitivně byl vnímán také přístup některých vedoucích zaměstnanců v kontextu partnerství zaměstnanec/zaměstnavatel. Manažeři se brzy přizpůsobili na požadavky mladé generace a je zde znatelný otevřenější přístup k jednotlivcům. Například jsou ochotni častěji umožnit malou změnu v nastavených pravidlech, tak aby si zaměstnanec stihl vyřídit některou soukromou záležitost a nemusel si například čerpat pracovní volno, nebo dovolenou. Častěji se také směrem k HR dostávají osobní příběhy zaměstnanců a návrhy řešení ze strany managementu. Je tedy cítit, že vedoucí zaměstnanci a jejich podřízení více než kdy dříve pracují na osobním přístupu a pracovní poměr nyní rovná se partnerství. Alespoň tomu tak je v mnoha případech.

Jako překvapivý požadavek zaměstnance Generace Y při pohovoru byl uveden muž, který souhlasil s účastí na pohovoru jedině za předpokladu, že sebou bude moci vzít i svého psa. Dále zmínil, že by jej některé dny chtěl mít u sebe i v práci. Pozice, na kterou se hlásil, byla složitě obsaditelná pozice v oblasti IT. Dotazovaná tedy možnosti probrala s manažerem a ten byl ochoten zaměstnanci toto umožnit. V některých dnech dokonce nabídl možnost čerpat home office. Pohovor se uskutečnil, avšak bez psa, kterému jeho majitel na tuto dobu z vlastní vůle zajistil hlídání. Pohovor byl úspěšný a nyní je uchazeč zaměstnancem zmíněné společnosti.

Rezervy byly zmíněny v oblasti flexibilních úvazků, kterých uchazeči požadují stále více. Dále také přednástupní péče o budoucího zaměstnance. Některé oddělení mají nastaveno moc pěkně začleňování budoucích kolegů do týmu a to tak, že je přímo pozvou na určitou neformální teambuildingovou schůzku, kde je seznámí s kolegy a dostanou přiděleného kolegu, kterého se mohou ptát na informace. Tento kolegy pak bývá podporou nováčka v jeho prvních měsících na pozici. Tento model je velice účinný a uchazeči o zaměstnání v těchto útvarech od nabídky neodstupují. Na druhou stranu je stále mnoho oddělení, kde tato forma praktikována není a proto se často stává, že uchazeč, který se rozhodne změnit zaměstnání a přijme nabídku, po podání výpovědi ve své stávající práci stále hledá jiné varianty. Dva měsíce, někdy skoro tři mu tak dávají velký prostor k pohovorům u konkurenčních společností. Dotazovaná se domnívá, že v případě zapojení budoucího zaměstnance do kolektivu by ve většině případů znamenalo, že tito lidé již nebudou vyhledávat další varianty a budou se těšit na nástup do naší firmy. Navrhovala by tedy výše zmíněný postup u každého nového nástupu. Zmiňuje však časovou náročnost tohoto postupu.

Management podle dotazované proškolen na práci s touto generací je. Vnímá však určité rezervy. Je to však případ od případu. Někteří vedoucí zaměstnanci mají velice pěkný přístup k podřízeným a pracují s nimi ukázkově, u některých vnímá značné rezervy.

Ke konci rozhovoru dotazovaná zmínila poznatek z její personální práce se zaměstnanci Generace Y. Tato generace často i v pozdějším věku vyhledává zahraniční pobyty z důvodu osvojení cizího jazyka. V několika případech opustili zaměstnanci banku z důvodu odjezdu do zahraničí a v době jednoho roku se hlásili zpět. Při pohovoru zmínili obavu, že je společnost nebude chtít přijmout zpět. V mnoha případech odcházeli ze společnosti bez jakýchkoliv problémů a hodnocení manažera bylo tedy velice pozitivní při jejich opětovné žádosti o zaměstnání. Dotazovaná tedy navrhuje ve zmíněných případech možnost neplaceného volna na určité období. Pokud by se žádosti o výpověď zaměstnance objevil právě tento důvod, mohla by být nabídka neplaceného volna na určitou dobu skvělým způsobem jak situaci řešit pro obě strany.

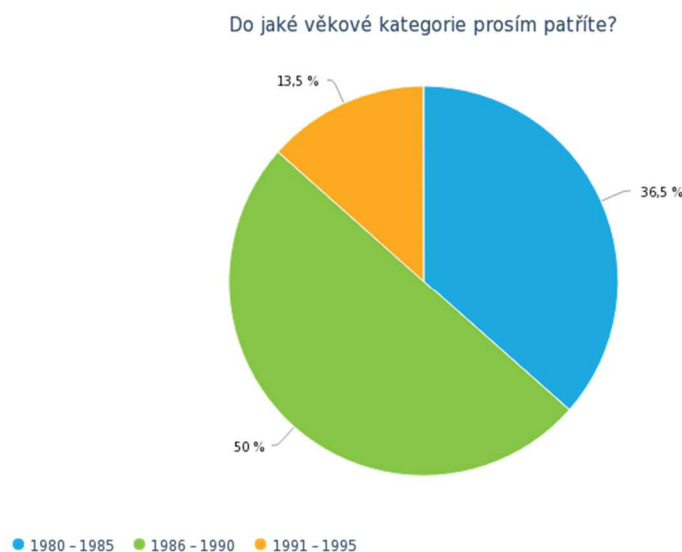
- **Dotazníkový průzkum**

Další metodou šetření byl proveden dotazníkový průzkum. Vzhledem k malému počtu možných respondentů bylo po dohodě s vedoucím práce přistoupeno k formě průzkumu. Dotazníkový průzkum byl proveden ve dnech 25.2.2018 až 27.2.2018 a to z důvodu nemoci autorky v předchozích týdnech. Osloveno bylo více než 80 zaměstnanců bankovní společnosti, spadajících do Generace Y, kterým bylo řádně vysvětleno k čemu dotazníkový průzkum slouží. Byli také seznámeni s informací o anonymitě dotazníku. Z oslovených byl počet návštěv vytvořeného Survio³⁶ dotazníku 59 a z toho 52 validních dokončených odpovědí. Nejčastěji zabralo vyplnění dotazníku respondentům mezi dvěma až pěti minutami.

1. Do jaké věkové kategorie prosím patříte?

První otázka dotazníku byla zaměřena na věkovou kategorii respondentů Generace Y, přesná polovina respondentů se narodila mezi rokem 1986 – 1990. Tito respondenti jsou narozeni uprostřed období Generace Y.

