Návrh personální politiky Zlínského kraje zaměřené na generace Y a Z

Bc. Nikola Boďová

Diplomová práce
2022

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Nikola Boďová**
Osobní číslo:	**M20437**
Studijní program:	**N0413A050031 Management a marketing**
Specializace:	**Management veřejné správy a regionálního rozvoje**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Návrh personální politiky Zlínského kraje zaměřené na generace Y a Z**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.
I. Teoretická část

- Představte základní teoretické koncepty vztahující se k řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.
- Rozeberte aktuální trendy řízení lidských zdrojů s důrazem na potřeby generací Y a Z.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu hlavních potřeb generací Y a Z ve vztahu k personální politice Zlínského kraje.
- Uveďte příklady dobré praxe řízení lidských zdrojů ve veřejné správě s důrazem na potřeby generací Y a Z ve vybraných krajích ČR.
- Na základě předchozích analýz navrhněte opatření ke zkvalitnění současného stavu ve Zlínském kraji.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BANFIELD, Paul, Rebeca KEY a Dean ROYLES. *Introduction to human resource management.* Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 448 s. ISBN 978-01-9870-282-5.
HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource managment.* Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017, 225 s. ISBN 978-80-248-4103-8.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Management veřejné správy.* Brno: Masarykova univerzita, 2014, 130 s. ISBN 978-80-210-6918-3.
PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region.* Praha: Grada, 2014, 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Filip Kučera**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně
Jméno a příjmení: NIKOLA BOŠOVÁ
22. 4. 2022

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů, konkrétně zaměstnaneckými benefity, vybraného krajského úřadu s důrazem na preference generací Y a Z. V teoretické části jsou na základě literární rešerše definovány poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, veřejné správy, managementu veřejné správy a charakteristiky jednotlivých generací.

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu zaměstnaneckých benefitů všech krajských úřadů. Dále se zabývá preferencemi benefitů lidí ve věku 23–30 let. Analýza byla provedena pomocí rozhovorů s odborníky a zaměstnanci krajského úřadu, a také na základě dotazníkového šetření. Zjištěné skutečnosti v analytické části byly podkladem pro navržená doporučení.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, veřejná správa, zaměstnanecké benefity, generace Y, generace Z

ABSTRACT

The diploma thesis inquiries into a human resource management, namely employee benefits, of selected regional office with emphasis on preferences of generation Y and generation Z. The theoretical part defines the bare bones of the area of human resource management, public administration, public administration management and generation characteristics based the literature research.

The practical part of the thesis analyses the current state of employment benefits of all regional authorities. It also looks at the benefit preferences of people aged 23 – 30. The analysis was accomplished based on the interviews with experts and employees of the regional authority, as well as based on the questionnaire survey. The findings in the analytical part were foundation for the proposed recommendations.

Keywords: human resource management, public administration, employee benefits, generation Y, generation Z

Poděkování

Velmi ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu diplomové práce, Ing. Filipovi Kučerovi, za čas, který mi věnoval při zpracování mé diplomové práce. Velmi si vážím cenných rad, informací a připomínek, které mi poskytl.

„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu.

Stroje – to je spousta železa a ocele.

Život tomu dávají teprve lidé.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **10**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **12**
I TEORETICKÁ ČÁST **14**
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **15**
1.1 ÚKOLY HRM 16
1.2 ADAPTACE 17
1.2.1 Adaptační proces 18
1.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ 19
1.3.1 Systém vzdělávání 19
1.3.2 Metody vzdělávání 20
1.4 ODMĚŇOVÁNÍ 21
1.4.1 Systém odměňování 21
1.4.2 Odměňování ve veřejném sektoru 22
1.5 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY 23
1.5.1 Členění benefitů 24
1.5.2 Financování zaměstnaneckých benefitů 25
1.5.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů 26
1.5.4 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod 27
2 VEŘEJNÁ SPRÁVA **29**
2.1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY 29
2.1.1 Státní správa 29
2.1.2 Samospráva 30
2.2 ÚŘEDNÍK 30
2.2.1 Vedoucí úředník 31
2.3 ZÁKON Č. 312/2002 31
3 MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ **32**
3.1 METODY POUŽÍVANÉ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ 32
3.1.1 Normy ISO 33
3.1.2 Model CAF 33
3.1.3 Benchmarking a benchlearning 34
3.1.4 Balanced Scorecard 34
3.1.5 Místní Agenda 21 35
3.1.6 Štíhlá veřejná správa 36
3.1.7 Řízení podle cílů 36
4 GENERACE Y, Z **37**
4.1 POJEM GENERACE 37
4.2 CHARAKTERISTIKA GENERACÍ A ČASOVÉ VYMEZENÍ 37

4.2.1 Generace Y 38
4.2.2 Generace Z 39
4.3 Vnímání odměňování 40
4.4 Wellbeing 40
4.4.1 Prvky wellbeingu 41
4.5 Work-life balance 42
II PRAKTICKÁ ČÁST 44
5 KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE 45
5.1 Základní charakteristika kraje 45
5.1.1 Město Zlín 45
5.2 Krajský úřad 46
5.2.1 Hlavní orgány Zlínského kraje 46
5.2.2 Organizační struktura 47
5.3 Analýza zaměstnaneckých benefitů Zlínského kraje 49
6 ANALÝZA KRAJSKÝCH ÚŘADŮ – PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE 52
6.1 Firemní mateřská škola 55
6.1.1 Mateřská škola Libereckého kraje 55
6.1.2 Mateřská škola Jihomoravského kraje 56
6.2 Bydlení 57
6.3 Sdílená pracovní místa 57
6.4 Kouč, klinický psycholog 58
6.5 Příměstský tábor 59
6.6 Dostupnost informací o zaměstnaneckých benefitech 59
7 ROZHOVORY 61
7.1 Rozhovory s vybranými odborníky 61
7.1.1 Rozhovor s pracovníkem úřadu Středočeského kraje 61
7.1.2 Rozhovor s odborníkem na rodinnou politiku 63
7.1.3 Rozhovor se zaměstnanci personálního oddělení ZK 64
7.2 Řízené rozhovory s pracovníky KÚZK 66
7.3 Komentář k rozhovorům 69
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 71
8.1 Vyhodnocení jednotlivých odpovědí 71
8.1.1 Charakteristika respondentů 71
8.1.2 Jak jste nyní se svými zaměstnaneckými benefity spokojen/a? 73
8.1.3 Ohodnoťte následující benefity z hlediska důležitosti 73
8.1.4 Uveďte, jaké benefity v práci využíváte 75
8.1.5 Uveďte, jaké benefity byste v práci ocenil/a z těch, které vám zaměstnavatel nenabízí 76

8.1.6 Zajímáte se o benefity před/při nástupu do práce? 77
8.1.7 Měl/a jste při nástupu do práce a při výkonu svých povinností nějakou pomoc? Uvítal/a byste v takovém případě mentora, který by se vám více věnoval? 78
8.1.8 Co je pro vás nejdůležitější při výběru pracovní pozice? 78
8.1.9 Jakou roli v zaměstnání spíše upřednostňujete? 79
8.1.10 Upřednostňujete spíše 80
9 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ 81
9.1 HOME-OFFICE 81
9.2 SDÍLENÉ PRACOVNÍ MÍSTO 83
9.2.1 Sdílená kancelář 85
9.3 E-LEARNING 89
9.4 PŘÍSPĚVEK NA DOPRAVU 91
9.5 PŘÍMĚSTSKÝ TÁBOR 92
9.6 KOUČ 95
ZÁVĚR 97
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 99
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 104
SEZNAM OBRÁZKŮ 105
SEZNAM TABULEK 106
SEZNAM PŘÍLOH 107

ÚVOD

V dnešní době lidé mnohem více přemýšlí nad tím, zda jsou spokojeni ve svém životě, jestli je naplňuje a baví to, co každý den dělají a jestli v tom vidí perspektivu. Proto je tak důležité, aby se v práci cítili spokojeně. Šťastní zaměstnanci mohou přinést daleko lepší výsledky pro celou společnost. Z tohoto důvodu si i zaměstnavatelé uvědomují, jak je důležité o své zaměstnance pečovat.

Řízení lidských zdrojů, jako celek, je spojeno s mnohými úskalími. Obnáší starosti od materiálního zabezpečení pro provoz organizace až po lidské zdroje. Obrovské nároky jsou kladeny nejen na vedoucí pracovníky, kteří za chod organizace zodpovídají, ale i za všechny ostatní zaměstnance.

Trendem dnešní doby je zaměřovat se na lidský kapitál, protože právě ten je pro fungování organizace nepostradatelný. Každá společnost vyvíjí úsilí, aby do svých řad zaměstnanců získala schopné lidi, kteří mají snahu pracovat a při práci využívat znalostí a dovedností. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou nejdražší a nejcennější položkou pro společnost a je na nich závislá konkurenceschopnost a prosperita, je kladen důraz pro správný výběr pracovníka a pro jeho udržení.

Zaměstnanecké benefity tvoří nedílnou součást odměňovacího systému organizace, jelikož slouží jako odměna nad rámec platu pracovníka. Současně se organizace odlišují od konkurentů poskytovaným souborem zaměstnaneckých benefitů, čímž ovlivňují atraktivnost organizace pro potenciální uchazeče o práci a také umožňují udržet stávající pracovníky.

Systém poskytování zaměstnaneckých benefitů by měl být vytvořen na základě potřeb a preferencí pracovníků. Jelikož se jedná o složitý proces, je důležité, aby byl systém opakovaně analyzován a přizpůsobován současné situace a potřebám pracovníků. Při výběru vhodných benefitů je velmi důležitá i finanční stránka, ze které by organizace měla vycházet a nastavit výhody tak, aby je zvládla udržet, například i při zhoršení ekonomického stavu.

Teoretická část diplomové práce se bude zabývat poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, veřejné správy, managementu veřejné správy a charakteristikou generací Y a Z. Konkrétně budou zmíněny trendy v péči o pracovníky spadajících do těchto věkových skupin.

V praktické části bude provedena analýza 14 krajských úřadů z oblasti nabídky zaměstnaneckých benefitů a uvedeny příklady dobré praxe. Dále budou provedeny rozhovory s odborníky na rodinou politiky a personální politiku. Také budou zajištěny

rozhovory se zaměstnanci Krajského úřadu Zlínského kraje, jež spadají do věkového rozmezí 23–30 let. Na závěr budou v rámci dotazníkového šetření zjištěny preference lidí, kteří spadají do dvou studovaných generací.

Na základě zjištěných poznatků budou navržena opatření, která budou sloužit ke zatraktivnění KÚZK jako zaměstnavatele pro mladé lidi.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem při tvorbě diplomové práce je snaha zjistit preference zaměstnaneckých benefitů pro generace Y a Z. Zároveň je důležité porovnat nabídky benefitů jednotlivých krajských úřadů a nalézt tak nedostatky v souboru benefitů daného krajském úřadu, na nějž je tato práce zaměřena. Je důležité porovnat preference a stávající nabídku benefitů a vytvořit tak návrhy, jež by byly atraktivní pro mladé lidi.

V rámci analýzy budou použity následující metody při sběru dat:

Literární rešerše – shromáždění a prostudování vybrané relevantní literatury pro vytvoření přehledu o stavu poznání v oboru a o tématu práce. Díky rešerši se utřídí základní poznatky, východiska a získá se inspirace pro vlastní práci.

Analýza – daná metoda bude využita při studování současného stavu benefitního programu a následné porovnání jednotlivých úřadů.

Rozhovory – jedná se o kvalitativní výzkum, kdy se na začátku vybírá téma a určí se základní výzkumné otázky. Otázky se mohou doplňovat v průběhu výzkumu. Z tohoto důvodu se někdy kvalitativní výzkum považuje za pružný typ výzkumu. Pro tuto práci byly využity 2 typy rozhovorů, a sice strukturovaný rozhovor a polostrukturovaný rozhovor.

Polostrukturovaný rozhovor má předem daný soubor témat a volně přidružených otázek. Jejich pořadí, volba slov a formulace však může být pozměněna, případně může být něco dovysvětleno. Konkrétní otázky, které se zdají být nevhodné, mohou být vynechány a jiné mohou být naopak přidány.

Strukturovaný rozhovor probíhá podle otázek, jejichž znění i pořadí jsou přesně určeny a předem připraveny. Tazatel pouze zaznamenává odpovědi. Výsledky jsou snáze zpracovatelné.

Dotazníkové šetření – jedná se o kvantitativní metodu získávání informací. Je to nejdůležitější metoda dané práce, jelikož budou použita pro určení nových benefitů. Díky této metodě je možné sesbírat velké množství dat, ale s méně podrobnými informacemi. Jelikož není možné zkoumat celou populaci, vybírá se reprezentativní vzorek. Pro tuto práci se bude jednat o lidi ve věku 23–30 let čili zástupce generací Y a Z.

Kvantitativní výzkum bývá jednodušší na vyhodnocení, protože nejčastěji využívá uzavřených otázek. Na rozdíl od kvalitativního výzkumu nejdou kvantitativní výzkumy do hloubky problémů, proto se často obě metody kombinují. V tom případě se jedná o smíšený výzkum.

Popisná statistika – jedná se o metodu vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě grafů, otevřených odpovědí a bodově hodnocených odpovědí ze strany mileniálu a Gen Z bude postaveno hodnocení zaměstnaneckých benefitů. Na základě této statistiky budou následně navržena opatření.

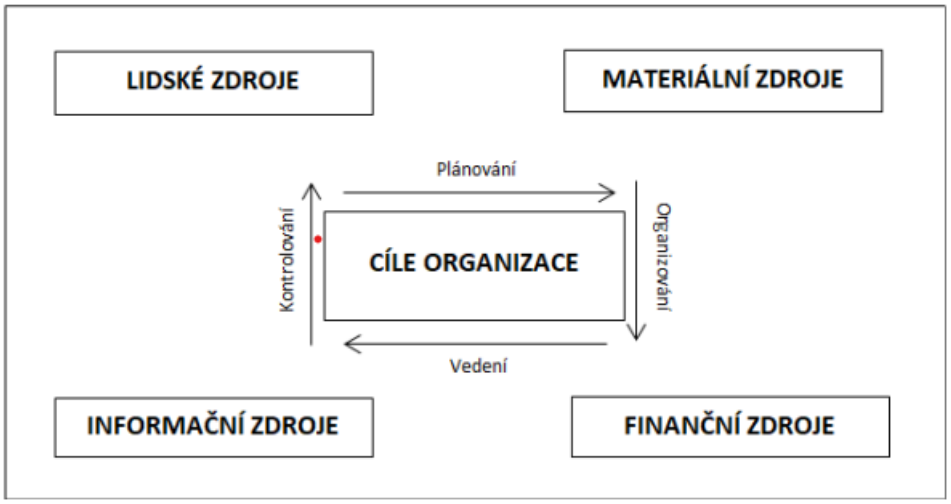
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Odvozeno z anglického výrazu human resource management (ve zkratce HRM), představuje pojetí personální práce, jenž je v řízení organizací prosazována od 80. až 90. let 20. století (Šikýř, 2016, s. 44).

Řízení lidských zdrojů lze v souladu s původní koncepcí definovat jako integrovaný, strategický a soudržný přístup k zaměstnanosti, rozvoji a blahobytu lidí v organizacích. Dá se říct, že řízení lidských zdrojů je skupina manažerských přístupů, které slouží k získání a udržení pracovních míst ve společnosti a k zajištění jejich vysoké výkonnosti, která přispívá k dosahování cílů společnosti (Horváthová a Čopíková, 2017, s. 1).

Žádná organizace se neobejde bez lidských zdrojů, jelikož jsou jedním ze čtyř nejdůležitějších zdrojů organizace. Na začátku každého procesu stojí člověk, který má za úkol rozpohybovat všechny zdroje. Tato rovnováha je cílem organizace. Lidské zdroje jsou pro organizaci nejcennější zdroje a většinou také nejdražší (Cimbálková, 2013, s. 10, 11).



Obrázek 1 Rovnováha zdrojů (Cimbálníková, 2013, s. 11)

Podle Banfielda (2018, s. 74–76) se kladné výsledky společnosti odvíjí od produktivity pracovníků a objasňuje propojení jednotlivých činností ve společnosti mezi sebou. Řízení lidských zdrojů závisí na vhodném zajištění pracovníků, kteří jsou oddaní, motivovaní a kvalifikovaní pro danou pozici.

Mezi hlavní cíle HRM patří:

- zajištění efektivního využití lidských zdrojů. Všechny ostatní organizační zdroje budou efektivně využity lidskými zdroji,

- vytvořit a udržovat vhodnou organizační strukturu vztahů mezi všemi členy organizace rozdělením úkolů organizace do funkcí, pozic a pracovních míst s jasným definováním odpovědnosti, pravomocemi pro úlohu a její vztah k ostatním úlohám v organizaci,
- zajistit respekt k člověku poskytováním různých služeb a sociálních zařízení k personálu,
- generovat maximální rozvoj lidských zdrojů v rámci organizace tím, že nabízí příležitosti k postupu do zaměstnání prostřednictvím školení a vzdělávání a další (Horváthová a Čopíková, 2017, s. 28).

Strategické řízení lidských zdrojů je koncept, který má za cíl vysvětlit, co se podílí na zajištění hlavních klíčových otázek strategického řízení lidských zdrojů. Jednat strategicky znamená přijmout širší a dlouhodobý pohled na to, co je třeba udělat a zajistit, aby bylo dosaženo strategického přizpůsobení, tj. aby strategie HR nebo lidí byly integrovány s obchodními strategiemi a tím je podporovaly. Strategické HRM bere tento pojem jako strategický, integrovaný a koherentní proces a spojuje jej s procesem strategického řízení (Armstrong a Tylor, 2020, s. 25–26).

1.1 Úkoly HRM

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je to, aby byla organizace výkonná, aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze zlepšováním využití všech dosavadních zdrojů, tj. materiálních, informačních, finančních a samozřejmě lidských zdrojů. Mezi hlavní úkoly lze řadit:

- usilování o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím ses požadavkům daného pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. využívání fondu pracovní doby a využívání pracovních schopností,
- formování týmů, efektivní styl vedení lidí,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, jejich osobnosti, rozvoj pracovní kariéry nebo sociálních vlastností, což vede k jejich vnitřnímu uspokojení,

- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré pověsti zaměstnavatelské organizace.

V zájmu plnění úkolů se HRM zaměřuje na následující aktivity:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj (zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních jednotek a také mezi nimi),
- vytváření pracovních míst, pracovních úkolu a organizačních struktur,
- formování personálu (získávání, výběr, rozmísťování a propouštění),
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů (personální strategie a potřeby lidských zdrojů),
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a vztahy s odbory,
- pomoc pracovníkům (osobní problémy, poradenské služby) (Koubek, 2015, s. 16–20).

1.2 Adaptace

Proces adaptace pracovníků lze vymezit jako proces aktivního přizpůsobování člověka pracovním a životním podmínkám. Jedná se o soubor dovedností, schopností a zkušeností, které vytváří potřebný potenciál pro snazší přizpůsobení se jak v pracovním prostředí, tak v sociálním prostředí. Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků, zajistit jim co nejrychleji plnou pracovní výkonnost a zabránit tak nepřípadné nespokojenosti.

Adaptace má již dvě zmíněné roviny, a sice pracovní adaptaci a sociální adaptaci. Pracovní adaptace je postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky, které jsou na pracovníka kladeny v procesu pracovního zařazení. Sociální adaptace je oproti tomu postupné začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny a také celého sociálního systému podniku.

Adaptace na práci znamená především zaškolení pracovníka pro vykonání pracovních úloh. Úkolem manažera je zajistit, aby nový pracovník dosáhl co nejdříve potřebné úrovně kompetencí a dosahoval tak žádoucích výkonů. Zaškolení pracovníka může provést osobně

nebo ho může delegovat na některého ze svých podřízených čili na pracovníka jiných oddělení nebo na externistu.

Objekty řízení procesů adaptace lze rozdělit do čtyř skupin:

- nově příchozí pracovníky,
- pracovníky, kteří se po dlouhé době vracejí na své původní místo,
- pracovní skupiny v případě zavádění změn,
- pracovníky, kteří v podniku mění pracovní zařazení (Cacha et al., 2017, s. 157–159).

1.2.1 Adaptační proces

Adaptace zaměstnanců je poslední etapou modelového postupu obsazování pracovních míst a zahrnuje procedury spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.

Aby adaptace proběhla efektivně a systematicky, je dobré si vytvořit tzv. adaptační plán. Adaptační plán obsahuje seznam koncepcí, jež má pracovník dosáhnout, předpokládaný termín dosažení kompetence, způsob, jakým mají být kompetence získány, a jméno osoby, která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance v dané oblasti a za vyhodnocení úrovně získaných kompetencí po zaškolení. Každý proces má čtyři fáze:

- **přípravná fáze** – období před změnami pracovních a životních podmínek (přihláška do výběrového řízení, nespokojenost pracovníka na stávající pracovišti),
- **fáze globální orientace** – nastupuje počátkem působení nových podmínek (nástup do nového zaměstnání, seznámení se s novými pracovními podmínkami a pracovníky),
- **fáze uvědomělé orientace** – zaměstnanec si začíná uvědomovat svůj vztah ke změněným podmínkám, je schopen využívat všech možností, které mu daná změna přinesla,
- **fáze vpravení se do nových podmínek, do nového systému nebo naopak rezignace** (Cacha et al., 2017, s. 160–162).

1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Požadavky na dovednosti a znalosti člověka se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla a aby byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti organizace je její flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu podporují a akceptují. A tak se péče o formování pracovních schopností zaměstnanců v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

Dnes již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, přeškolování či doškolování, ale jde stále více o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku dovedností a znalostí, než jaký vyžaduje zastávané pracovní místo. Jde o formování osobnosti pracovníků, jejich hodnot a přizpůsobení se kultuře organizace (Koubek, 2015, s. 252).

1.3.1 Systém vzdělávání

Do systému vzdělávání patří, jak již bylo zmíněno, takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování a rozvoj. V systému vzdělávání se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory. Vzdělávání pracovníků je personální činnost, v níž se nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky nebo specializovanou vzdělávací institucí.

Nejefektivnějším vzděláváním je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Cyklus má čtyři fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů (Koubek, 2015, s. 259–260).

1.3.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze zařadit do dvou velkých skupin. První metodou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti a druhou metodou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Mezi metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří například:

- **coaching –** na rozdíl od jednorázové instruktáže, se jedná o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a periodickou kontrolu výkonu pracovníka vzdělavatelem či nadřízeným.
- **Mentoring –** zaměstnanec si sám vybírá rádce. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje ho, pomáhá mu, stává se jeho patronem.
- **Counselling –** je to jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, podřízeným a nadřízeným.
- **Rotace práce** – vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období je pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Tato metoda se používá především při výchově řídících pracovníků a při seznamování absolventů s organizací.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se řadí například:

- **brainstorming** – skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každá z nich navrhl způsob řešení daného problému. Po předložení návrhů je diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální kombinace návrhů.
- **Workshop** – je to skupinové cvičení, kdy se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Je to vhodný nástroj výchovy k týmové práci a interdisciplinárnímu přístupu, jaké se vyskytují například při vytváření systémů nebo při sestavování plánů.
- **Hraní rolí** – metoda je orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a také samostatnost. Účastníci na sebe berou danou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů. Scénář role jim může ponechávat prostor, ať už menší či větší, pro dotváření role, nicméně

je vždy nutné řešit konkrétní situaci. Metoda je zaměřena na osvojení si určitých sociálních vlastností a sociální role spíše u vedoucích pracovníků.

- **E-learning** – Počítače poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy, cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si dovedností a znalostí. Je velké množství počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Jsou různé typy – samostatný e-learning, živý e-learning a kolektivní e-learning (Koubek, 2015, s. 265–273).

1.4 Odměňování

Odměňování je jednou z nejzávaznějších činností, která přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizace, tak pracovníků. Odměna neznamená pouze plat nebo mzdu. Moderní pojetí odměňování má mnohem širší podobu. Mimo uvedené se jedná o odměnu ve formě pochvaly (motivace), nebo poskytnutí určité výhody (viz. kapitola 1.3) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

Organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci a taky za to, že jsou pracovníky dané organizace. Odměny mohou být vázány na povahu či význam vykonané práce, včetně výkonu a schopností pracovníka nebo vyplývají z pracovního poměru (Koubek, 2015, s. 283–284).

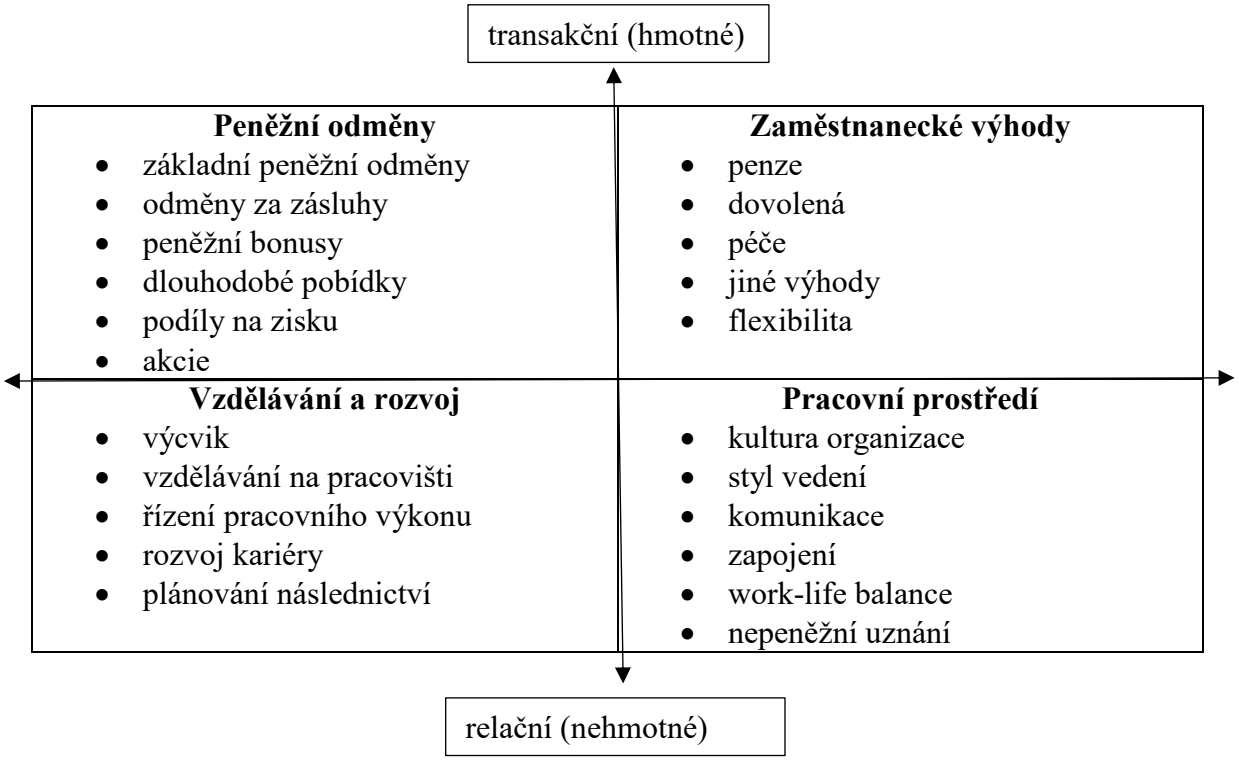
1.4.1 Systém odměňování

Spravedlivý a efektivní systém odměňování zaměstnanců umožňuje organizaci získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance, nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměňování zaměstnanců a také zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

Moderní systémy odměňování zahrnují jak peněžní formy (mzda, plat, odměna z dohody), tak nepeněžní formy (formální a neformální pochvala, odborný rozvoj, flexibilní pracovní režimy, dokonalejší bezpečnost, přátelské pracovní vztahy apod.) (Šikýř, 2014, s. 117).

Systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů peněžního odměňování a nepeněžního odměňování, které se uplatňují v souladu s přístupem založeným na celkové odměně, jejímž cílem je zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace stejně jako pracovníků, kteří v dané organizaci pracují.

Pojetí celkové odměny vyjadřuje přístup k řízení odměňování, který zdůrazňuje, že je třeba zvážit všechny možnosti ocenění zaměstnanců za jejich odvedenou práci a za dosažené úspěchy, nejen peněžní odměny nebo zaměstnanecké výhody. Přístup založeny na celkové odměně přispívá k vytváření atraktivní nabídky pro zaměstnance, která talentovaným lidem poskytuje jasný důvod, proč by pro danou organizaci měli pracovat.



Obrázek 2 Model celkové odměny (Armstrong, 2015, s. 424, vlastní zpracování)

Model na obrázku se skládá z matice se čtyřmi kvadranty. Horní dva kvadranty, tedy peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, představují tzv. transakční (hmotné) odměny. Tyto odměny mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité při získávání a stabilizování zaměstnanců. Dolní dva kvadranty, tedy vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí, představují relační (nehmotné) odměny. Tyto odměny nemohou být tak snadno kopírovány jako hmotné odměny, a proto umožňují dosahovat jak výhody plynoucí z lidského kapitálu, tak výhody, které plynou z činností lidí. Relační (nehmotné) hodnoty jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních (hmotných) odměn. Skutečná síla se projevuje v případě, když organizace kombinuje relační a transakční odměny (Armstrong, 2015, s. 423–425).

1.4.2 Odměňování ve veřejném sektoru

Odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru je z velké části upraveno právními předpisy, přičemž se od těchto předpisů nelze odchýlit. Peněžní odměna ve veřejném sektoru, jež náleží pracovníkovi, se nazývá plat a ten je vyplácen z veřejných rozpočtů.

Dle Zákoníku práce plat poskytují zaměstnavatelé, mezi které patří stát, územní samosprávný celek, příspěvková organizace, státní fond, regionální rada regionu soudržnosti a veřejná školská právnická osoba.

Tato peněžní odměna by měla být vyplácena spravedlivě dle namáhavosti, složitosti či dle pracovních podmínek. Dále by zde měla být zahrnuta odpovědnost pracovníka, jeho pracovní výkonnost a dosažené výsledky.

Plat a jeho náležitosti jsou definovány v Zákoníku práce v Hlavě III. Zaměstnanci určuje plat zaměstnavatel, který ho zařadí do platové třídy a do platového stupně. To se určuje na základě druhu sjednané práce a podle toho mu bude také určen platový tarif (Česko, ©2006).

Platové třídy definuje nařízení vlády č. 341/2017 Sb. Tyto třídy zohledňují kvalifikační předpoklady, tzn. požadované vzdělávání. Platových tříd je celkem 16. V nejnižší platové třídě je kvalifikačním předpokladem alespoň základní vzdělání. Dále následuje střední vzdělání s výučním listem či maturitou a v nejvyšší platové třídě, to je v 11. třídě a vyšší, je kvalifikačním předpokladem vysokoškolské zařazení do vyšší platební třídy.

Platový stupeň rozděluje zaměstnance dle výkonu. Jedná se například o úředníky, pracovníky v sociálních službách, zdravotní pracovníky, zubní lékaře, obecně lékaře a také pedagogické pracovníky. V přílohách jsou tabulky, přičemž každá tabulka stanovuje stupnici platových tarifů pro danou skupinu zaměstnanců dle platových stupňů a platových tříd. První příloha zmíněného nařízení vlády se vztahuje na zaměstnance krajských úřadů, včetně dalších zaměstnanců ÚSC, jako jsou obecní úřady nebo magistráty statutárních měst (Česko, ©2017).

1.5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování obvykle nebývají vázány na výkon pracovníka. Někdy se však přihlíží k postavení pracovníka, k době zaměstnání a jeho zásluhám.

Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké benefity měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, na jejich spokojenost, stabilitu a dobré vztahy, měla by se zajímat o to, které výhody pracovníci preferují. Často totiž organizace nabízejí soubor výhod vybraných personální útvarem, ale málokdy je tato záležitost konzultována s pracovníky. (Koubek, 2015, s. 319–321).

Benefity jsou formou kompenzace, kterou zaměstnavatelé vyplácejí zaměstnancům nad rámec výše mzdy. Zaměstnavatel by měl brát benefity jako motivační faktor. Je důležité, aby byly využívány jako pomoc při vytváření a udržení konkurenčních výhod. Benefity by neměly být považovány za nákladové faktory, protože pozitivně ovlivňují úsilí v oblasti lidských zdrojů. Zaměstnavatelé, kteří poskytují dobré benefity, jsou pociťováni pozitivněji v rámci komunity. To by vysvětlovalo, že zaměstnance ovlivňují benefity při výběru budoucího zaměstnavatele. Hlavní výhodou většiny výhod je, že obecně nejsou zdaněny jako příjem zaměstnanců (Horváthová a Čopíková, 2017, s. 111–113).