Graf č. 1: Do jaké věkové kategorie patří respondenti



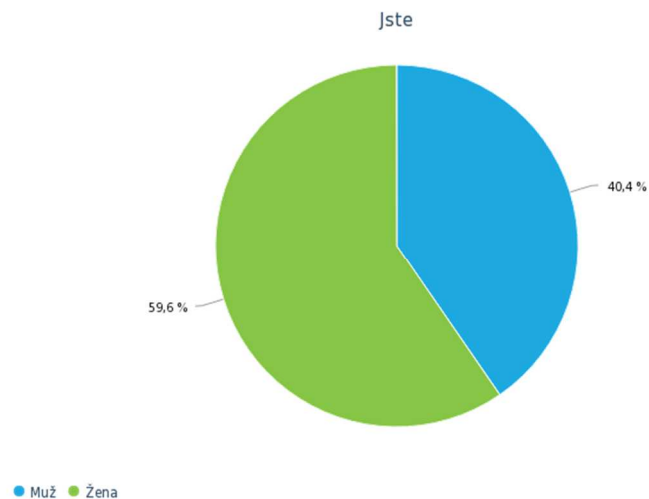
Zdroj: vlastní šetření autorky

³⁶ Survio poskytuje možnost vytvořit si svůj dotazník a díky možnosti rozeslat na emailové adresy link, zajišťuje rychlost responzí. <https://www.survio.com/cs/>

2. Jste

Žen odpovědělo 31 a mužů 21.

Graf č. 2: Procento žen versus procento mužů



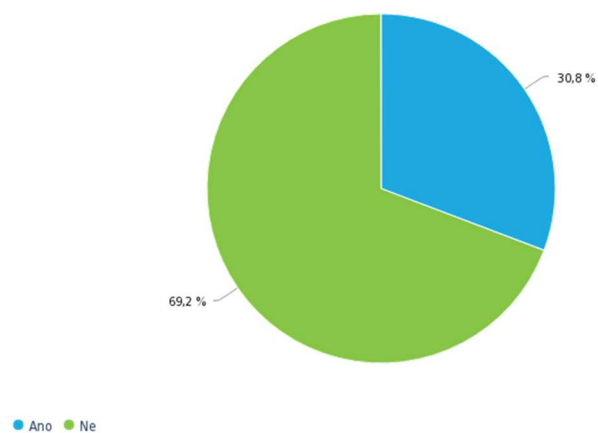
Zdroj: vlastní šetření autorky

3. Je toto zaměstnání Vším prvním zaměstnáním na hlavní pracovní poměr?

Otázka č. 3 odhalila, že 36 respondentů již bylo zaměstnaných u jiného zaměstnavatele na hlavní pracovní poměr. Pro 16 respondentů je pak toto zaměstnání prvním.

Graf č. 3: Je toto zaměstnání prvním na hlavní pracovní poměr?

Je toto zaměstnání Vaším prvním zaměstnáním na hlavní pracovní poměr?



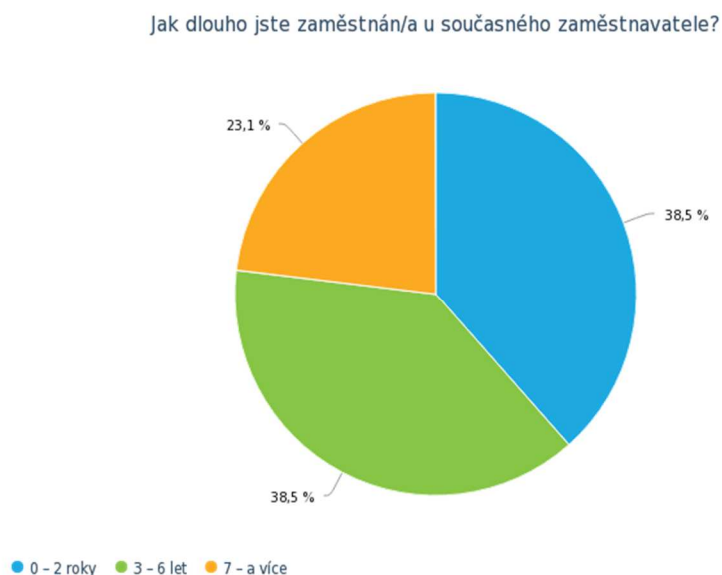
Zdroj: vlastní šetření autorky

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a u současného zaměstnavatele?

Další otázkou bylo zjištěno, že 20 respondentů je ve společnosti méně než dva roky, 20 dalších respondentů je ve společnosti mezi třemi až šesti lety a 12 respondentů je u společnosti dokonce více než sedm let.

Pozitivním zjištěním, které vyplynulo z tohoto grafu je, že 32 respondentů z 50ti je u společnosti déle než tři roky.

Graf č. 4: Jak dlouho je zaměstnanec v pracovním poměru?



Zdroj: vlastní šetření autorky

5. Jak dlouho jste zaměstnán/a u současného zaměstnavatele?

V této otázce měli respondenti odpovědět zda přemýšleli o změně zaměstnání.

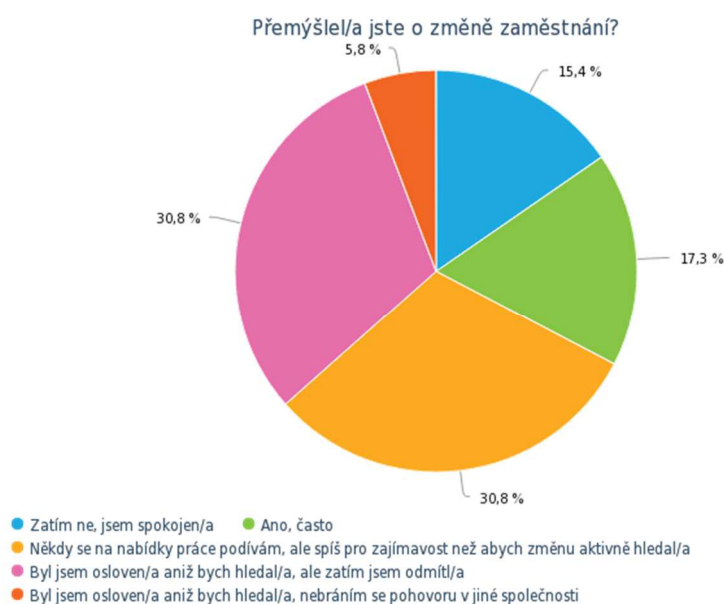
- Zatím ne, jsem spokojen/a – odpovědělo 8 respondentů (15,4 %)
- Ano, často – tuto odpověď zvolilo 9 respondentů (17,3 %)
- Někdy se na nabídky práce podívám, ale spíš pro zajímavost než abych změnu aktivně hledal/a – tato odpověď byla zvolena 16 krát. (30,8 %)

- Byl jsem osloven/a aniž bych hledal/a, ale zatím jsem odmítl/a – 16 respondentů (30,8 %)
- Byl jsem osloven/a aniž bych hledal/a, nebráním se pohovoru v jiné společnosti – tuto odpověď vybrali pouze 3 respondenti (5,8 %)

Zajímavým výstupem je u této otázky, že pouze 15,4 procent z odpovídajících zaměstnanců je v nynějším zaměstnání spokojeno a zatím nebyli osloveni konkurencí. Se zbytku odpovědí vyplývá, že skoro 85 procent zaměstnanců aktivně či pasivně změnu zaměstnání řeší nebo v minulosti řešilo.