1.5.1 Členění benefitů

Zaměstnanecké výhody lze členit do několika kategorií. První je dle zaměření:

- sociální povahy (pojištění, půjčky, mateřské školky, dovolená, sport apod.),
- související s prací (stravování, výhodnější prodej produktů, doprava, placení telefonu, nárok na oděv, vzdělávání atd.),
- spojené s postavením v organizaci (služební automobil, podnikový byt, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon atd.) (Koubek, 2015, s. 320).

Dalším rozdělením může být způsob poskytování:

- fixní způsob poskytování benefitů – zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je pouze na zaměstnanci, zda tyto benefity využije. Jde o tzv. poukázkový systém, kdy sem můžeme zařadit stravenky, mobilní telefon, manažerské vozidlo, občerstvení, zdravotní péči, dovolenou nad rámec zákona, příspěvky na rekreaci, příspěvky na životní pojištění atd.,
- flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém) – zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých výhod a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si pak zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat (Macháček, 2021, s. 2).

Jelikož existují rozdíly v preferencích pracovníků, tak je pro zaměstnance lepší volitelný systém výběru benefitů. Mezi jeho výhody patří například to, že je hospodárnější, jelikož umožňuje účelněji vynakládat prostředky. Také může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků. Nevýhodou ale je, že je administrativně náročnější (Koubek, 2015, s. 321, 322).

Dalším způsobem poskytování benefitů je:

- všem zaměstnancům – např. příspěvky na penzijní připojištění, soukromé životní pojištění, stravování, rekreace, sportovní a kulturní akce atd.,
- pouze vybrané skupině zaměstnanců – používání služebního auta i pro soukromé účely, hrazení dopravy do zaměstnání nebo poskytování zaměstnaneckých akcií,
- individuálně zaměstnancům – podpory při neštěstí v rodině, při živelné pohromě nebo při dlouhodobé nemoci (Macháček, 2021, s. 4).

1.5.2 Financování zaměstnaneckých benefitů

Aby mohly organizace poskytovat zaměstnancům benefity, tak vytváří fondy, ze kterých jsou tyto výhody financovány. Státní podniky, státní příspěvkové organizace, organizační složky státu a příspěvkové organizace zřizovány územními samosprávnými celky mají povinnost vytvářet Fond kulturních a sociálních potřeb, dle vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.

V již zmíněné vyhlášce je upravena tvorba fondu. Fond je tvořen základním přídělem a dalšími příjmy. Základní příděl je tvořen ze zisku ve výši 2 / z ročního objemu nákladů zúčtovaných mezd, náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a dalšími příděly ze zisku. Mezi další příjmy patří náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu nebo peněžní a jiné dary určené do fondu. U příspěvkových organizací jsou příjmem fondu také příjmy z pronájmu sportovních a rekreačních zařízení, na jejichž provoz přispívá příspěvková organizace z fondu (Česko, ©2002).

Ostatní organizace dle uvedeného zákona nevytváří FKSP povinně. Mohou zaměstnanecké výhody zabezpečovat ze svých zisků po zdanění. Další možností je vytvoření sociálního fondu, kdy jsou použity zdroje ze zisků po zdanění.

Územní samosprávné celky také mohou vytvářet sociální fondy. Podmínky tvorby a přídělu prostředků, včetně jeho použití, si obce a kraje určují sami. Při tvorbě sociálního fondu mohou ÚSC využít právní úpravy pro FKSP, ale musí respektovat zásadu rozpočtových pravidel republiky, podle níž obce používají prostředky svého peněžního fondu (Krbečková a Plesníková, 2020, s. 24, 25).

1.5.2.1 Financování zaměstnaneckých benefitů ve veřejném sektoru

Veřejný sektor je specifický svým financováním. Finanční prostředky získává z veřejných rozpočtů, které jsou plněny z daní. Tyto zdroje jsou omezené, proto je důležité, aby se s nimi nakládalo efektivně a transparentně. Takto je to i s financováním zaměstnaneckých benefitů.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., specifikuje fond, ze kterého jsou propláceny zaměstnanecké výhody pro státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky a organizační složky státu. Tento fond není určen pro obce, kraje a ani pro jejich organizační složky.

Jak již bylo zmíněno, tvorba a čerpání z tohoto fondu je podmíněna závaznými právními předpisy. Zaměstnavatel z něj může čerpat na výdaje explicitně vymezené ve vyhlášce (příspěvky na stravování, příspěvky na kulturu, vzdělávání, sport, penzijní připojištění atd.).

Druhý fond, který je určen pro financování zaměstnaneckých benefitů, je sociální fond. Sociální fond může vytvářet každá organizace, na kterou se však nevztahuje vyhláška č. 114/2002 Sb., tzn., že ho vytváří zaměstnavatelé z podnikatelského sektoru a územní samosprávné celky (Krbečková a Plesníková, 2020, s. 8).

Tento sociální fond může být vytvořen účelově, ale také bez účelového určení, které mohou být trvalé, či dočasné. Zaměstnavatelé, včetně obcí a krajů, mohou vytvořit několik sociálních fondů dle potřeby. Proto je možné se kromě názvu „sociální fond“ setkat také s názvy jako fond zaměstnanců, fond sociálních výhod a jiné (Krbečková a Plesníková, 2020, s. 24).

1.5.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Škála poskytování zaměstnaneckých benefitů se mění v závislosti na tom, jak se mění potřeby zaměstnanců a také souvisí s ekonomickou prosperitou země. V této části je vycházeno ze šetření společnosti Trexima spol. s. r. o., která provedla výzkum s názvem BENEFITY 2019. Zaměřili se na zaměstnavatele podnikatelské sféry. V rámci šetření bylo osloveno 3 895 ekonomických subjektů a bylo získáno celkem 1 113 dotazníků.

Výsledky šetření ukazují, že nejoblíbenějším benefitem je příspěvek na stravování. Mezi další oblíbené benefity patří příspěvek na penzijní spoření, dovolená nad rámec zákona, pružná/flexibilní pracovní doba, vzdělávání a příspěvek na životní pojištění.

Na druhé straně stojí benefity, které využívá minimum zaměstnavatelů. Příkladem těchto benefitů jsou například firemní školky, zvýšené odstupné nad rámec zákona nebo náhrada mzdy za 3 první dny dočasné pracovní neschopnosti.

V případě pracovního volna s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance se ukázalo, při jakých příležitostech na něj mají zaměstnanci nárok, podle zaměstnavatelů. Jedná se zejména o úmrtí přímého rodinného příslušníka a vlastní svatba. Menší počet firem tak činí také u narození dítěte, doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociálních služeb nebo pro účely stěhování. Malé procento firem, a sice 15 %, tak činí ještě v případě promoce, darování krve, návštěvě lékaře, svatba rodinného příslušníka nebo odstraňování následků živelné události (Trexima, ©2019).

1.5.4 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod

Tato část bude zaměřena na vybrané zaměstnanecké výhody. Tyto výhody byly vybrány dle jejich oblíbenosti a také poskytováním ve vybrané organizaci.

1.5.4.1 Stravování zaměstnanců

Poskytováním stravování zaměstnancům se zabývá zákoník práce, který uvádí, že zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům, jež jsou vyslání na pracovní cestu. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům daňově zvýhodněné stravování ve třech formách, a sice zajištění stravování ve vlastním stravovacím zařízením, zajištění stravování prostřednictvím jiného subjektu anebo poskytování peněžitého příspěvku na stravování (Macháček, 2021, s. 41–43).

1.5.4.2 Cafeteria systém

Cafeteria systém je jedním z prvků flexibilního odměňování zaměstnanců. Podstatou je dát zaměstnanci možnost výběru včetně nemzdových benefitů, které může daný zaměstnanec využít. Tento systém benefitů, stejně jako jiné systémy, slouží jako prostředek k ovlivňování zaměstnanců.

Systém odměňování by měl být vybudován na základě řady pravidel. Stejně jako u jakéhokoli jiného prvku odměňování zaměstnanců je třeba odpovídajícím způsobem vypočítat systémy nemzdových benefitů a organizace by si měla být vědoma jejich „ziskovosti“.

Naprostým standardem se staly benefity, jako je lékařská péče nebo sportovní karta, obvykle ve formě otevřených vstupenek do sportovních zařízení. Může sem patřit automobil pro soukromé vyžití. Tento benefit je často nabízen pouze několika zaměstnancům (Cafeteria system, ©2020).

1.5.4.3 Sick days

Účelem sick days je poskytnout zaměstnanci pracovní volno zaměstnavatel po dobu krátkodobých zdravotních problémů zaměstnance. Je to bez nutnosti dokladovat zaměstnavateli zdravotní stav zaměstnance potvrzením od ošetřujícího lékaře.

Poskytnutí tohoto volna není upraven v zákoníku práce a ani v prováděcích předpisech. Poskytování sick days lze sjednat s bližšími podmínkami pro jeho čerpání např. v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu nebo v individuální dohodě uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pracovní volno v rámci sick days je obvykle poskytováno v rozsahu 3 až 5 dnů (Macháček, 2021, s. 141).

1.5.4.4 Dary poskytnuté zaměstnancům

Lze sem zařadit dar za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelné události apod. Při pracovních výročích, při životních výročích nebo při přiznání starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně.

Od daně z příjmu je osvobozena hodnota daru poskytovaného z FKSP, ze sociálního fondu nebo ze zisku, a to až do úhrnné výše 2 000 Kč ročně (Macháček, 2021, s. 123).

2 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Tato kapitola je zaměřená na vymezení pojmu veřejná správa a dalších náležitostí, které se k tomuto pojmu vztahují. Jelikož je práce zaměřena na úřad, tudíž je nutné také vysvětlit pojem úředník a dle kterého zákona se jejich činnost řídí.

2.1 Charakteristika veřejné správy

Veřejná správa je součástí veřejného sektoru, který zabezpečuje na neziskovém principu veřejné statky pro obyvatelstvo. Veřejná správa má však v rámci veřejného sektoru specifické postavení, jelikož veřejný sektor řídí, snaží se tedy ovlivňovat jeho efektivnost (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 11).

Veřejná správa patří mezi nejdůležitější součásti státního mechanismu. Do definice veřejné správy se obvykle promítají dva přístupy, jak ji chápat. Jeden z přístupu akceptuje institucionální hledisko, tudíž veřejnou správu chápe jako souhrn institucí, které vykonávají správní činnosti ve veřejném zájmu. Ten druhý přístup akceptuje veřejnou správu jako správní činnost. Toto pojetí spočívá zejména ve vydávání správních aktů, spravování, dozoru.

V širokém pojetí může být veřejná správa chápána jako součást celkového uspořádání státu a také společnosti. Takže zahrnuje orgány, vztahy a činnosti. V užším pojetí se jí rozumí jako správní činnost, kterou vykonávají zmocněné subjekty na základě zákona (Čmejrek, Čopík, 2016, s. 7). Veřejná správa se dělí podle povahy nositele veřejné moci na státní správu a samosprávu.

2.1.1 Státní správa

Státní správa je vymezována jako organizující a mocensko-ochranná činnost státu, zabezpečovaná ve veřejném zájmu, která má především nařizovací, výkonný a podzákonný charakter. Pro státní správu jsou typické vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Prostřednictvím státní správy se také realizuje státní politika na jednotlivých úsecích správy, například se jedná o bezpečnostní politiku státu.

Státní správu dělíme na přímou a nepřímou. Přímo vykonávají státní správu orgány státu nebo jeho ostatní součásti. Nepřímo vykonávají státní správu na základě zákonné delegace jiné subjekty než stát (např. kraje, obce) svými orgány jako přenesenou nebo propůjčenou působnost (lesní stráž aj.) (Horzinková, Novotný, 2010, s. 17,18).

2.1.2 Samospráva

Samospráva je právo uspořádat a řídit část veřejných záležitostí ve vlastním zájmu a také na vlastní odpovědnost. Své úkoly plní vlastními silami a prostředky. Výkon samosprávy je vázán pouze právními předpisy a pro samosprávu obecně platí, že je méně vázaná právem. Mezi orgány veřejné správy při výkony samosprávy neexistují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Pří výkonu samosprávy není její nositel podřízen státní správě, ale může být prostřednictvím státní správy dozorován. (Horzinková, Novotný, 2010, s. 18).

Stejně jako státní správa, tak se dělí i samospráva, a sice na územní samosprávu a zájmovou samosprávu. Výraznější odlišnosti mezi nimi vystupují při jejich organizačním pojetí. Uspořádání územní samosprávy je vázáno na územní členění státu (obce, kraje), zatímco organizační uspořádání zájmové samosprávy je koncipováno rezortně (komory). S tím souvisejí i obsahové rozdíly náplně samosprávy. U územní samosprávy se projevuje její všeobecné zaměření, zatímco u samosprávy zájmové její úzce pojaté speciální zaměření (advokátní komora) (Průcha, 2014, s. 17).

2.2 Úředník

Jelikož se tato práce zaměřuje na pracovníky veřejné správy, je důležité říct, kdo vůbec je pracovník veřejné správy. Dle § 2 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb. je úředníkem „*zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statuárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.*

Zákon č. 312/2002 Sb. stanovuje předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka. Úředníkem se může stát FO, která:

- *„je státním občanem nebo cizím státním občanem a má v ČR trvalý pobyt,*
- *dosáhla věku 18 let,*
- *je způsobilá k právním úkonům,*
- *je bezúhonná,*
- *ovládá jednací jazyk,*

- *splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpise"* (Česko, ©2002).

2.2.1 Vedoucí úředník

Dle § 2 odst. 5 zákona č. 312/2002 Sb. je vedoucím úředníkem *„úředník, který je vedoucím zaměstnancem."* Vedoucím úřadu dle § 2 odst. 7 je *„vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, ředitele krajského úřadu, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemníka úřadu městské části hlavního města Prahy."*

Předpoklady pro jmenování vedoucího úřadu dle § 5 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb. jsou stanoveny jako FO, která splňuje předpoklady podle § 4 a má nejméně tříletou praxi, která musí být splněna v průběhu 8 let bezprostředně předcházejícím jmenování do funkce:

- *„jako vedoucí zaměstnanec, nebo*
- *při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo při výkonu státní správy v pracovním poměru nebo služebním poměru ke státu,*
- *ve funkci člena zastupitelstva územního samosprávného celku dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce"* (Česko, ©2002).

2.3 Zákon č. 312/2002

Zákon o úřednících územních samosprávných celků nabyl účinnosti od 1.1.2003. Tento zákon upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a také jejich vzdělávání. Nicméně se tento zákon nevztahuje na zaměstnance územního samosprávného celku, kteří jsou zařazeni v jeho organizační složce, v jeho zvláštních orgánech nebo kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí.

Vzděláváním úředníků se zabývá hlava IV tohoto zákona. Upravuje vzdělání úředníků, avšak nikoli před nástupem do pracovního poměru, ale až po vstupu na pozici úředníka. Toto vzdělávání se rozděluje do několika kategorií: vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (Česko, ©2002).

3 MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Spojení pojmu management s veřejnou správou souvisí se snahou přiblížit VES úspěšnému fungování soukromé správy. Protože v ČR, stejně jako v celé Evropě, je činnosti veřejné správy pevně spjata s právem a právními předpisy, daří se prosazování managementu spíše tam, kde se týká jejich vnitřních problémů (např. personální otázky), v porovnání s vnějšími vztahy.

Management veřejné správy zahrnuje na jedné straně správu, ale navíc zahrnuje i organizaci, aby dosáhla cílů s maximální účinností, ale také zodpovědností za výsledky. Místo pouhého plnění instrukcí se manažeři veřejné správy zaměřují na dosažení výsledků a přijímaní zodpovědnosti (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 14–15).

Řízení lidských zdrojů představuje důležitou činnosti, která ovlivňuje celou pracovní/životní dráhu zaměstnance na úřadu. Řadí se zde 5 hlavních činností, a sice plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, adaptace, rozvoj a vzdělávání, hodnocení a odměňování. Každou z těchto oblastí je třeba mít popsanou v metodických dokumentech s propojením na jednotlivé osoby, jež jsou zodpovědné za jejich reálné naplňování, včetně uvedení kontrolních mechanismů (Pavlík a kol., 2014, s. 39).

3.1 Metody používané ve veřejné správě

Ve veřejné správě je nutností správné a efektivní fungování. Je kladen důraz na zajišťování kvality a k tomu jsou zapotřebí kvalitně vzdělávání a připravení zaměstnanci a kvalitní vedení. Následující část se bude věnovat metodám využívaným ve veřejné správě, které v souvislosti s HRM mohou zajistit kvalitní poskytování služeb.

Koncept kvality, jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru, prošel určitým vývojem. Ve veřejné správě lze rozlišit tři vývojové fáze:

- kvalita ve smyslu respektování postupů a norem – vztah k zákazníkům zcela chybí, důraz je kladen především na zajišťování správnosti a formálnosti,
- kvalita ve smyslu účinnosti a efektivnosti – souvisí s pronikáním cílových přístupů do organizací VES, zaměření na splnění stanovených cílů,
- kvalita ve smyslu uspokojení zákazníků – pronikání přístupu TGM do VES, cílem je uspokojování zákazníků (Kerlinová a Tomášková, 2014 s. 46–47).

Nyní se jednotlivé části budou věnovat metodám, které patří mezi nejvýznamnější a nejvíce používané. Tyto metody pomáhají řídit organizaci a tím i lidi, kteří pro ni pracují. Žádná

z těch metod není samostatně ideální, to znamená, že žádná z nich nebude řešit všechny problémy, ale v kombinaci s jinými metodami budou dosahovat požadovaných výsledků.

3.1.1 Normy ISO

Mezi základní metody řízení patří normy ISO. Jsou to mezinárodní standardizační normy vydávané Mezinárodní organizací pro standardizaci v Ženevě. Speciální postavení mají normy řady ISO 9000 a ISO 14000, které jsou univerzální a využitelné v organizaci různé velikosti a jakéhokoli sektoru či odvětví. Systém managementu dle ISO 9001 zavádí do úřadu potřebný řád. Organizace si určuje, jaké postupy do systému řízení zavede a jak je bude provádět.

Návrh a uplatnění tohoto systému managementu je ovlivněn měnícími se potřebami, konkrétními cíli, poskytovanými službami a produkty, používanými procesy a strukturou či velikostí organizace. Dá se říct, že je o opakování čtyř základních činností, a sice plánuj (záměr, plánování zlepšení), dělej (realizace plánu), kontroluj (ověření výsledku realizace oproti plánu), jednej (úpravy záměru a provedení na základě kontroly).

Ve veřejném sektoru jsou s aplikací ISO značné zkušenosti. Důvodem je zejména neustálé zlepšování služeb pro občany či zpřehlednění a zjednodušení řídících a informačních procesů v organizaci. Zavedením systému si organizace může slibovat zvýšení spokojenosti občanů, posílení důvěry a vztahů mezi občany a organizací, zkvalitnění fungování organizace a podporu neustálého zlepšování (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 47–49).

3.1.2 Model CAF

Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec, je další metoda využívaná ve veřejném sektoru. Je vhodný především pro získání prvotní představy o tom, jak organizace funguje.

Model je založen na sebehodnocení. Hodnocení organizace tak provádí skupina cca 7–15 zaměstnanců organizace. Tato skupina by měla poskytnout co nejpřesnější a nejpodrobnější vnitřní pohled na organizaci. Organizace by při hodnocení měla zachovat strukturu 9 kritérií a 28 subkritérií. Kritéria se dělí na předpoklady a na výsledky.

Mezi přínosy tohoto modelu patří to, že hodnocení je založeno na důkazu, vazbu mezi cíli, strategiemi a procesy nebo vytváří nadšení mezi pracovníky, a sice jejich zapojením do procesu zlepšování. Kromě toho představuje prostředek pro dosažení toho, co je zapotřebí udělat pro zlepšení organizace (Kerlinová a Tomášková, 2014. s. 50–52).

3.1.3 Benchmarking a benchlearning

Podstatou benchmarkingu je porovnání činností vlastní organizace s činnostmi jiných organizací, které jsou však srovnatelné. Ideální je při porovnávání nalézt organizaci, která dosahuje prvotřídní výkonnosti ve sledované oblasti. Cílem však není zkopírování lepších výsledků, je nutné brát ohled na specifické podmínky vlastní organizace.

Za hlavní výhody využívání benchmarkingu se ve veřejné správě považuje zvyšování efektivity fungování veřejné správy, umožňuje nalézt vlastní strategické výhody, umožňuje předávání a sdílení zkušeností. Nevýhodou je, že je to proces náročný na čas, finanční zdroje a taky zdroje personální.

Obrázek 3 Benchmarking (Kvalita ve veřejné správě, ©2017)

Benchlearning je velmi podobný, avšak důraz není kladen na porovnávání, ale na proces učení se od jiných. Cílem je naučit se od ostatních vše, co umí lépe, hledat inspiraci nebo se vyhnout chybám, které ostatní organizace dělají (Kerlinová a Tomášková, 2014. s. 53–54).

3.1.4 Balanced Scorecard

Ačkoliv byla metoda BSC vyvinuta původně pro soukromý sektor, lze ji doporučit i pro aplikaci ve veřejném sektoru. Tato metoda může sloužit k měření výkonu organizace. Hlavním cílem je převést vize a strategie organizace na měřitelné ukazatele výkonnosti. Tyto ukazatele jsou rozděleny do čtyř tzv. strategických perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů, učení a růstu. Všechny čtyři perspektivy jsou rovnocenné a také jsou vzájemně propojené.

Pro veřejnou správu z finanční perspektivy vyplývá především snaha o nákladovou efektivnost a dodání maximální hodnoty veřejného statku nebo služby výměnou za odvedené daně.

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na spokojenost zákazníků, přičemž lze za zákazníka považovat veškeré zájmové skupiny. Veřejný sektor je při poskytování statků a služeb limitována velikostí svého rozpočtu.

Perspektiva interních procesů klade důraz na procesní přístup, což znamená identifikaci klíčových procesů a pak zajišťování kvality těchto procesů.

Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na schopnost zaměstnanců a informačního systému organizace zvládnout běžnou činnost a vhodně reagovat na nové podmínky. Je zde kladen důraz na motivované a kvalifikované pracovníky s přesnými informacemi (Kerlinová a Tomášková, 2014. s. 54–56).

3.1.5 Místní Agenda 21

MA21 je jedním z nejvýznamnějších programů pro obce, města a regiony. Jedná se o program k uplatňování zásad udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Ke konceptu udržitelného rozvoje patří tři pilíře, a sice ekonomický, sociální a environmentální. Cílem je vyváženost těchto pilířů v dlouhodobém rozvoji pro kvalitu života obyvatel.

Tato metoda je nástrojem ke zlepšení veřejné správy, zapojování veřejnosti, strategického řízení a budování místního partnerství (Pavlík a kol., 2014, s. 127).

V procesu MA21 se uplatňuje sedm složek:

- řízení a zlepšování výkonu úřadů,
- začleňování udržitelnosti do politiky, plánů, aktivit místních správ,
- zvyšování veřejného povědomí, vzdělávání a výchova,
- konzultace a zapojení komunit a veřejnosti,
- společné akce připravované ve spolupráci místního úřadu a profesních či zájmových skupin,
- vytvoření strategie místní udržitelnosti a plánu akcí,
- sledování, měření a vyhodnocování postupu (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 56–57).

3.1.6 Štíhlá veřejná správa

Tato metoda pochází ze soukromého sektoru. Její hlavní myšlenkou je odstranění či eliminace všech druhů plýtvání. Základem štíhlé veřejné správy je orientace na dosahování cílů, úsilí o uspokojení zákazníků a odstraňování všech druhů ztrát. Štíhlost, spíše než snižování či menší počtu zaměstnanců, znamená vydat menší úsilí, šetřit časem i ostatními zdroji.

Mezi časté druhy plýtvání patří například nadbytečná práce plynoucí z neúčelnosti, nadbytečné přesuny lidí či informací, zbytečná administrativní zátěž, prostoje zaměstnanců způsobené špatnou organizací práce nebo chybovost (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 58).

3.1.7 Řízení podle cílů

MBO – Management By Objectives, je metoda, která se snaží spojit cíle organizace s individuálním výkonem a rozvojem a snaží se motivovat zaměstnance. Je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými, na jejich cílech a výkonech, na jejichž základě budou následně hodnoceni.

Nejprve jsou určovány cíle a plány, k čemuž dochází společně se zaměstnanci, kteří dané cíle budou následně plnit. Po uplynutí dané doby vedoucí pracovník se zaměstnanci projedná dosažené výsledky, které se porovnávají se stanovenými cíli.

Mezi výhody patří zdokonalení managementu organizace, ztotožnění se s cíli organizace, podpora motivace ke zlepšení individuálního výkonu, objektivní hodnocení výkonnosti a následné odměňování. Naopak mezi nevýhody může patřit časová náročnost nebo obtížná identifikace cílů (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 59).

4 GENERACE Y, Z

Tato kapitola se bude věnovat pojmu generace a charakteristikám jednotlivých generací, zejména tedy generaci Y a Z, již jsou pro tuto práci stěžejní.

4.1 Pojem generace

Ve Slovníku sociologických pojmů od Jandourka (2012, s. 94) je uvedeno, že generace je velká skupina lidí, jejích příslušníci jsou spojeni stejným způsobem myšlení a prožívají důležité momenty své osobní biografie ve stejných kulturních a také historických podmínkách. Jsou to lidé, kteří se narodili se narodili přibližně ve stejné době. Ve stejných obdobích budou navštěvovat školu, vybírat si povolaní, nebo si vybírat životního partnera. Z biologického hlediska můžeme trvání jedné generace určit asi dvaceti nebo třiceti lety.

Zástupce všech generací vnímají právě tu jejich generaci jako tu nejpodstatnější, či nejdůležitější. Myslí si tak, že jejich pojetí světa, společnosti nebo vědy je to nejlepší, jaké může být aplikováno (Koulopoulos a Keldsen, 2014, s. xvii).

4.2 Charakteristika generací a časové vymezení

Generace je možné chronologicky vymezit, ale ne vždy existuje mezi odborníky plná shoda v časovém vymezení jednotlivých generací. Můžeme se tedy setkat s rozdíly až několika let. Pro přehlednost byla vytvořena tabulka, v níž jsou vymezeny jednotlivé generace.

Tabulka 1 Časové vymezení jednot. generací (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 134)

Generace	Časové vymezení
Ztracená generace	1883–1900
Velká generace	1901–1924
Tichá generace	1925–1945
Baby boomers	1946–1964
Generace X	1965–1981
Generace Y	1982–1995
Generace Z	1996–2010
Generace Alfa	2011–2025

Generační charakteristiky nejsou pouze faktor, který určuje životní fáze. Lidé různého věku žijí stejnými událostmi, ale věk, ve kterém je člověk vystaven technologickým změnám, sociálnímu markeru nebo například politickému posunu určuje, jaký má člověk pohled na svět. Nyní se v jednotlivých podkapitolách budeme věnovat Generaci Y a Generaci Z.

4.2.1 Generace Y

Generace Y, jinak nazývaní také jako Mileniálové, jsou lidé narození v období 1982 až 1995. V roce 2025 bude tato generace tvořit zhruba 75 % globální pracovní síly. Budou mít rostoucí vliv na rozhodování organizací a firem, postoupí na vedoucí pozice a v podstatě převezme pracovní trh.

Jejich požadavky na pracovní trh mají řadu specifik, na něž se zaměstnavatelé musí včas připravit. Pracují velmi flexibilně, efektivně, umějí si udělat čas na vlastní koníčky, relaxaci, preferují zdraví, zvládají své povinnosti a současně přicházejí se spoustou nových nápadů a inovací. Zástupci generace Y si nejvíce cení dlouhodobého vzdělávání s následným získáváním zkušeností z různých oblastí. Usilují o vyváženost pracovního a soukromého života, o pracovní prostředí s moderním technologickým vybavením a prostředí, které umožňuje otevřenou komunikaci.

Vysoká digitální gramotnost je tou hlavní charakteristikou, která je odlišuje od jejich starších kolegů. Tito lidé chtějí být stále online, využívat sociální sítě, zveřejňovat své názory, fotky. Je pro ně důležité pracovat v týmech, ve vlastním prostředí a vlastním způsobem a komunikovat globálně.

Dle průzkumu se jedná o generaci, která má vůči svým zaměstnavatelů, na rozdíl od starší generace X, odlišná očekávaní. Pracovní pozice i firmy si pečlivě vybírají a prosazují své představy a hodnoty, které souvisí s budováním kariéry. Jejich postoje a názory budou ovlivňovat podobu firemní kultury v organizaci. To donutí organizaci měnit zavedené manažerské stereotypy a dělat nejen organizační změny, ale také přizpůsobovat pracovní podmínky a pracovní prostředí (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 143–148).

Kane (2019) popisuje Mileniály jako generaci narozenou mezi 1982–2000. Podle očekávání tvoří nejrychleji rostoucí segment pracovní síly. Lidí této generace vyrostli s technologiemi a spoléhají na ně, aby mohli lépe vykonávat svou práci. Mají v oblibě komunikovat prostřednictvím e-mailu, textových zpráv a jakékoli nové platformy sociálních medií. Jsou

„online 24/7“. Mileniálové mají flexibilní plány a lepší rovnováhu mezi prací a osobním životem. Starší generace mohou tento přístup považovat za narcistický nebo jej vnímat jako nedostatek odhodlání, disciplíny a řízení.

Členové generace Y si přejí dostávat zpětnou vazbu a chtějí být také vedeni. Mnohdy potřebují chválu a ujištění. Mají vysoká očekávání od svých nadřízených a nestále hledají nové výzvy v práci, ve které se nebojí zpochybňovat autority. Nevýhodou pracovníků z této generace může být fakt, že vždy hledají něco nového a lepšího. Je obvyklé, že u firmy zůstanou jen dva nebo tři roky, než se přesunou na jinou pozici, o které si myslí, že bude pro ně lepší (Kane, © 2019).

4.2.2 Generace Z

Příslušníci generace Z se narodili v rozmezí let 1996–2010. Je pro ně specifické, že jejich vyrůstání a dospívání probíhalo v době finanční krize. Dále také je typické vyrůstání v netradiční, tedy například rozvedené rodině, či jinak neúplné rodině. Není divu, že jsou příslušníci této generace považování spíše za individualisty. Spoléhají zejména na svou schopnost vyřešit různé problémy po svém. Dále by se dali charakterizovat jako sebevědomí, ale zároveň netrpěliví. Očekává se, že představitelé této generace budou ve svých oborech vynikat, avšak o jiné věci mimo svůj obor již nebudou klást takový zájem. Nelze tedy předpokládat, že by tato generace měla všeobecný přehled (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134).

Zástupci generace Z sami sebe popisují jako loajální, empatické, zodpovědné a přemýšlivé. Sami sebe vnímají pozitivně, mají jasno ohledně toho, kým jsou a také v tom, čím se chtějí stát. Nicméně představitelům jiných generací se jeví jako skeptici, nezávislí lidé s otevřenou myslí a schopni zvládat více věcí najednou.

Informace získávají především díky internetu a řadě různých médií. Dá se očekávat, že tato generace si bude zakládat na rovnosti mezi lidmi a také ochraně lidských práv. Přebírají zodpovědnost za zlepšení podmínek ve svém okolí, mají naděje a cíle, že udělají svět lepším. Různorodost lidí je podle nich normální a přijatelná, tudíž v porovnání s předchozími generacemi je pravděpodobné, že budou mít přátele, u nichž nebudou pohlížet na jejich sexuální orientaci, etnický původ či jejich vyznání (Giray, © 2019).

Pokaždé, když na trh vstoupí nová generace, mohou se manažeři ocitnout v nesnázích při snaze je pochopit, jelikož je jasné, že každá nová generace se liší svými přístupy, osobními

profily a motivy chování oproti předchozí generaci. Avšak pochopení této nové generace je zásadní věc pro získání a udržení si talentovaných zaměstnanců z jednotlivých generací. U generace Z se očekává, že přispějí k virtualizaci organizací, že se budou věnovat práci se sociálním sítěmi. Rovněž se očekává, že budou požadovat více osobního volna, jelikož budou stále online. Toto může ovšem narušit tradiční struktury organizací (Kirchmayer a Fratričová, 2017, s. 1567–1580).

4.3 Vnímání odměňování

Na základě výsledků průzkumu společnosti Randstad USA se potvrzuje, že generace Y je v platovém vyjednávání nejsebevědomější. Téměř 60 % dotazovaných uvedlo, že využívají potenciální nabídku k tomu, aby si od svého současného zaměstnavatele vyjednali vyšší plat. Příslušníci starší generace se k tomuto postoji staví pouze z 29 %.