Dále je také alarmující, že 36,6 % dotazovaných již bylo aktivně osloveno jinou společností.

Graf č.5: Přemýšlí dotazovaní zaměstnanci o změně zaměstnání?



Zdroj: vlastní šetření autorky

6. Kdo může ovlivnit Vaše rozhodnutí při volbě zaměstnavatele?

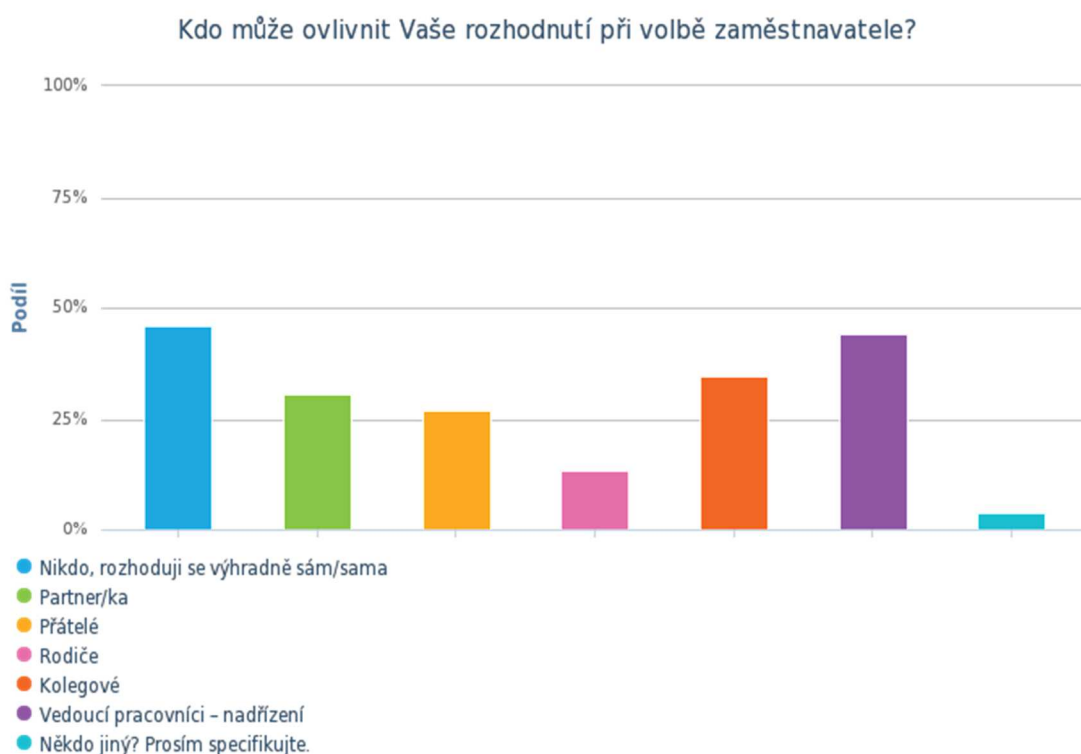
Zde je bylo možné uvést více možností

- Nikdo, rozhoduji se výhradně sám/sama - 24 respondentů (46,2 %)
- Partner/ka - 16 respondentů (30,8 %)
- Přátelé - 14 respondentů (26,9 %)

- Rodiče - 7 respondentů (13,5 %)
- Kolegové - 18 respondentů (34,6 %)
- Vedoucí pracovníci – nadřízení - 23 respondentů (44,2 %)
- Někdo jiný? Prosím specifikujte. – 2 respondenti, kteří odpověděli:
zaměstnavatel svým přístupem k zaměstnancům, reference, doporučení (3,8 %)

Tato otázka ukázala, že zaměstnanci nejvíce dají na přístup vedoucího zaměstnance k podřízeným, ať už při volbě zaměstnání, či při rozhodnutí o změně zaměstnání.

Graf č.6: Kdo může ovlivnit rozhodnutí při volbě zaměstnavatele respondentů?



Zdroj: vlastní šetření autorky

7. Podle čeho by jste si vybral/a zaměstnavatele?

Zde bylo možné uvést více možností.

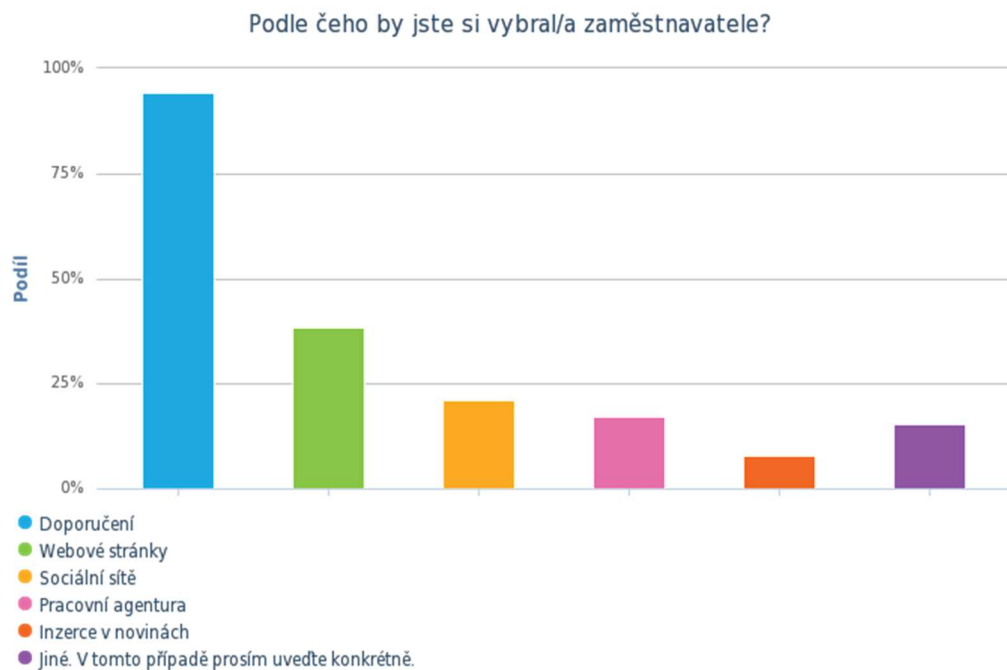
- Doporučení - 49 respondentů (94,2 %)
- Webové stránky - 20 respondentů (38,5 %)
- Sociální sítě - 11 respondentů (21,2 %)
- Pracovní agentura - 9 respondentů (17,3 %)