Čím dál více se personalisté setkávají s tím, že mzda pro sebevědomé mileniály není na prvním místě. Daleko více se řeší smysluplnost práce a také dostatek volného času. Jsou zde ale jisté rozdíly. Generace Z, ve věku těsně po střední nebo vysoké škole, má snahu nastoupit do pracovního procesu za co nejvyšší mzdu. Generace Y je zase trpělivější. Má pocit, že každý rok praxe by je měl posunout na platovém žebříčku o stupeň výš.

Dalším výsledkem tohoto průzkumu je motivace lidí při výběru práce. Jak pro generaci Y, tak pro generaci Z je na prvním místě platové ohodnocení. U generace Z je na druhém místě kariérní příležitost a dále příjemná pracovní atmosféra. U generace Y je rozdíl pouze v tom, že na druhém místě uvádí jistotou práce. Tyto dvě generace, oproti starším generacím, kladou velký důraz na tzv. CSR zaměstnavatele. Více jim záleží na tom, jak se firma chová ke svému okolí.

Jak již bylo uvedeno, mladší generace více vyžaduje flexibilní možnosti práce a dbají tak na rovnováhu mezi prací a osobním životem. Avšak u všech generací bez rozdílu je velký zájem o stravenky. U mladší generace se ještě přidávají permanentky do fitness, wellness, školení nebo MultiSport karty. U starších generací se spíše objevují úhrady zájmových aktivit dětí, dovolených anebo příspěvky na penzijní připojištění (Kejlová, © 2020).

4.4 Wellbeing

V současné době je tento pojem používán pro stav, kterým je spokojenost nebo životní spokojenost, blaho, štěstí a radost. Lze jej charakterizovat jako stav úplné tělesné, duševní a společenské pohody.

Kmošek (©2018) zařazuje do oblasti osobní pohody následujících šest bodů:

- **sebepřijetí** – pozitivní postoj k sobě, přijetí různých oblastí sebe, spokojenost se sebou samým,
- **pozitivní vztahy** – zájem o blaho ostatních, schopnost empatie,
- **každodennost** – zvládání každodenních nároků, schopnost vidět příležitosti,
- **nezávislost** – odolávání sociálním vlivům a zachování vlastního názoru,
- **osobní rozvoj** – schopnost vidět pozitivní změny vlastního já a svého chování,
- **smysl života** – pocit, že minulý a přítomný život má smysl, směřování k dosažení cílů.

4.4.1 Prvky wellbeingu

Podle Ratha a Hartera (©2010) jsou následující prvky měnou života, na kterém záleží. Představují pět širokých kategorií, které jsou pro většinu lidí zásadní:

- **profesní wellbeing** – zabývá se tím, jak lidé tráví svůj volný čas a čemu se věnují každý den,
- **sociální wellbeing** – je důležitý prvek v životě lidí, jeho základem je mít silné vztahy,
- **finanční wellbeing** – zabývá se efektivním řízení ekonomického života,
- **fyzický wellbeing** – týká se dobrého zdraví a dostatku energie potřebné k zvládání každodenních záležitostí,
- **komunitní wellbeing** – jde o angažovanost v sociálním prostředí, v němž žijeme.

Firemní (profesní) wellbeing zaměstnavatelé postupně zvou do svých firemních vizí, strategií a na svá pracoviště. Prosperující firma, která jedná odpovědně, musí především odpovědně řídit své lidské zdroje. Firemní wellbeing se netýká pouze přístupu zaměstnavatelů, ale jedná se i to zodpovědnost samotných zaměstnanců.

Úkolem zaměstnavatele může být například vytvořit pracovní prostředí, v němž se zaměstnanec bude cítit dobře, ale samotný wellbeing už je pak v rukou každého zaměstnance. Vytváření prostředí, v němž budou zaměstnanci prožívat pocit spokojenosti, jim umožní daleko více se rozvíjet a využít tak naplno potenciálu, což je prospěch jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele (Asociace společenské odpovědnosti, ©2017).

4.5 Work-life balance

Work-life balance vychází z předpokladu, že většin úzkosti, stresu a nespokojenosti pracujících lidí nevychází z jejich neschopnosti zvládnout svůj život nebo zaměstnání, ale z nedostatečně promyšlené organizace činností a neodhadnutí důležitosti jednotlivých aktivit. Na toto téma již bylo provedeno spoustu průzkumů, které se zaměřují dokonce i na rozdíly mezi klasickým zaměstnaneckým poměrem a dobrovolnickou činností a jejich rozdílnými dopady na psychiku člověka.

Prvotní myšlenka WLB je chápat práci nikoli jako nutné zlo, ale také jako zábavu, možnost socializace a zdroj zajímavých informací a zkušeností. Sekundárně připomíná, že osobní život, rodina a volný čas nejsou pracovnímu životu nijak podřízené a nejsou vedle něj ani méněcenné (ALTAXO, ©2019).

V současné době se mění situace na pracovištích a pro firmy je důležité, co nejlépe využít talent lidského kapitálu. To, co je aktuálně pro zaměstnance nejzajímavější, je flexibilita a určitý druh volnosti. V souvislosti s tímto přichází tzv. work-life balance.

Společnosti, které se snaží porozumět potřebám nově příchozích zaměstnanců, budou mít velkou konkurenční výhodu. Nabídne-li svým potenciálním zaměstnancům jimi požadované praktiky pro vytvoření určité harmonie mezi jejich soukromých a pracovním životem, má tak větší šanci, že získá přízeň generace Z, ale také generace Y.

Mileniálové touží po vysoké úrovni autonomie. Také očekávají vysokou úroveň koučování a zpětné vazby. Touží po vysoké úrovni přizpůsobení, protože to není jen jejich práce, nýbrž jejich život. Navíc Y upřednostňuje „trojky“ při výběru místa – peníze, pracovní stabilitu a volný čas. Mileniálové vyžadují pružný pracovní plán a příjemné prostředí.

Na druhou stranu generace Z má postoj k návratu k více tradičním hodnotám na pracovišti, jako je touha po jasné profesní dráze a stabilitě. Gen Z očekávají flexibilitu ze strany společnosti, pro kterou pracují, aby jim pomohli udržet WLB, jako jeden z jejich hlavních zájmů. Očekávají také školení a mentoring.

Aplikování WLB konceptu má pozitivní dopady na zdraví jedinců, může redukovat stres zaměstnanců. Dále je pozitivní pro kvalitu života, výkon v zaměstnání, může pomáhat v seberozvoji lidí. Je také přínosem pro samotnou firmu, jelikož zabraňuje snižování produktivity a absencí.

Může se zde jednat o služby pro péči o děti, flexibilní systémy rodičovské dovolené nebo podpora rodičů samoživitelů. To vše může přispět ke snadnějšímu kombinování soukromého a pracovního života. Nově příchozí generace ve WLB vidí smysl a váží si tohoto konceptu, a to zejména kvůli snaze si udržet dobrý životní styl a stav. Pokud není vyrovnán pracovní a soukromý život, projeví se u zaměstnance zvýšená hladina stresu. Existuje-li právě jakýsi balanc mezi volným časem a prací, prospívá to duševnímu zdraví, seberozvoji a taky to snižuje riziko, že by zaměstnanci odcházeli do jiné organizace. Je prokázáno, že generace Y a generace Z si uvědomují důležitost tohoto fenoménu více, než předchozí generace.

Formy WLB jsou různé, avšak všechny z nich jsou chápány, jako formální ujednání či neformální ujednání, která lidem pomáhají při kombinaci jejich soukromí a práce. To, co by měl tedy tento koncept umožnit, je například flexibilní pracovní doba, možnost vykonávání práce z domova, možnost přechodu z hlavního pracovního úvazku na zkrácený pracovní úvazek, či zkrácenou pracovní dobu. Začíná se také používat možnost zkracování pracovního týden. To znamená, že zaměstnanec si může za jeden den odpracovat více hodin, než je běžné a poté může mít například o jeden den volna více, aniž by zanedbal své pracovní povinnosti.

Mimo jiné se v některých případech konceptu WLB vnímá taky podpora ze strany firmy, která se snaží zaměstnancům přispět k usnadnění péče o děti nebo o seniory. Příkladem může být mateřská škola určená pro děti zaměstnanců (Gonzáles-López et al., 2019, s. 1–6).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE

Tato diplomová práce je zaměřena na zatraktivnění zaměstnaneckých benefitů, z pohledu generace Y a Z, Krajského úřadu Zlínského kraje, proto se tato kapitola zabývá představením a charakteristikou zmíněno úřadu, jeho působením a organizační strukturou. Taktéž tato kapitola obsahuje popis stávajících zaměstnaneckých výhod.

5.1 Základní charakteristika kraje

Zlínský kraj je jedním ze 14 územně samosprávných celků České republiky a tvoří jej 4 okresy – Zlín, Uherské Hradiště, Kroměříž a Vsetín. Kraj svou rozlohou zaujímá cca 5 % plochy České republiky. Rozprostírá se ve východní části střední Moravy. Na jihozápadě sousedí s Jihomoravským krajem, na severozápadě s Olomouckým krajem, v severní části s krajem Moravskoslezským a východní okraj tvoří hranici se Slovenskou republikou.

Nachází se zde 307 obcí, z toho 6 městysů a 30 měst. Sídelním místem krajské samosprávy a taky největším městem je Zlín.

K roku 2021 byl počet obyvatel kraje 580 119. Během 1. – 3. čtvrtletí se přistěhovalo 3 598 osob. Naopak vystěhovalých je 3 724 osob, což je o 126 obyvatel více. Zlínský kraj se řadí na 3. nejnižší pozici přistěhovalých obyvatel mezi kraji a u vystěhovalých obyvatel se řadí na 2. nejnižší pozici mezi kraji.

Zlínský kraj je charakteru osídlení spíše venkovským a zemědělským regionem. Zvyšuje se zde podíl obyvatel v poproduktivním věku, nicméně je i přesto věková struktura kraje z ekonomického hlediska stále příznivá. Podle údajů z roku 2019 byl průměrný věk mužů 41,6 let a průměrný věk žen 44,9 let (Zlínský kraj, ©2021).

5.1.1 Město Zlín

Historie města sahá daleko do středověku. První zmínka se pojí k roku 1322, kdy byl Zlín řemeslnicko-cechovní středisko pro okolní valašské osídlení, živící se převážně pastevectvím. Zlín byl sídelním městem majitelů panství a žil postupně se rozvíjející městkou samosprávou.

Zlín je domovem necelých 75 000 obyvatel a svým ekonomickým potenciálem si udržuje postavení mezi důležitými městy České republiky. Je to průmyslově-podnikatelské centrum regionu střední Moravy (Zlín.eu, ©2022).

5.2 Krajský úřad

Zlínský kraj byl vytvořen ke dni 1.1. 2000 ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Postavení a působnost kraje upravuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích. Na základě tohoto zákona kraj vykonává samostatnou a přenesenou působnost.

Dozor nad vydáváním a obsahem obecně závazných vyhlášek a rozhodnutí, usnesení a jiných opatření orgánů kraje v samostatné působnosti vykonává Ministerstvo vnitra. Dozor nad vydáváním a obsahem nařízení kraje a rozhodnutí, usnesení a jiných opatření orgánů kraje v přenesené působnosti vykonávají věcně příslušné ústřední správní úřady.

Zlínský kraj je územním společenstvím občanů a veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek a vlastní příjmy, jež jsou vymezené zákonem a hospodaří podle vlastního rozpočtu. Kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby občanů. Je zřizovatelem nemocnic a zdravotnických zařízení, škol a školských zařízení, příspěvkových organizací, které působí v oblasti kultury, sociálních služeb, správy silnic aj.

Samostatnou působnost vykonává kraj tehdy, kdy své záležitosti spravuje samostatně. Patří sem např. vydávání obecně závazných vyhlášek, stanovení rozsahu základní dopravní obslužnosti pro území kraje, rozhodování o spolupráci s jinými kraji a dalšími subjekty a jiné.

V případě přenesené působnosti je kraj jakousi prodlouženou rukou státu a ze státního rozpočtu tak dostává na svou činnosti finanční příspěvky. Spadá sem např. přezkoumávání rozhodnutí vydaných obcemi, kontrola činnosti obcí při výkonu jejich přenesené působnosti, ukládání sankcí atd. (Zlínský kraj, ©2021).

5.2.1 Hlavní orgány Zlínského kraje

Mezi hlavní orgány kraje patří zastupitelstvo, rada, hejtman a krajský úřad.

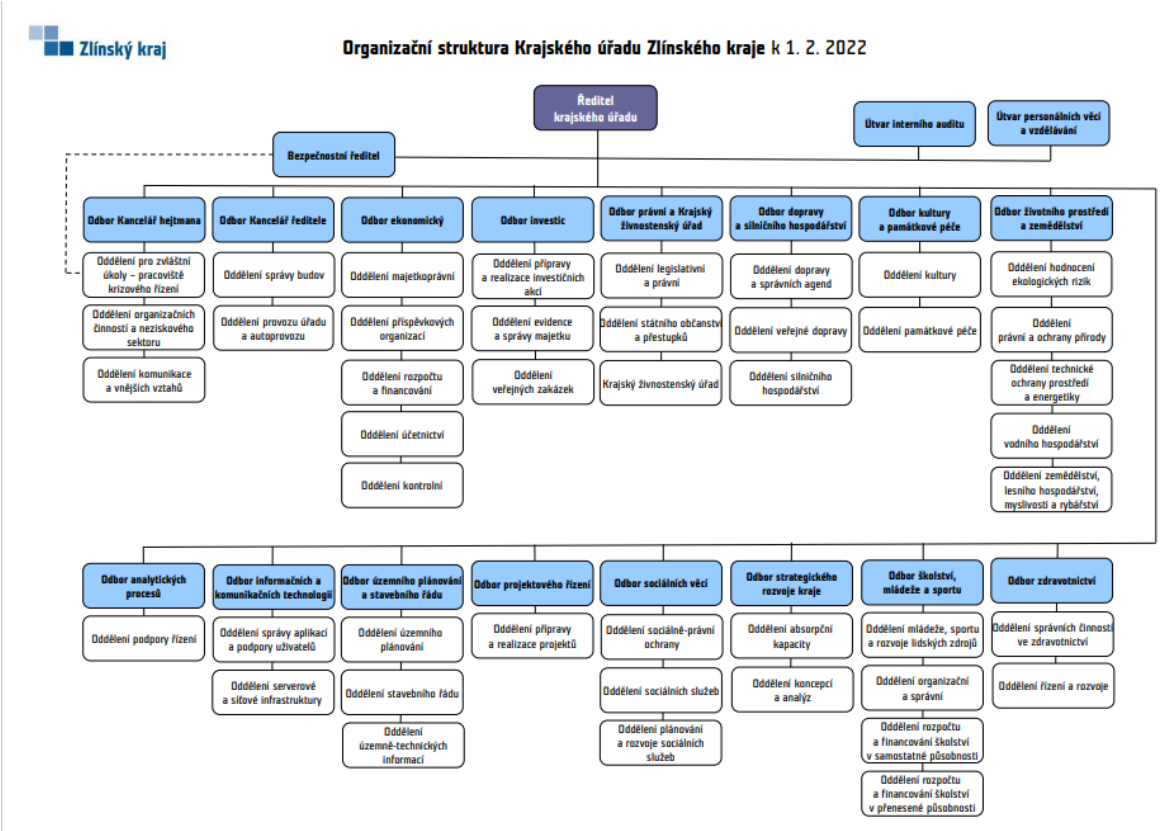
Zastupitelstvo je nejvyšším orgánem samosprávy. Má 45 členů a je voleno na čtyřleté období. Zastupitelstvu je ze zákona vyhrazeno předkládat návrhy zákonů Poslanecké sněmovně, předkládat návrhy Ústavnímu soudu na zrušení právních předpisů atd.

Rada je výkonný orgán kraje v oblasti samostatné působnosti. Rada připravuje návrhy a podklady pro jednání zastupitelstva, je jí vyhrazeno zabezpečovat a kontrolovat hospodaření dle schváleného rozpočtu. Rada Zlínského kraje má 9 členů.

Hejtman zastupuje kraj navenek. Úkony, které vyžadují schválení zastupitelstva, případně rady, může hejtman provést je po jejich schválení. Hejtman jmenuje a odvolává ředitele krajského úřadu. Svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva i rady.

Krajský úřad Zlínského kraje započal svou činnost k 1.1.2001. Plní úkoly v samostatné působnosti uložené zastupitelstvem a radou, napomáhá činnosti výborů zastupitelstva a komisí rady. V přenesené působnosti vykonává činnosti vyplývající z právních předpisů na jednotlivých úsecích veřejné správy. Krajský úřad se člení na odbory a oddělení. V jeho čele stojí ředitel, jež plní úkoly krajským úřadem. K 31.12.2019 měl Krajský úřad Zlínského kraje 479 zaměstnanců (Zlínský kraj, ©2021).