- Inzerce v novinách - 4 respondenti (7,7 %)
- Jiné. V tomto případě prosím uveďte konkrétně – 8 respondentů (15,4 %) :

Např. dle velikosti a jménu na trhu-důvěryhodnost. Již od střední školy jsem chtěla dělat v bance. Na základě hodnocení zaměstnavatelů. Pokud by mě zaujala nabídka práce, pátrala bych pp. Plat, benefity, velikost a zázemí firmy. Renomé. Pocit z pracovního pohovoru, nabídka flexibilního. Pocit z výběrového řízení, přístup zástupců firmy

U této otázky se ukázalo, že většina oslovených by vybrala zaměstnavatel podle doporučení a naopak nejméně zaměstnanců by dalo na inzerci v novinách.

Graf č.7: Podle čeho respondenti volí zaměstnavatele?



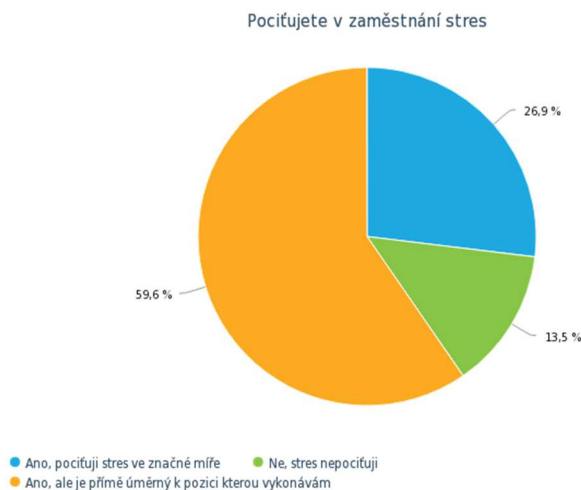
Zdroj: vlastní šetření autorky

8. Pociťujete v zaměstnání stres

- Ano, pociťuji stres ve značné míře – 14 respondentů (26,9 %)
- Ne, stres nepociťuji 7 – respondentů (13,5 %)
- Ano, ale je přímě úměrný k pozici, kterou vykonávám - 31 respondentů (59,6 %)

38 respondentů z 52 stres v práci nepocítuje, nebo je přímo úměrný pozici, kterou vykonávají. 14 respondentů pocítuje stres ve značné míře.

Graf č.8: Pocítují oslovení v zaměstnání stres?

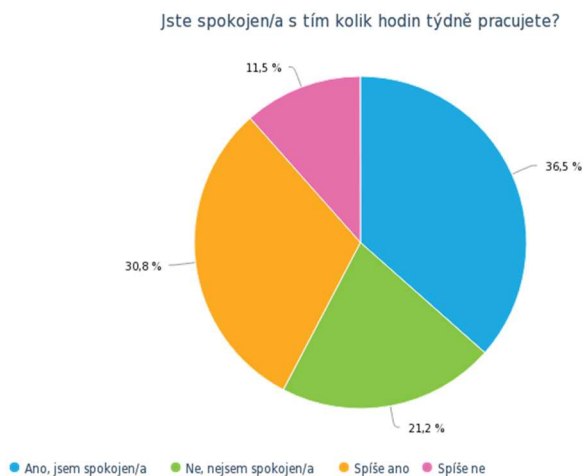


Zdroj: vlastní šetření autorky

9. Jste spokojen/a s tím kolik hodin týdně pracujete?

Ano, jsem spokojen/a	19 respondentů	(36,5 %)
Ne, nejsem spokojen/a	11 respondentů	(21,2 %)
Spíše ano	16 respondentů	(30,8 %)
Spíše ne	6 respondentů	(11,5 %)

Graf č. 9: Jsou respondenti spokojeni se svou pracovní dobou?

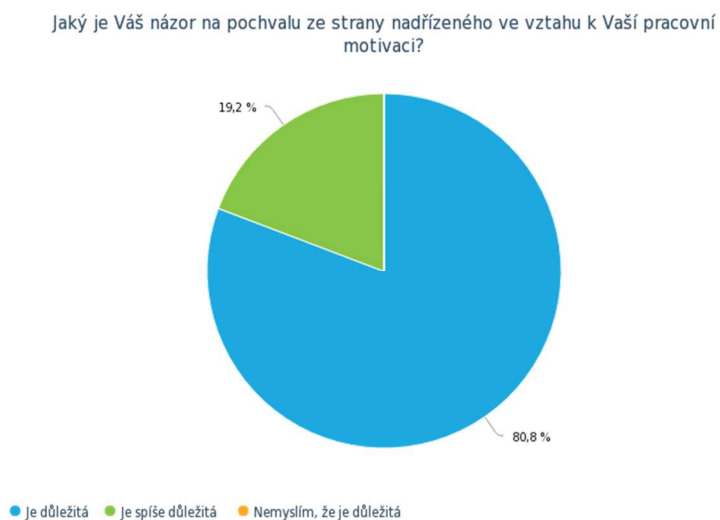


Zdroj: vlastní šetření autorky

10. Jaký je Váš názor na pochvalu ze strany nadřízeného ve vztahu k Vaší pracovní motivaci?

Je důležitá	-	42 respondentů	80,8 %
Je spíše důležitá	-	10 respondentů	19,2 %
Nemyslím, že je důležitá	-	0 respondentů	0 %

Graf č. 10: Je pro respondenty důležitá pochvala vedoucím zaměstnancem?



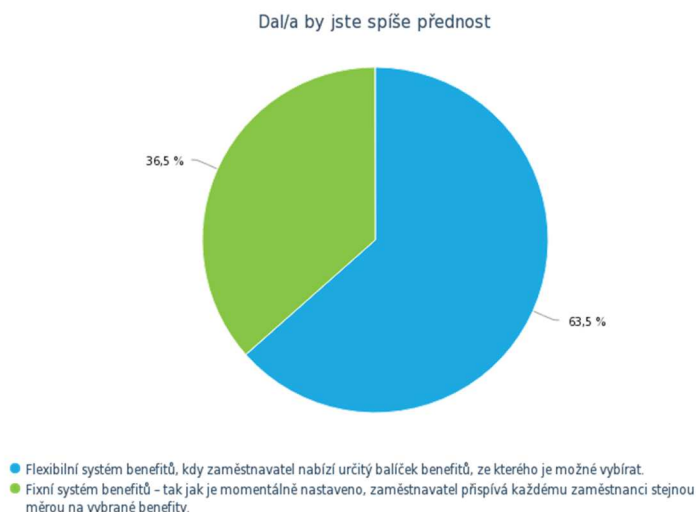
Zdroj: vlastní šetření autorky

11. Dal/a by jste spíše přednost

Flexibilní systém benefitů, kdy zaměstnavatel nabízí určitý balíček benefitů, ze kterého je možné vybírat by uvítalo 33 respondentů (63,5 %)

Fixní systém benefitů – tak jak je momentálně nastaveno, zaměstnavatel přispívá každému zaměstnanci stejnou měrou na vybrané benefity, vyhovuje 19ti respondentům. (36,5 %)

Graf č.11: Dali by respondenti spíše přednost fixním, nebo flexibilním benefitům?



Zdroj: vlastní šetření autorky

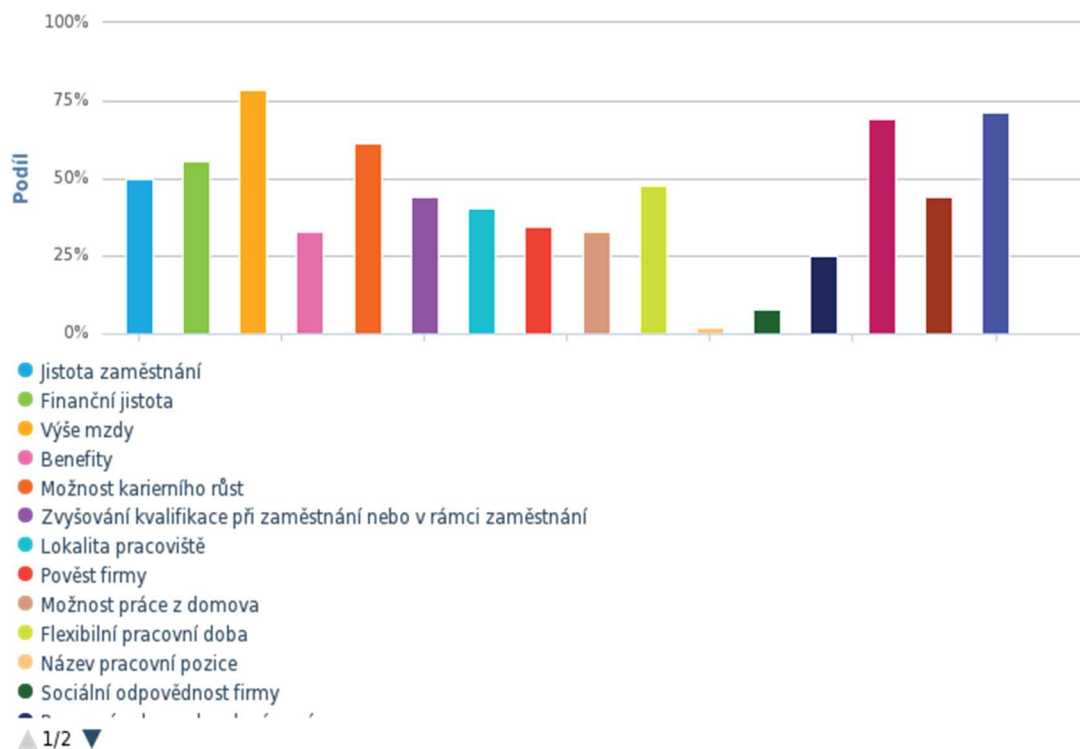
12. Co jsou pro Vás důležité faktory v zaměstnání?

Zde měli respondenti vybrat 5 bodů, které jsou pro ně nejdůležitější

Jistota zaměstnání	26 (50 %)
Flexibilní pracovní doba	25 (48,1 %)
Název pracovní pozice	1 (1,9 %)
Sociální odpovědnost firmy	4 (7,7 %)
Pracovní volno a dovolená navíc	13 (25 %)
Spokojenost s prací	36 (69,2 %)
Styl vedení	23 (44,2 %)
Kolektiv	37 (71,2 %)
Jiný, prosím v tomto případě uveďte jaký.	0 (0 %)
Finanční jistota	29 (55,8 %)
Výše mzdy	41 (78,8 %)
Benefity	17 (32,7 %)
Možnost karierního růst	32 (61,5 %)
Zvyšování kvalifikace při zaměstnání nebo v rámci zaměstnání	23 (44,2 %)
Lokalita pracoviště	21 (40,4 %)
Pověst firmy	18 (34,6 %)
Možnost práce z domova	17 (32,7 %)

Graf č. 12: Jaké faktory jsou pro respondenty důležité v zaměstnání?

Co jsou pro Vás důležité faktory v zaměstnání?