5.2.2 Organizační struktura



Obrázek 4 Organizační struktura (Zlínský kraj, ©2022)

Na obrázku výše lze vidět, na jaké útvary, odbory a jejich oddělení se úřad dělí. Vzhledem k tomu, že se tato práce soustředí na personální činnosti, tak se i v této části bude zaobírat prací tohoto útvaru.

Jedná se zde o Útvar personálních věcí a vzdělávání a o Útvar interního auditu. V roli vedení pro tyto útvary je Ředitel krajského úřadu. V Útvaru PVV pracuje 8 zaměstnanců, kdy má každý svoji agendu – výběrová řízení, mzdové účetnictví, konzultační a poradenská činnost

v personální oblasti, právník, personální rozvoj a vzdělávání, analytické a ekonomické činnosti. V Útvaru IA jsou tři zaměstnanci, kdy se zaměřují na interní audit a na ochranu osobních údajů.

Procesy a činnosti vykonávané útvarem PVV jsou:

- komplexní zabezpečení personální a platové agendy zaměstnanců kraje,
- zajištění a organizace vzdělávání všech zaměstnanců kraje (vstupní a průběžné vzdělávání, plány vzdělávání), vzdělávání vedoucích úředníků, příprava a ověřování zvláštní odborné způsobilosti,
- odpovědnost za systematizaci pracovních míst,
- zabezpečování agendy odměňování členů zastupitelstva, výborů a komisí,
- odpovědnost za vydávání a evidenci vydaných, vyměněných a navrácených služebních průkazů zaměstnanců zařazených do krajského úřadu,
- odpovědnost za přípravu podkladů pro jmenování tajemníka obecního úřadu a magistrátu,
- zpracování statistického výkaznictví v rozsahu personální agendy zaměstnanců,
- odpovědnost za administraci a za hospodaření s finančními prostředky Zaměstnaneckého fondu ZK,
- odpovědnost za realizaci sběrné kampaně organizované Ministerstvem financí v rámci Informačního systému o platech,
- odpovědnost za řešení personálních aktivit jako součástí Strategie KÚZK,
- odpovědnost za řádné vedení a metodiku pracovněprávní a platové agendy týkající se ředitelů zřizovaných organizací nebo jejich zástupců,
- zabezpečení agendy výběrových řízení na volná pracovní místa a nábor nových zaměstnanců,
- odpovědnost za administraci výdajů na stravování zaměstnanců a členů orgánů Zlínského kraje (Zlínský kraj, ©2022).

Mezi procesy a činnosti vykonávané odborem Kanceláře ředitele patří například:

- odpovědnost za administraci výdajů na cestovní náhrady zaměstnanců,

- odpovědnost za agendu spojenou s BOZP,
- zajištění vybavení zaměstnanců a členů zastupitelstva kancelářským materiálem a pracovními pomůckami kromě výpočetní, reprografické a komunikační techniky,
- odpovědnost za provoz autoparku včetně zabezpečení jeho pojištění,
- odpovědnost za provoz stravovacího zařízení v budově ZK,
- poskytování metodické pomoci při optimalizaci procesů jednotlivých odborů,
- spravování struktury informací na intranetu úřadu a další (Zlínský kraj, ©2022).

5.3 Analýza zaměstnaneckých benefitů Zlínského kraje

Mezi zaměstnanecké benefity, které nabízí Krajský úřad Zlínského kraje patří 3 dny zdravotního volna čili sick days. Dalším benefitem je také pružná pracovní doba.

Tabulka 2 Pracovní doba na KÚZK (interní dokumenty, vlastní zpracování)

Pracovní doba na KÚZK			
	Volitelná pracovní doba	Základní pracovní doba	Volitelná pracovní doba
Pondělí	6:30 – 8:30	8:30 – 16:00	16:00 – 18:30
Úterý	6:30 – 8:30	8:30 – 14:00	14:00 – 18:30
Středa	6:30 – 8:30	8:30 – 16:00	16:00 – 18:30
Čtvrtek	6:30 – 8:30	8:30 – 14:00	14:00 – 18:30
Pátek	6:30 – 8:30	8:30 – 13:00	13:00 – 18:30

Placené volno lze použít v situaci:

- úmrtí manžela, druha nebo dítěte,
- účast na pohřbu rodinných příslušníků, spoluzaměstnance nebo jiné osoby, která žije se zaměstnancem v době úmrtí v domácnosti,
- stěhování zaměstnance (jde-li o stěhování v zájmu zaměstnavatele),
- vyhledání nového pracovního místa před skončením pracovního poměru (je-li pracovní poměr ukončen z důvodu organizačních změn),

- vlastní svatba, svatba dětí,
- provedený odběr krve a biologických materiálů.

Občerstvení patří do skupiny výhod, které zvyšují stravovací pohodlí zaměstnance. Jedná se o podnikovou jídelnu, která se nachází ve 21. budově. Zaměstnanci mají nárok na poskytnutí nápojů – výdejníky na barelovou vodu nebo přímé napojení na vodovodní řád, které se nachází na každém patře. Dále jsou k dispozici samoobslužné nápojové automaty, kdy na nápoje jsou poskytovány zaměstnancům slevy. Dále zaměstnancům poskytují příspěvek na stravování.

Tabulka 3 Cena oběda (interní dokumenty, vlastní zpracování)

Cena oběda	
Příspěvek zaměstnavatele	50 Kč
Příspěvek ze zaměstnaneckého fondu	30 Kč
Příspěvek zaměstnance	30 Kč
Cena celkem	110 Kč

Dalším benefitem je využití možnosti parkování. Bezplatné parkování je v blízkosti pracoviště, v centru města. Toto parkování je k dispozici 7 dní v týdnu, 24 hodin denně.

T–Mobile Program– každý zaměstnanec si může vzít pod svůj tarif 5–7 rodinných příslušníků. Tento tarif nabízí zlevněné ceny volání a další výhody dle smlouvy uzavřené mezi Zlínským krajem a společností T-Mobile.

Mezi další výhody patří uzavření cestovního pojištění pro soukromé účely. Taktéž pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky za zvýhodněné ceny.

Krajský úřad odměňuje své zaměstnance za každý 10. odběr krve. Za každý 2. odběr v kalendářním roce navíc poskytují pracovní volno s náhradou platu.

Krajský úřad pro své zaměstnance každoročně pořádá rozmanité firemní akce jako je Mikulášský večírek, Sportovní den nebo Mikuláš pro děti zaměstnanců, kdy se sami zaměstnanci převlečou do kostýmů.

Je v plánu, aby měl každý svůj notebook. Postupně se vyměňují pevné počítače za notebooky (Zlínský kraj, ©2021).

Cafeteria systém je možnost využití čerpání prostředků z osobního účtu na nejrůznější služby či produkty z oblasti kultury, sportu, zdraví, vzdělávání, cestování, na knihy nebo mnoho dalšího. ZK využívá tento systém v rámci Benefit plus. Každý má benefit kartu, kde je určitý limit na rok. Je to velmi flexibilní, každý si vybere, co chce. Může si například zvolit penzijní/životní připojištění. V tomto případě se pravidelně posílá daná částka z benefitního účtu.

Referral bonus – Jedná se o doporučení nového zaměstnance. Jde o to, že kterýkoliv zaměstnanec Zlínského kraje může doporučit vhodného uchazeče na volnou pracovní pozici pro KÚZK. Zaměstnanec o uchazeči zašle stručné informace společně s uvedením pracovní pozice, na kterou kandidáta doporučuje. Jestliže je kandidát vybrán a následně setrvá v pracovním poměru po zkušební dobu, zaměstnanec, který doporučil uchazeče, získá odměnu.

6 ANALÝZA KRAJSKÝCH ÚŘADŮ – PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Pro účely této analýzy byly kontaktovány všechny krajské úřady ČR a Magistrát hlavního města Prahy formou e-mailové komunikace. Aktivně komunikovalo 12 krajských úřadů. Komunikace probíhala v průběhu měsíců prosinec–březen.

Na každém krajském úřadě jsou poskytovány nějaké zaměstnanecké benefity. Pro žádné organizace neexistuje dle zákona povinnost poskytovat zaměstnanecké výhody, proto poskytnutí těchto benefitů činí krajské úřady z vlastního rozhodnutí. Krajské úřady se snaží přizpůsobit benefity dle námětu zaměstnanců, které získávají v průzkumech spokojenosti. Většina krajských úřadů provádí tento dotazník.

Na krajských úřadech je poskytováno mnoho benefitů v různé formě. Jedná se o finanční benefity, na které musí úřady vynaložit finanční prostředky ze sociálního fondu nebo rozpočtu kraje a jedná se také o nefinanční benefity.

Nejčastěji poskytovaným benefitem je možnost využití placeného indispozičního volna, tzv. sick days, které mohou zaměstnanci využít ze zdravotních nebo sociálních důvodů v rozmezí 3–7 dnů za kalendářní rok. Na toto volno mají pracovníci nárok po uběhnutí zkušební doby, nicméně Středočeský kraj nabízí zaměstnancům ve zkušební době možnost čerpání 2 dnů. Co se týká nejčastějších benefitů, tak se jedná o:

- Cafeteria systém,
- stravenky,
- sick days,
- příspěvek při životních a pracovních výročích,
- firemní akce, případně teambuildingy (bowling, sportovní den pro zaměstnance, jarmarky, dětské dny a jiné).

Některé z krajů nabízí i životní a penzijní připojištění, permanentky do divadla a na festivaly nebo příspěvek na dovolenou, i když to může zaměstnanec využít v rámci Cafeteria systému. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu říká, že příjmy poskytnuté zaměstnavatelem jako sociální výpomoc zaměstnanci v přímé souvislosti s překlenutím jeho mimořádně obtížných poměrů jsou osvobozeny od daně. Dle analýzy dokumentů a e-mailů poskytuje tento benefit 10 krajských úřadů, např. Krajský úřad Pardubického kraje nebo Karlovarského kraje, přičemž si o tento příjem musí pracovník zažádat.

Pouze 3 kraje nabízí benefit ve formě ošatného. Jedná se zde o Karlovarský kraj, Ústecký kraj a Plzeňský kraj, kdy Karlovarský kraj nabízí výši ošatného 3.000 Kč.

Pět krajských úřadů má vybudované stravovací zařízení pro zaměstnance přímo v budově. Většina úřadů nabízí také parkovací místa. Tři krajské úřady dokonce z důvodu nedostatku parkovacích míst vybudovaly soukromá parkoviště a krytá místa pro úschovu kol.

Z dotazovaných úřadů mohou využívat home-office všechny úřady s výjimkou jednoho. Na druhou stranu pouze dva krajské úřady zaměstnancům aktivně tento benefit nabízí. Zbylé úřady povolují práci z domova pouze po předložení žádosti a jedná se o situace, kdy jde například o dlouhodobou rekonvalescenci nebo péči o rodinného příslušníka. V Karlovarském kraji využívá tuto možnost zhruba polovina zaměstnanců. Většina krajských úřadů s home-officem začala až v době pandemie.

Zhruba polovina úřadů poskytuje slevy na telefonní služby, datové služby nebo zvýhodněné pojištění soukromých vozidel i pro své rodinné příslušníky.

Osm úřadů umožňuje možnost využití pružné pracovní doby pro pracovníky, kterým to jejich pracovní místo umožní. Stejně tak sedm úřadů vychází vstříc rodičům s dětmi tím, že jim umožní upravení pracovní doby dle jejich potřeb. Vstříc se ale vychází i zaměstnancům, kteří toto upravení potřebují ze zdravotních důvodů či z důvodu dojíždění do zaměstnání. Nicméně se v takovém případě dokáží dohodnout všechny kraje, aby vyšly vstříc svým zaměstnancům. Avšak kratší pracovní úvazky některé kraje nevyhledávají.

Čtyři kraje nabízí aktivní možnost využití mentoringu, koučingu či klinického psychologa. Mentora využívají i jiné kraje, avšak zaměstnanci nejsou proškolení, tudíž tato činnost funguje spíše jako pomoc kolegy kolegovi.

Málokterý kraj využívá možnosti e-learningového vzdělávání. Tato možnost je výhodná především pro lidi na mateřské dovolené nebo rodičovské dovolené. Také ji ale mohou využít zaměstnanci, jež se nemohou daného kurzu zúčastnit fyzicky.

Tři úřady poskytují zaměstnancům využít posilovnu nebo místnost určenou například na jógu v místě pracoviště. Toto využití je možné po skončení pracovní doby. Krajský úřad Vysočina v sídle kraje organizuje pro zaměstnance bezplatné pohybové a relaxační cvičení, jež se koná pravidelně minimálně 1x týdně. Jedná se o vývojovou kineziologii ve funkčním

tréninku, pilates, bioenergetické cvičení. V jiném roce zase organizovali jógu, zdravá záda a psychohygienické cvičení. Všech těchto cvičení se zaměstnanci vždy účastnili.

Magistrát hlavního města Prahy nabízí svým zaměstnancům příspěvek na roční předplatné na MHD. Taktéž Pardubický kraj a Ústecký kraj nabízí zvýhodněnou dopravu do zaměstnání.

Středočeský krajský úřad a Zlínský krajský úřad, jak již bylo zmíněno v přechozí kapitole, nabízí referral bonus (odkazovací bonus). Mají jej zavedený s heslem „Přiveď zaměstnance, získej odměnu“. Je to systém, kdy zaměstnanec chce pomoci své organizaci. Existuje mnoho různých typů bonusů za doporučení zaměstnanců. Mohou zahrnovat finanční odměnu, výlety, dárky, poukázky, volno nebo jiné formy odměny. Odměna může být rozdělena v závislosti na postupu doporučeného pracovníka. 1. jejich kandidát se dostane na pohovor, 2. pokud jejich kandidát bude přijat a za 3. pokud jejich kandidát zůstane po skončení zkušební doby.

Tabulka níže obsahuje souhrn benefitů, které kraje nabízejí. U každého benefitu je uveden počet krajů, jež byl zjištěn z komunikace s kraji, či zjištění z webových stránek.

Tabulka 4 Nejčastěji uváděné benefity (Vlastní zpracování)

Zaměstnanecký benefit	Počet krajských úřadů
Příspěvek na stravování	14
Stravovací zařízení	5
Cafeteria systém/FKSP	14
Sick days	9
Pružná pracovní doba	8
Příspěvek při životních/pracovních výročích	9
Ošatné	3
Home office	13 (11 po schválení)
Mentor/kouč	4
Posilovna/cvičební místnost	3
Zvýhodněná doprava/příspěvek na dopravu	3
Slevy na telefonní a datové služby, zvýhodněné pojištění	6
Slevy na nájem bytů	2
Firemní mateřská škola/dětská skupina	5
Příspěvky na dětské tábory/rekreace	4
Referral bonus	2

Jednotlivé podkapitoly níže budou věnovány dobrým příkladům praxe, které určité kraje využívají.

6.1 Firemní mateřská škola

Fungování firemní MŠ je ukázkovým příkladem slaďování osobního a pracovního života. Moravskoslezský, Olomoucký, Jihomoravský a Liberecký kraj. Tyto čtyři kraje poskytují pro své zaměstnance firemní mateřskou školku. Ústecký kraj nabízí firemní třídu, která má smlouvu s mateřskou školou.

Zřizovatel si sám stanoví svá vlastní kritéria pro přijímání dětí. Stejně jako ostatní mateřské školy mohou firemní školky přijímat děti zpravidla od tří let, tzn. i děti mladší, ale které jsou tělesně i duševně způsobilé k určité formě vzdělávání.

Další možností k zajištění institucionální péče pro děti ze strany zaměstnavatele jsou dětské skupiny. Jde o službu, která má za cíl vyřešit situaci chybějících kapacit pro malé děti v mateřských školách. Zřízení této skupiny není tak finančně nákladné a hygienicky náročné jako zřízení mateřské školy. Dětské skupiny jsou koncipovány od jednoho roku do začátku školní docházky.

6.1.1 Mateřská škola Libereckého kraje

Škola s pracovním názvem „Kulička“ zahájila svou činnost v roce 2014. Je to malotřídka o cca 20 dětech. Jedno z kritérií pro přijetí dítěte do školky je, že alespoň jeden rodič je zaměstnán na KÚLK. Pokud není naplněna kapacita školy výlučně dětmi zaměstnanců KÚLK, přijímá přihlášky i dětí spadajících do dané lokality.