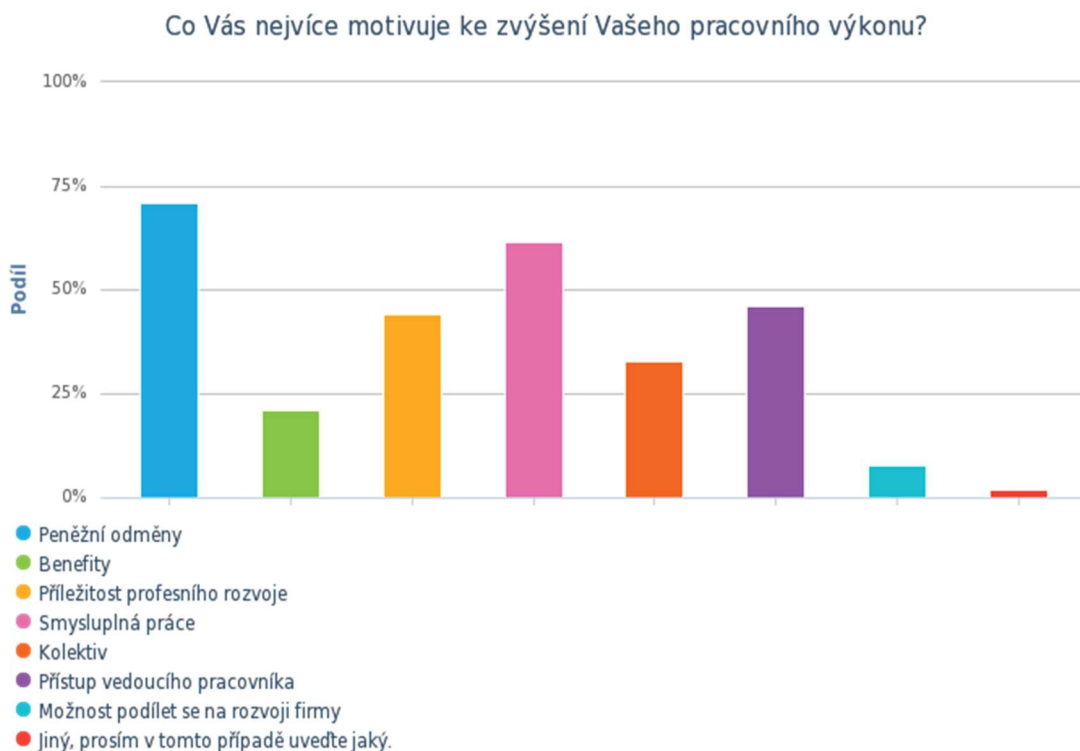


Zdroj: vlastní šetření autorky

13. Co Vás nejvíce motivuje ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu? U této otázky měli respondenti vybrat 2 odpovědi.

- Peněžní odměny - 37 respondentů (71,2 %)
 - Benefity – 11 respondentů (21,2 %)
 - Příležitost profesního rozvoje - 23 respondentů (44,2 %)
 - Smysluplná práce - 32 respondentů (61,5 %)
 - Kolektiv -17 respondentů (32,7 %)
 - Přístup vedoucího pracovníka – 24 respondentů (46,2 %)
 - Možnost podílet se na rozvoji firmy - 4 respondenti (7,7 %)
 - Jiný, prosím v tomto případě uveďte jaký. – 1 respondent (1,9 %)
- Respondent uvedl: vlastní soutěživost a dobrý pocit z vykonané práce

Graf č. 13: Co respondenty nejvíce motivuje k pracovnímu úspěchu?

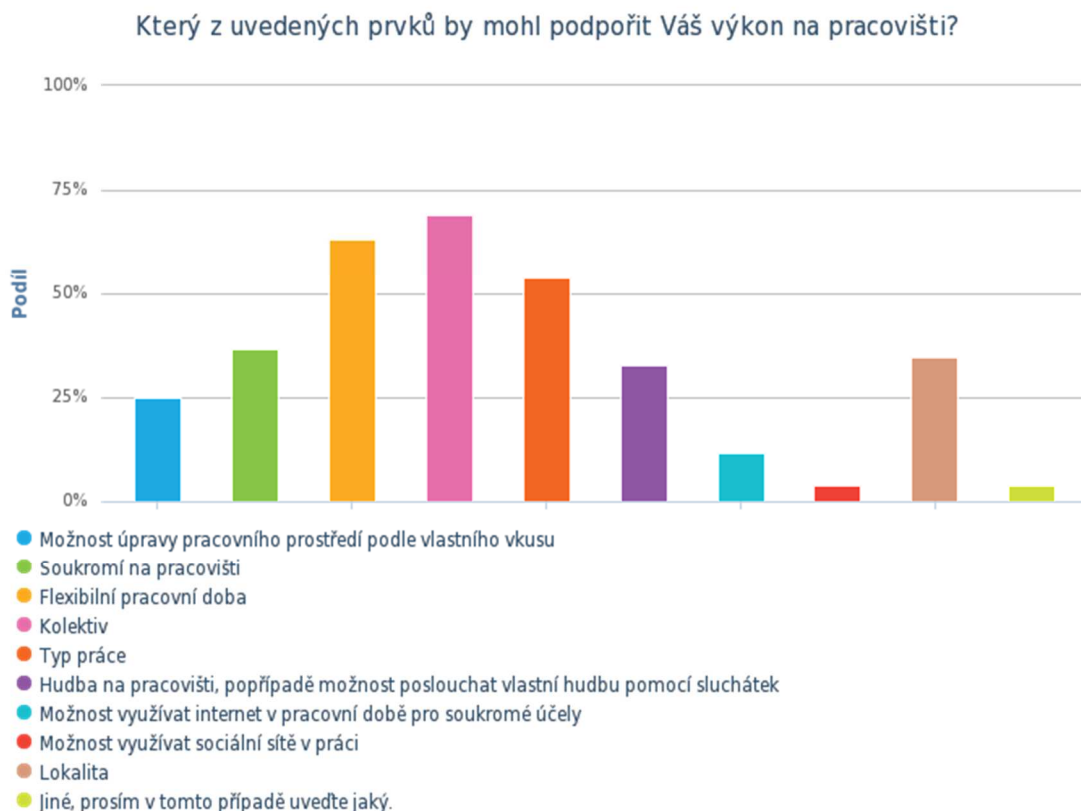


Zdroj: vlastní šetření autorky

14. Který z uvedených prvků by mohl podpořit Váš výkon na pracovišti? Možné uvést více odpovědí.

Možnost úpravy pracovního prostředí podle vlastního vkusu – 13	(25 %)
Jiné, prosím v tomto případě uveďte jaký- množství práce, finance -2	(3,8 %)
Soukromí na pracovišti - 19	(36,5 %)
Flexibilní pracovní doba - 33	(63,5 %)
Kolektiv - 36	(69,2 %)
Typ práce - 28	(53,8 %)
Hudba na pracovišti, popřípadě možnost poslouchat vlastní hudbu pomocí sluchátek - 17	(32,7 %)
Možnost využívat internet v pracovní době pro soukromé účely - 6	(11,5 %)
Možnost využívat sociální sítě v práci - 2	(3,8 %)
Lokalita - 18	(34,6 %)

Graf č.14: Který z uvedených prvků by podpořil pracovní výkon dotazovaných?



Zdroj: vlastní šetření autorky

7.2 INTERPRETACE A VÝSLEDKY VÝZKUMU

S cílem ověřit si poznatky získané o Generaci Y bylo provedeno výzkumné šetření týkající se problematikou motivace Generace Y v bankovní společnosti. Pro ověření teorie byly zvoleny techniky dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery náboru. Byly zvoleny následující hypotézy, které by měly být potvrzeny či vyvráceny na základě šetření. Pro ověření platnosti či neplatnosti Hypotéz byly využity poznatky z rozhovorů s manažery náboru (celkem 3).

Hypotéza č. 1: Uchazeči o zaměstnání, spadající do Generace Y, se zajímají o skladbu nabízených benefitů.