Měsíční úplata za školní stravování činí 920 Kč měsíčně. Otevírací doba školky je od 7:00 do 16:40 hodin. V pondělí a ve středu je do 17:30 hodin.

Je to první a zatím jediná mateřská škola, jejíž součástí je i střední škola. Střední škola a mateřská škola vnímá soužití, komunikaci a spolupráci dětí se žáky středních škol jako velké pozitivum. Je to přínos a inspirace pro obě strany. Záměrem je vytvořit maximálně podnětné prostředí pro všestranný rozvoj dítěte. Tím, že je škola jednotřídní, tak umožňuje vytvořit dětem rodinnou atmosféru s individuálním přístupem, které je umocněno úzkou spoluprací s rodiči.

Mimo jiné školka nabízí také Hudební hrátky s flétnou, kde se děti hravou formou seznamují s hudbou, hudebními nástroji a rytmy. Pro zvídavé děti nabízí program Malý věc, kde se děti

seznamují s přírodou, fyzikálními zákony a poznávají svět. Také mají hry v rámci logopedické prevence. Děti se mají možnost seznámit v různých činnostech s nejmodernější technikou jako je například interaktivní tabule s rozličnými programy. Kromě toho se děti seznamují s cizími jazyky. S rodilou mluvčí si hravou formou povídají, hrají a zpívají v anglickém jazyce.

Mimo to se děti účastní i návštěv divadelních představení, kulturních, společenských a sportovních akcí. Konají se výtvarné dílny, kterých se účastní také rodiče nebo tráví čas s dětmi na výletech, kde se umocňuje vazba mezi rodinou a školkou (SŠaMŠ, ©2022).

Obrázek 5 Spolupráce mateřské školy a střední školy (SŠaMŠ, ©2022)

6.1.2 Mateřská škola Jihomoravského kraje

Firemní mateřská škola Lentilka je školské zařízení s celodenním provozem, které se věnuje dětem od dvou do sedmi let. Škola zahájila svou činnost v roce 2012. Na počátku vznikly dvě třídy v budově Krajského úřadu JMK určené především pro zaměstnance Krajského úřadu a příspěvkových organizací Jihomoravského kraje. V září 2016 se Lentilka rozšířila o další tři třídy v prostorách Vyšší odborné školy zdravotnické a nyní je určená také pro děti zaměstnanců Hasičského sboru a Krajského ředitelství policie Jihomoravského kraje. Od září 2017 je určena také pro děti zaměstnanců Ústavního soudu. Celkově je tedy Lentilka složena z pěti tříd o celkové kapacitě 106 dětí.

Měsíční školné činí 500 Kč, stravné 48 Kč/den pro děti od 2 do 6 let a 50 Kč/den pro děti ve věku 7–8 let. Platí se formou zálohy, která činí 950 Kč/měsíc. Škola má otevírací dobu v čase 6:30 – 17:00 hodin.

Všechny děti jednou za čtrnáct dní navštěvují TJ Sokol Brno, kde jsou pod vedení zkušených instruktorů vyučovány atletice, gymnastice a jiným pohybovým či herním činnostem. Dobrovolně mohou děti navštěvovat kurz plavání, který probíhá jedenkrát týdně.

Lentilka se zapojuje do mnohých ekologických i jinak zaměřených projektů. Například projekt Recyklohraní je školní recyklační program, jehož cílem je prohloubit znalosti žáků v oblasti třídění a recyklace odpadů a umožnit jim osobní zkušenost se zpětným odběrem baterií anebo použitých drobných elektrozařízení (MŠ Lentilka, ©2022).

6.2 Bydlení

Dva kraje nabízí možnost nepeněžního benefitu spojeného s bydlením. Magistrát města Prahy nabízí pronájem služebních bytů s dobou nájmu po dobu trvání pracovního poměru. Žadatel o tento byt musí splnit několik podmínek. Mezi tyto podmínky patří například to, že žadatel, ani jiná osoba, která s ním sdílí společnou domácnost, není, nebo v uplynulých 5 letech nebyl/a, vlastníkem nebo spoluvlastníkem nemovitosti určené k trvalému bydlení na území HMP a Středočeského kraje. Nájemné je stanoveno ve výši 120 Kč/m^2/měsíc. V případě, že se jedná o osaměle žijícího rodiče, bude mu poskytnuta sleva ze stanoveného nájemného na částku 100 Kč/m^2/měsíc (Zaměstnanecké benefity HMP, ©2022).

Druhým je Královehradecký krajský úřad. Ke zvýšení atraktivity nabízených volných míst na vybraných pozicích a stabilizaci stávajících zaměstnanců přišel úřad s nabídkou výhodnějšího bydlení v městských bytech a rozšířil tak zaměstnanecké benefity. Výhodnější nájemné ve vybraných městských bytech je na úrovni dvou třetin běžného nájemného.

6.3 Sdílená pracovní místa

Královehradecký krajský úřad se snaží být zodpovědným zaměstnavatelem a chce vycházet vstříc možnostem, jak sladit rodinný a pracovní život zaměstnanců. Jednou z inovací, která není při zajišťování veřejných služeb příliš rozšířená a pomáhá naplňovat cíle krajského úřadu je vytvoření sdílených pracovních míst, tedy zavedení práce z domu. Spočívá to v tom, že se více zaměstnanců střídá tzv. na jedné židli a kombinují práci z domu a na úřadě.

Díky této formě práce dojde k úsporám v provozu úřadu a zvýší se spokojenost zaměstnanců a také jejich produktivita. Zaměstnavatel pak může ušetřené prostředky využít pro rozvoj a zvýšení úrovně poskytovaných služeb.

Tento projekt je na úřadě zavedený od roku 2012 a na jeho začátku pracovalo z domu šest zaměstnanců oddělení kontroly obcí a analýz. V současnosti tuto formu práce využívá 44 zaměstnanců z 10 odborů. Prioritně jde o pracovní místa, u kterých je osobní kontakt s klienty, příp. kolegy na úřadě minimální a lze jej řešit elektronicky, tzn. telefonicky nebo e-mailem. Jedná se zejména o kontrolory, informatiky, personalisty či právníky.

V dubnu začíná pilotní projekt na Odboru regionálního rozvoje, grantů a dotací. Zaměstnanci budou pracovat z domu polovinu sumy pracovní doby v měsíci. Organizace práce, resp. střídání na sdíleném místě, je na za vedoucích zaměstnancích a na komunikaci s jednotlivými zaměstnanci odborů, resp. oddělení. Je tedy na nich, zda se budou střídat po týdnu, dopoledne x odpoledne, 2 dny x 3 dny) (Královehradecký kraj, ©2021).

6.4 Kouč, klinický psycholog

Krajský úřad Vysočina nabízí svým zaměstnancům, v rámci podpory psychického zdraví, klinického psychologa, s nímž mají zaměstnanci možnost řešit své problémy. Jedná se o pracovní problémy, ale taktéž osobní problémy. Může se jednat o pomoc se stresem, vztahy, úmrtím v rodině, motivací, depresemi, rozvodem nebo syndromem vyhoření. Jeho schopnost se však zužitkuje také při náboru nových zaměstnanců, při adaptaci nových zaměstnanců, s jejich motivací a jejich hodnocením.

Firemní psycholog může taktéž upozornit na problémy v kolektivu nebo řešit problémy v komunikaci. Pravdou však je, že ne vždy tuto možnost zaměstnanci využijí.

Moravskoslezský kraj nabízí svým zaměstnancům kouče. Na úřadě je 8 vyškolených koučů a ti poskytují své služby dvěma způsoby.

První způsob je koučování jako benefit pro zaměstnance, kdy každý zaměstnanec má možnost využít až 6 koučovacích sezení za rok v pracovní době. Zaměstnanec si vybere kouče, dohodne si s ním schůzku a poté si dohodnou cíl a postup sezení.

Druhý směr je koučování zaměstnanců za jejich rozvojem. Vedoucí zaměstnanec kontaktuje zaměstnance, který má být koučován. Ten si opět vybere svého kouče. Na schůzce se dohodnou na časovém harmonogramu, počtu sezení a na místě, kde toto sezení bude probíhat. Taktéž je zde maximálně 6 sezení. Po skončení tohoto procesu předá koučovaný zpětnou vazbu vedoucímu pracovníkovi.

Kouče nabízí taktéž Středočeský krajský úřad, jež tuto funkci zastává interní certifikovaná koučka, která je zároveň i koordinátorkou mentoringu. Konkrétně tato část je popsána v kapitole „Rozhovory“, kde je popsán rozhovor se zaměstnancem personálního odboru Středočeského krajského úřadu.

6.5 Příměstský tábor

Moravskoslezský krajský úřad pořádal příměstské dětské tábory. Tyto projekty byly spolufinancovány Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Spadaly do Operačního programu Zaměstnanost. Projekt byl financován z 85 % z prostředků EU, z 10 % z prostředků státního rozpočtu a z 5 % z rozpočtu žadatele.

Cílem projektu bylo podpořit slaďování pracovního a rodinného života rodičů, kteří měli děti na 1. stupni ZŠ. Klíčovou aktivitou projektu byla příprava a realizace příměstského tábora, jenž měl rodičům usnadnit péči o děti v období školních prázdnin. Tábor byl realizován s různorodým obsahem tak, aby byl pro děti inspirující a zábavný. Patřily sem sportovní hry, tvořivé hry, exkurze, soutěže, hry v okolí případně výlety po okolí.

Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci krajského úřadu, pro jejichž děti ve věku 6–12 let, pro které byl tábor určen. Jednalo se o nepobytový příměstský tábor v letních měsících (červenec a srpen) s minimální kapacitou 10 dětí.

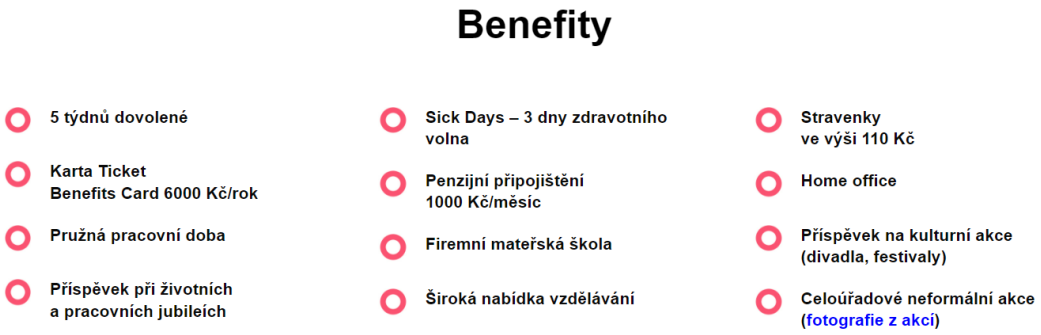
Celkové náklady projektu byly 2.100.000 Kč, celkové předpokládané uznatelné náklady projektu 2.000.000 Kč a vlastní podíl Moravskoslezského kraje 100.000 Kč. Podíl Evropské unie a státního rozpočtu činily 1.900.000 Kč.

Vedle toho tu jsou ale kraje, které přispívají na dětské rekreace, konkrétně Pardubický kraj. Jedná se o dětské tábory, lyžařské výcviky nebo ozdravné pobyty dětí.

6.6 Dostupnost informací o zaměstnaneckých benefitech

Všechny krajské úřady mají informace o poskytování zaměstnaneckých benefitech, včetně podmínek poskytování, uveřejněny elektronickou formou na intranetu. Jedná se o výčet jednotlivých benefitů nebo mají pracovníci přístup k vnitřním předpisům vztahujících se k zaměstnaneckým benefitům. Také je zde uvedena žádost, kterou mohou zaměstnanci využít pro podání žádosti o poskytnutí některého z benefitů.

Na základě analýzy webových stránek jednotlivých úřadů bylo zjištěno, že uchazeči o zaměstnání se mohou informace o nabízených benefitech dozvědět na sedmi webových stránkách daných krajských úřadů. Na všech krajských úřadech jsou tyto informace sdělovány na vstupním pohovoru.



Obrázek 6 Ukázka benefitů KÚJK (jmk, ©2022)

7 ROZHOVORY

Bylo uskutečněno několik rozhovorů. Jednalo se o rozhovory se zaměstnanci Krajského úřadu ve věku do 30 let, s personálním oddělením úřadu Zlínského kraje, personálním pracovníkem úřadu Středočeského kraje a s odborníkem na rodinnou politiku ZK. Tyto rozhovory měly pomoct k zjištění potřeb či přání zaměstnanců v oblasti benefitů a přiblížení činnosti personálního oddělení. Konkrétně vysvětlit některé pojmy, postupy a říct názor na nové benefity.

V případě kvalitativního výzkumu se na začátku vybírá téma a určí se základní výzkumné otázky. Otázky se mohou doplňovat v průběhu výzkumu. Z tohoto důvodu se někdy kvalitativní výzkum považuje za pružný typ výzkumu. V jeho průběhu nevznikají pouze nové otázky, ale také hypotézy i nová rozhodnutí, jak modifikovat zvolený plán a pokračovat při sběru dat a jejich analýze.

7.1 Rozhovory s vybranými odborníky

Tato část se věnuje rozhovorům s odborníky na personální politiku a na rodinnou politiku. Ve všech případech byl veden polostrukturovaný rozhovor čili částečně řízený rozhovor. Tento typ má předem daný soubor témat a volně přidružených otázek. Jejich pořadí, volba slov a formulace však může být pozměněna, případně může být něco dovysvětleno. Konkrétní otázky, které se zdají být nevhodné, mohou být vynechány a jiné mohou být naopak přidány. Polostrukturované rozhovory jsou flexibilnější a volnější než rozhovory strukturované, ale zároveň jsou organizovanější a systematičtější než nestrukturované rozhovory.

Mezi výhody polostrukturovaného rozhovoru patří především flexibilita. Verbální komunikace je snadnější a přirozená. Rozhovor může jít značně do hloubky témat, zároveň se ale drží předepsané osnovy a je tak přehledný.

Naopak mezi nevýhody může patřit časová a psychická náročnost. Tazatel by měl dobře znát téma a musí být také schopný aktivně reagovat na subjekt.

7.1.1 Rozhovor s pracovníkem úřadu Středočeského kraje

Zástupce personální politiky Krajského úřadu Středočeského kraje byl vybrán z toho důvodu, že mají zavedený efektivní systém mentora a kouče. Cílem tohoto rozhovoru bylo tento systém vysvětlit a přiblížit tak jednotlivé činnosti, díky kterým je tento benefit tak úspěšný.

Rozhovor proběhl v měsíci únor a byl uskutečněn prostřednictvím telefonické komunikace.

Jaký je rozdíl mezi mentorem a koučem?

Mentor vás zaučuje v práci. Je to něco jako buddy, tedy někdo, kdo se o vás v práci postará, tzn. že vás zaučí s obecnými systémy, ukáže vám, kde si můžete uvařit kávu, seznámí vás s kolegy. Postará se o hladký průběh vašeho pracovního poměru. Trvá to 3 měsíce. Řeší s novým zaměstnancem docházkovou kartu, ukáže mu intranet (e-spis, interní systémy).
Na koučink máme interní certifikovanou koučku. Nabízí koučink pro zaměstnance. Když potřebuje zaměstnanec řešit interní záležitosti (osobní) nebo právě tu benefitní část, a právě využít nějaký počet setkání pro pracovní rozvoj. Jde o to, aby si zaměstnanec vlastně na to řešení náhodnými otázkami přišel vlastně sám. Takový benefit tedy nabízíme.

Jak dlouho u vás mentor funguje?

Bylo to zavedeno v roce 2011 a probíhalo to do roku 2018. Potom se dlouho nic nedělo a my tím, že jsme teď nově sem nastoupili, tak jsme tento systém zase vzkřísili. Je to fajn a výhoda, když přichází někdo nově a může se takto o vás postarat.

Mentor a kouč jsou Vaši stálí zaměstnanci?

Mentoři jsou u nás zaměstnanci. Jsou to vlastně lidi, kteří chtějí pomoct novým kolegům. Je to náš employee engagement program. Ten zaměstnanec je proškolený, zná svoji práci a je to pro něj dobrovolná aktivita. Oslovili jsme zaměstnance na konci roku. Jejich náplň tedy není jen mentor. Mají normálně svoji práci a ve chvíli, kdy jim přichází někdo nový na oddělení, tak se domluví a postarají se o toho nového člověka.
Mentoring navazuje na další projekt, který jsme nazvali onboarding, což je vlastně 1. den nového zaměstnance. Podepíší si všechny dokumenty a mají den, kdy získávají všechny základní informace (seznámení s krajem, hejtmankou, benefity, jinými vedoucími, nároky na dovolenou, stravování, vzdělávání). Informace o zkouškách a školeních. Je to prakticky zaměřené. Pak si je vyzvednou mentoři a mají pro ně připravený program.
Kouč je referentka vzdělávání, která je interní koučka a koordinátorka mentoringu, takže má všechny tyto aktivity pod sebou. Takže je to zaměstnanec úřadu.