Hypotéza č. 2: Nově nastupující zaměstnanci preferují volnější pracovní dobu před pevnou pracovní dobou a to z důvodu uchránění od stresu ze zaměstnání.

Hypotéza č. 3: Při práci s Generací Y jsou upřednostňovány nepeněžité formy ohodnocení ze strany organizace před peněžní odměnou.

- Vyhodnocení hypotéz:

Hypotéza č. 1: Uchazeči o zaměstnání, spadající do Generace Y, se zajímají o skladbu nabízených benefitů – hypotéza se potvrdila.

V rozhovorech s manažery

Z rozhovoru s manažery vyplynulo, že zaměstnanci žádají flexibilní pracovní úvazky a v případě rozhovoru s manažerkou náboru č. 2, bylo dokonce uvedeno, že pro některé uchazeče Generace Y jsou Benefity klíčové. Jsou dokonce rozhodnutí vybrat jiného zaměstnavatele jen z důvodu nabídky zajímavějších benefitů. Pro zmiňovaného zaměstnanec byl klíčový benefit Multisport karty. I v dalších rozhovorech zazněl opakovaně zájem uchazečů o flexibilní benefity

V dotazníkovém šetření

Na základě dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že 33 zaměstnanců Generace Y z 52 preferuje možnost zvolit si benefity sám. Jedná se o možnost flexibilních benefitů, kdy zaměstnavatel přispívá zaměstnanci určitou částku a on sám si může zvolit, jakým způsobem bude benefity využívat.

Hypotéza č. 2: Nově nastupující zaměstnanci preferují volnější pracovní dobu před pevnou pracovní dobou a to z důvodu uchránění od stresu ze zaměstnání – hypotéza se potvrdila.

V rozhovorech s manažery

Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že uchazeči o zaměstnání preferují flexibilní pracovní úvazky z důvodu kvalitnější skloubení pracovního života s osobním.

V dotazníkovém šetření

Tato hypotéza se potvrdila i v dotazníkovém průzkumu kde více než 63 procent dotázaných vybralo možnost flexibilní pracovní doby jako jejich motivátor k lepšímu

pracovnímu výkonu. Z deseti možností tak právě tato byla volena jako druhá nejčastější hned po kolektivu, který je pro Generaci Y v bankovní společnosti XY na prvním místě. Při otázce na stres v zaměstnání, stres pociťuje 14 zaměstnanců z 52 ve značné míře, 31 pak pociťuje stres přímo úměrný k pozici a jen 7 zaměstnanců se necítí ve stresu.

Hypotéza č. 3: Při práci s Generací Y jsou upřednostňovány nepeněžité formy ohodnocení ze strany organizace před peněžní odměnou – hypotéza se potvrdila

V rozhovorech s manažery

Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že Generace Y nemá problém vyhledávat jinou pracovní nabídku i po závazném přijetí nabídky v nové společnosti. Je tedy potřeba s touto Generací komunikovat. Zaznělo dokonce slovo „partnerství“. Z rozhovoru s manažerkou č. 3, bylo zjištěno, že nyní jsou vztahy mezi náboráři a kandidáty, stejně tak mezi manažery a novými zaměstnanci, nastaveny více na přátelské úrovni. Toto se ukázalo jako dobrým nástrojem k udržení zaměstnanců ve společnosti.

V dotazníkovém šetření

Průzkum potvrdil tuto hypotézu. Při otázce zda je pochvala ze strany nadřízeného důležitá odpovědělo více než 80 procent dotazovaných, že ano. Styl vedení je pak důležitý pro více než 44 procent respondentů. A pro více než 44 procent dotazovaných může také být vedoucí zaměstnanec důvodem k vyhledávání jiného pracovního místa.

ZÁVĚR

Generace Y je budoucností každé organizace. I přes jejich rozdílné požadavky a nové přístupy k vykonávané práci, je tato generace důležitým lidským kapitálem společností. V oblasti benefitů mají rozdílné požadavky než jejich předchůdci. Avšak není možné jednoznačně určit, které benefity jsou pro tuto generaci nejdůležitější. Záleží na mnoha aspektech, kterými jsou například rodinná a sociální situace. Nebo například zdravotní stav zaměstnance. Z práce vyplynulo, že dotazovaní zaměstnanci preferují více benefity k trávení volného času. Oblíbenými jsou práce z domova, nebo dny volna navíc. Dotazníkové šetření bylo provedeno na relativně malém vzorku respondentů v konkrétní bankovní společnosti. Proto nelze výsledky generalizovat na celou Generaci Y, popřípadě na zaměstnance bankovních společností Generace Y.

Zaměstnanecké benefity jsou od doby vstupu Generace Y na pracovní trh stále důležitějším motivačním prostředkem. To se ukázalo i v provedených rozhovorech s manažery náboru konkrétní společnosti. Správně nastavené benefity pomáhají velkým společnostem ke konkurenceschopnosti na trhu práce. V některých předchozích výzkumech se dokonce ukázalo, že benefity samotné jsou například pro absolventy vysokých škol při výběru nového zaměstnavatele stejně důležité jako výše samostatného finančního ohodnocení. V šetření provedeném autorkou této práce bylo zjištěno, že většina zaměstnanců Generace Y v této konkrétní společnosti by si ráda volila benefity sama. Jedná se o takzvané flexibilní benefity, kdy zaměstnavatel přispívá určitou částku a zaměstnanec poté vybírá sám z nabízených benefitů.

Pro mladou generaci je také důležité cítit se součástí firmy. Společnost by tedy měla dbát na to, aby se Generace Y cítila zapojená do projektů a rozhodování společnosti. Velká část respondentů uvedla jako velice důležité motivátory k práci přístup vedení a smysluplnou práci. Dobrou cestou se zdá být zapojování talentů do jiných oddělení nežli těch ve kterých pracují. Velice důležité je také správné vedení a řízení kariérního růstu zaměstnanců Generace Y.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-1407-3

ATKINSON, Rita, L., *Psychologie*. 2. aktualizované vydání. Praha: Portal 1, 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3

BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Druhé opravené vydání. Chrudim: Nakladatelství March, 1991. 217 s. ISBN: 14-343-83

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 264 s. ISBN 970-80-86723-34-1

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

ČASTORÁL, Zdeněk, *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-7400-347-9

DRAPELA, Victor. *Přehled teorií osobnosti*. 4. vydání. Praha: Portál, 2003. 175 s. ISBN 80-7178-766-3

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. 4. vydání. Praha: Portál 1, 2010. 800 s. ISBN 978-80-7367-686-5

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4 rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-72611-68-3

NOVÝ, Ivan., SURYNEK, Alois.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada publishing, a.s., 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. Základy andragogiky. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7

PROVAZNÍK, Vladimír, a KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 1. vydání. Praha: VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti. Šesté revidované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 95 s. ISBN:978-80-247-3133-9

STÝBLO, Jiří.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. Vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003.148 s. ISBN 80-7261-097-X.

Seznam použitých internetových zdrojů

https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

<https://www.google.cz/search?q=maslowova+pyramida>

<http://azcitaty.cz/john-lennon/19744/>

<https://multisport.cz/>

https://ekonomika.idnes.cz/lidl-kaufland-tesco-billa-mzdy-deg-ekonomika.aspx?c=A180221_113044_ekonomika_mato

<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nezamestnanost-v-eu-je-nejnizsi-od-zacatku-krize-cesko-si-dr/r~8f27bee2f52811e78337ac1f6b220ee8/>

https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2017/07/2017_07_12_tz_nezamestnanost_cerven_2017.pdf

SEZNAM ZKRATEK

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....13

Obrázek 2: Metoda 360°.....26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nezaměstnanost podle Eurostatu – listopad 2017.....33

Tabulka 2: Nezaměstnanost.....34

Seznam grafů

Graf 1: Do jaké věkové kategorie patří respondenti..... 63

Graf 2: Procento žen versus procento mužů64

Graf 3: Je toto zaměstnání prvním na hlavní pracovní poměr?..... 64

Graf 4: Jak dlouho je zaměstnanec v pracovním poměru?65

Graf 5: Přemýšlí dotazovní zaměstnanci o změně zaměstnání?.....66

Graf 6: Kdo může ovlivnit rozhodnutí při volbě zaměstnavatele respondentů?.....67

Graf 7: Podle čeho respondenti volí zaměstnavatele.....68

Graf 8: Pociťují oslovení v zaměstnání stres?.....69

Graf 9: jsou respondenti spokojeni se svou pracovní dobou?.....69

Graf 10: Je pro respondenty důležitá pochvala vedoucím zaměstnancem?.....	70
Graf 11: Dali by respondenti spíše přednost fixním nebo flexibilním benefitům.....	71
Graf 12: Jaké faktory jsou pro respondenty důležité v zaměstnání?.....	72
Graf 13: Co respondenty nejvíce motivuje k pracovnímu úspěchu.....	73
Graf 14: Který z uvedených prvků ba podpořil pracovní výkon dotazovaných.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník Motivace Generace Y.....	I
--	----------

Příloha A – Motivace Generace Y

1. Do jaké věkové kategorie prosím patříte?

- 1980 – 1985
- 1986 – 1990
- 1991 – 1995

2. Jste

- Muž
- Žena

3. Je toto zaměstnání Vším prvním zaměstnáním na hlavní pracovní poměr?

- Ano
- Ne

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a u současného zaměstnavatele?

- 0 – 2 roky
- 3 – 6 let
- 7 – a více

5. Přemýšlel/a jste o změně zaměstnání?

- Zatím ne, jsem spokojen/a
- Ano, často
- Někdy se na nabídky práce podívám, ale spíš pro zajímavost než abych změnu aktivně hledal/a
- Byl jsem osloven/a aniž bych hledal/a, ale zatím jsem odmítl/a
- Byl jsem osloven/a aniž bych hledal/a, nebráním se pohovoru v jiné společnosti

6. Kdo může ovlivnit Vaše rozhodnutí při volbě zaměstnavatele? Zde je možné uvést více možností.

- Nikdo, rozhoduji se výhradně sám/sama
- Partner/ka
- Přátelé
- Rodiče
- Kolegové
- Vedoucí pracovníci – nadřízení
- Někdo jiný? Prosím připište kdo

7. Podle čeho by jste si vybral/a zaměstnavatele? Zde je možné uvést více možností.

- Doporučení
- Webové stránky
- Sociální sítě
- Pracovní agentura
- Inzerce v novinách
- Jiné. V tomto případě prosím uveďte konkrétně

8. Pociťujete v zaměstnání stres

- Ano, pociťuji stres ve značné míře
- Ne, stres nepociťuji
- Ano, ale je přiměřeně úměrný k pozici kterou vykonávám

9. Jste spokojen/a s tím kolik hodin týdně pracujete?

- Ano, jsem spokojen/a
- Ne, nejsem spokojen/a
- Spíše ano
- Spíše ne

10. Jaký je Váš názor na pochvalu ze strany nadřízeného ve vztahu k Vaší pracovní motivaci?

- Je důležitá
- Je spíše důležitá
- Nemyslím, že je důležitá

11. Dal/a by jste spíše přednost

- Flexibilní systém benefitů, kdy zaměstnavatel nabízí určitý balíček benefitů, ze kterého je možné vybírat.
- Fixní systém benefitů – tak jak je momentálně nastaveno, zaměstnavatel přispívá každému zaměstnanci stejnou měrou na vybrané benefity.

12. Co jsou pro Vás důležité faktory v zaměstnání? Zde prosím vyberte 5 bodů, které jsou pro Vás nejdůležitější

- Jistota zaměstnání
- Finanční jistota
- Výše mzdy
- Benefity
- Možnost karierního růst
- Zvyšování kvalifikace při zaměstnání nebo v rámci zaměstnání
- Lokalita pracoviště
- Pověst firmy
- Možnost práce z domova

- Flexibilní pracovní doba
- Název pracovní pozice
- Sociální odpovědnost firmy
- Pracovní volno a dovolená navíc
- Spokojenost s prací
- Styl vedení
- Kolektiv
- Jiný, prosím v tomto případě uveďte jaký.....

13. Co Vás nejvíce motivuje ke zvýšení Vašeho pracovního výkonu? Prosím vyberte 2 odpovědi.

- Peněžní odměny
- Benefity
- Příležitost profesního rozvoje
- Smysluplná práce
- Kolektiv
- Přístup vedoucího pracovníka
- Možnost podílet se na rozvoji firmy
- Jiný, prosím v tomto případě uveďte jaký.....

14. Který z uvedených prvků by mohl podpořit Váš výkon na pracovišti? Možné uvést více odpovědí.

- Možnost úpravy pracovního prostředí podle vlastního vkusu
- Soukromí na pracovišti
- Flexibilní pracovní doba
- Kolektiv
- Typ práce
- Hudba na pracovišti, popřípadě možnost poslouchat vlastní hudbu pomocí sluchátek
- Možnost využívat internet v pracovní době pro soukromé účely
- Možnost využívat sociální sítě v práci
- Lokalita
- Jiné, prosím v tomto případě uveďte jaký.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jiřina Neprašová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Pracovní motivace Generace Y v bankovní společnosti

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Tichá