Jak dlouho trvá mentoring u nastupujícího zaměstnance?

Během zkušební doby tomuto věnují maximálně 20 hodin. Během 3 měsíců to vychází tedy nějakých 6 hodin měsíčně. Někdy to může být kratší, protože ten člověk může být šikovný, zajetý z jiného systému. Někomu to zase může trvat delší dobu.

Máte stanovenou nějakou odměnu pro mentora?

Odměna za odmentorovanou hodinu je 300 Kč/hodinu. Je to odměna za to, že s tím mají opravdu práci. Mají protokol, který musí řešit s koordinátorkou. Dochází tady ke kontrole. Má to spoustu návazných kroků a povinností. Tím, že dělají práci na víc, tak je chceme taky odměnit.

Proč si myslíte, že toto není zavedeno na každém kraji?

To strašně záleží na vedení kraje. U nás se změnila politická garnitura, je tu nový ředitel, který je orientovaný na lidi. Zřídil celý personální odbor. Tudíž personalistika u nás není součástí jiného odboru. Máme nějakých 14 zaměstnanců. Záleží to tedy na vedení. Jsou politici, kteří řeknou, že není třeba se starat o zaměstnance, a pak máte ředitele, kteří jsou orientovaní právě na zaměstnance.

7.1.2 Rozhovor s odborníkem na rodinnou politiku

Zástupce rodinné politiky byl vybrán, aby osvětlil, co je důležité při sladění osobního a pracovního života. A sice, že je důležité vytvořit takové podmínky, kdy rodiče nemusí rezignovat na své zaměstnání, ani na svou rodičovskou roli. Aby si mohli nastavit rovnováhu mezi prací a rodinou tak, jak je to pro ně v danou chvíli nejvhodnější. Nicméně toto se netýká jen rodičů, ale také mladých lidí, kteří mají jako prioritu sladit práci a soukromí.

Na základě e-mailové komunikace se dohodl termín, kdy došlo k osobnímu setkání. Toto setkání proběhlo v měsíci únor.

Jaký máte názor na dětské skupiny zřizované zaměstnavatelem?

Je to určitě velmi dobrá cesta pro zaměstnance. Je to pro ně velký benefit, aby byli flexibilnější. Děti tam můžou být ráno nebo dopoledne, stačí pár hodin. Nyní je to lépe uchopeno z hlediska financování. Dříve to bylo bráno jako projekt, například na 2 roky a konec.

Jak by podle vás mohl zaměstnavatel nejlépe vyjít vstříc zaměstnanci na straně slaďování pracovního a osobního života?

Nejlépe pružná pracovní doba, ale to si myslím, že krajský úřad má. Kdy někdo musí být na pracovišti v dané době. Ale co by mělo být samozřejmé, tak je možnost pracovat například 3 dny na pracovišti a 2 dny doma. Zaměstnanec to nemusí využít, ale jde o tu nabídku. A pokud by to nemělo být takto dané na dny, tak alespoň na hodiny. Kdy bude zaměstnanec na pracovišti například 6 hodin a zbylé 2 hodiny si dopracuje kdykoli během dne.

Zaměstnanec si tu svou agendu může udělat z domu, pokud je správné zabezpečení. A to samé platí o home-officu. Zaměstnanec tento benefit nemusí využít, ale nabídnuto by to být mělo, jako už standard. Ale především je hlavní myšlení. Od toho se odvíjí vše.

V souvislosti s předchozím tématem, že když zaměstnanec nemá školku, či skupinu, tak by zaměstnanci mohl přispívat nebo mít dohodu s některými skupinami a držet tam volná místa pro své zaměstnance.
Mohla by být možnost sdíleného pracovního místa, ač se to moc nenosí. Jsou s tím zvýšené povinnosti, ale je to trend, který by mohl být funkční.
Strašně důležité je, aby se daná organizace na slaďování pracovního a osobního života zaměřovala koncepčně. Aby to mělo nějakou posloupnost a logiku a nebyly to jen výkřiky.

Takže je pro vás home-office jako jeden z nejdůležitějších benefitů dnešní doby?

Ano, samozřejmě. Je to přirozená součást práce formou home-officu. Ale pokud v tom zaměstnavatel nevidí smysl, tak vy s tím nic neuděláte. Ale za mě by zaměstnanci měla být navrhnuta možnost alespoň 2 dnů práce tímto způsobem. Když to vezmu i na případ, kdy máte nemocné děti a budete si brát paragrafy. Můžete pracovat doma a je jedno, jestli si tuto práci uděláte ráno nebo odpoledne. Zaměstnanec tuto možnost samozřejmě nemusí využít, ale ta nabídka by především v dnešní době být měla. Anebo teda kombinace těch určitých počet hodin v práci a zbylé hodiny doma, jak již bylo řečeno.

Ale hlavní je myšlení a ochota. Aby personální oddělení vycházelo vstříc. Například zkrácené úvazky by měly být také nabídnuty běžně, a ne nabízeny jen za výjimečných podmínek.

7.1.3 Rozhovor se zaměstnanci personálního oddělení ZK

V březnu proběhlo osobní setkání se dvěma zaměstnankyněmi personálního oddělení ZK. Tématem tohoto rozhovoru bylo praktické využití nabízených benefitů, adaptace nových pracovníků, sladění pracovního a osobního života, společné aktivity konané pro zaměstnance atd. Šlo zde také o uplatnění již získaných znalostí z předchozích rozhovorů.

Jak se stavíte k home-officu?

V rámci pandemie byl povinný, ale jinak v rámci benefitů se nenabízí. Pokud jej někdo chce, tak si musí zažádat u ředitele. U některých pozicí by tento benefit pomohl, ať už v rámci udržení zaměstnanců, či zpříjemnění pracovní doby. Jsou pozice, kdy si zaměstnanci mohou vzít práci domů. Lidé se i v rámci výběrového řízení na tento benefit ptají. Nicméně se u nás

mění vedení úřadu, tudíž uvidíme, jaký postoj k tomuto bude mít nový ředitel. Ale myslíme, že tento benefit by v dnešní době měl být nabízený. I většina firem jej zavádějí. Je to taková samozřejmost.

Je to výhodnější i pro lidi, kteří dojíždějí. Jednak z hlediska dopravy nebo dnes z důvodu cen pohonných hmot.

Přemýšleli jste nad firemní školkou nebo dětskou skupinou, příp. nějaké příspěvky?

Měli jsme školku, jako projekt. Spolupracovali jsme s Nenudou, skupinou tady ve Zlíně. Tam ta školka probíhala. Asi rok zpátky jsme se žen, kterých jsou na mateřské dotazovaly, zda by o školku měly zájem. Ten zájem tam nebyl. Buď to mají rodinného příslušníka, který vyzvedává dítě nebo mají školku v místě bydliště. Asi 2 z 10 řekly, že by o to měly zájem.

Zajímáte se o názor zaměstnanců? Jaké mají nápady?

Ano, provedly jsme tzv. „Nápadník", kdy jsme ze zaměstnanců dotazovaly na to, co by chtěli změnit nebo zavést. Hodně lidí právě sdělovalo home-office. Ale bylo tam i několik jiných nápadů. Některé z nich taky oceníme. A rozhodli jsem se, že toto dotazování budeme provádět cca 1x za půl roku nebo za rok, jelikož nápadů od zaměstnanců se sešlo opravdu hodně.

Byl zde například nápad na příměstské tábory. Takže toto jsme vyhodnotili kladně, že bychom mohli přispívat nějakou částku.

Kromě toho máme pravidelné roční hodnocení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců. Zde se rovněž mohou zaměstnanci vyjádřit a navrhnout nápady na zlepšení. Také provádíme průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

Poskytujete novým zaměstnancům nějakou pomoc při nástupu do práce?

Ano, se zaměstnancem komunikujeme dopředu, abychom jeho příchod připravili. Primárně je tu náborář a potom samotný personalista. 1. den probíhá nástupní školení. Dozví se praktické informace, jako například k čemu slouží karta, kterou dostanou, jak si objednají jídlo atd. Dále mají vstup do veřejné správy, hodí se to zejména pro absolventy nebo pro lidi, co přechází ze soukromé sféry. Mají školení od kolegy z ochrany osobních údajů, BOZP, dostanou příručku. V této příručce je pracovní řád, telefonní čísla, jak si narazit docházku atd. 2. den mají školení v rámci IT (bezpečnost, aplikace).

Dále si je přebírá jejich odbor, kde mají stanoveného kolegu, který je finančně ohodnocený a stará se o něj. Tento zaměstnanec ale neprochází žádným školením. Mají stanovený

zácvikový plán. Na konci zkušební doby máme se zaměstnanci pohovory, kde se tento plán vyhodnocuje. Je to i z toho důvodu, že jsme zjistili, že vedoucí zaměstnanci moc nemluví se svými zaměstnanci.

Vycházíte vstříc zaměstnancům v případě zkráceného úvazku?

Je to individuální a většinou to není úplně půl úvazek. Je to například 0,6 úvazku minimálně, většinou ale spíše 0,8. Bývá to stanoveno ale krátkodobě. Většinou se to týká maminek, co mají malé děti a nestačí jim upravit pracovní dobu. Ale většina vedoucích požaduje celý úvazek, takže půl úvazek ani moc neřešíme.

Jak se stavíte k dalším (novým) benefitům?

Benefitů je hodně. Lidé to už berou jako automatické. Došly jsme k názoru, že to chce pojmout z jiného úhlu, a sice zapracovat na společenské odpovědnosti. Vymýšlíme různé akce, které jsou pro dobrou věc. Děláme je dobrovolně a cílem je pomoct okolí a taky to, aby se lidé cítili užiteční, aby byli součástí nějaké komunity.

Teď se například konala sbírka na Ukrajinu, předtím jeli naši zaměstnanci na 1 den pomoct na jižní Moravu po živelné pohromě. Pořádali jsme „Zdarmáček“, kdy jsme sbírali oblečení, knížky, hračky a lidé si vzali, co potřebovali. Nyní se bude konat „Ukliďme svět“, kdy se budou sbírat odpadky, kdy se tato akce konala již minulý rok. Některé dny jsou o víkendu, jindy je to zase v pracovní době. Toto je opravdu spíše o tom, aby se lidé více poznali a stmelili. Ač to není benefit, je to důležité. Lidé potom sami chodí s nějakými nápady, co by se mohlo konat.

7.2 Řízené rozhovory s pracovníky KÚZK

Tato část je zaměřena na rozhovory se zaměstnanci Krajského úřadu, kteří jsou ve věku 23–30 let. Odpovědělo celkem 6 zaměstnanců a bylo jim položeno 10 otázek.

Zde byla zvolena možnost strukturovaných rozhovorů. Strukturovaný rozhovor probíhá podle otázek, jejichž znění i pořadí jsou přesně určeny a předem připraveny. Tazatel pouze zaznamenává odpovědi. Výsledky jsou snáze zpracovatelné.

Mezi výhody patří přesná struktura umožňující získání dat z většího množství osob a následné porovnání výsledků.

Naopak mezi nevýhody patří, že tazatel má při vedení rozhovoru minimální volnost, to znamená, že může dotazovanému objasnit nějaký pojem, případně jej požádat o zpřesnění odpovědi na otázku. Chybí zde tudíž možnost doptávat se.

Sběr dat probíhal od 1.3.2022 – 9.3.2022 prostřednictvím online platformy.

Otázka 1: Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?

Na tuto otázku všichni odpověděli kladně. S nabídkou benefitů jsou spokojení nebo spíše spokojeni.

Otázka 2: Uveďte, jaké benefity využíváte:

Zde se zaměstnanci shodovali ve využívání Benefitu plus (nákup knih, wellness, příspěvek na dovolenou, lékárna). Jinak samozřejmě zmiňovali dovolenou, sick days, bezplatné parkování a pružnou pracovní dobu. Mimo jiné zde ale bylo i zmíněno jazykové vzdělání, využití zvýhodněného mobilního tarifu nebo stravování v rámci budovy zaměstnavatele.

Otázka 3: Uveďte, jaké benefity byste v práci ocenil/a z těch, které Vám nejsou nabízeny:

V této otázce se zaměstnanci shodovali na tom, že by rádi využívali home-office. Nicméně zde byl i návrh na ošatné, příspěvek na dopravu pro dojíždějící nebo vstupenky či zvýhodněné vstupné do Aquaparku Uherské Hradiště.

Otázka 4: Ocenil/a byste, aby Vám zaměstnavatel poskytl benefit ve formě firemní mateřské školky, příspěvek na hlídání dětí nebo příspěvky na kroužky pro děti?

Zde čtyři dotazovaní odpověděli ano a zbylí dva uvedli, že zatím děti nemají, ale do budoucna by tento benefit určitě využili.

Otázka 5: Zajímal/a jste se o nabídku benefitů při nástupu do práce?

Zde jsou odpovědi stejné jako u předchozí otázky. Čtyři dotazovaní odpověděli, že ano a dva uvedli, že ne. Z toho jeden odpověděl, že mu byla práce nabídnuta jako příležitost po škole, z toho důvodu se o benefity nezajímal.

Otázka 6: Měl/a jste při nástupu do práce, při výkonu svých povinností, nějakou pomoc? Uvítal/a byste v takovém případě mentora?

Někteří uvedli, že měli svého mentora. Zbytek zmínili, že je zaškolovali jejich kolegové, kteří jim pomohli. Zároveň odpověděli, že je mentor pro nového zaměstnance velmi přínosný.

Otázka 7: Jakou roli v zaměstnání spíše upřednostňujete?

- **Spolutvůrce (chcete být ten, který se podílí na tvorbě)**
- **Vykonavatel (chcete být ten, který má pevně danou práci)**

Tady se dotazovaní rozdělili na dvě poloviny. Tři se cítí spíše jako spolutvůrce a tři zase spíše jako vykonavatel. Taky ale zmínili, že záleží na druhu práce.

Otázka 8: Chcete dostávat v práci zpětnou vazbu? Ať už jde o pozitivní či negativní?

Zde všichni odpověděli, že ano. Pokud je zpětná vazba objektivní, tak je velmi důležitá a přínosná. Zaměstnanec tak zjistí, na co se při zpracovávání úkolů příště více zaměřit.

Otázka 9: Upřednostňujete spíše:

- **Uzavřenou kancelář (mám rád/a svůj klid)**
- **Otevřený prostor (komunikace s kolegy, vzájemná pomoc)**

Šest odpovědí je pro uzavřený prostor a jedna pro otevřený prostor. Ale také jedna z přiklánějících se k uzavřenému prostoru uvedla, že aktuálně má kancelář se 4 kolegy. Kancelář pro více lidí by nechtěla, ale samostatnou kancelář také ne.

Otázka 10: Co je pro vás nejdůležitější při výběru pracovní pozice? Ohodnoťte od 1 do 7, kdy 7 je nejdůležitější. Mzda, benefity, pracovní prostředí, kolektiv, jistota, využití vystudovaného oboru/školy, aby mě práce bavila.

Dle odpovědí bylo vypočítáno následující pořadí:

1. mzda,
2. kolektiv,
3. aby mě práce bavila,
4. jistota,
5. benefity,
6. pracovní prostředí,
7. využití vystudovaného oboru/školy.

7.3 Komentář k rozhovorům

Všechny rozhovory byly velmi přínosné. Například **první rozhovor**, se zaměstnancem Krajského úřadu Středočeského kraje, z oddělení vzdělávání a personálního rozvoje osvětlil, jak funguje mentor a kouč. Jaké jsou jejich povinnosti, čím se musí řídit a že pro správné fungování mentora je nutné školení. Taktéž zde byl zmíněn názor, že je důležitý postoj vedení úřadu.

Druhý rozhovor s odborníkem na rodinnou politiku potvrdil to, co je pro generace Y a Z typické, a sice, že chtějí větší volnost při práci a větší sladění práce a soukromí. Nejlepší způsob k naplnění tohoto směru je mít možnost využít home-office. Ale jde taky o zaopatření dětí svých pracovníků. Nabídnout jim určitou pomoc, ať už se jedná o firemní školku, dětskou skupinu nebo příspěvky na kroužky či tábory. Nicméně kromě již zmíněného by měl zaměstnavatel být flexibilní. Nabízet zkrácené úvazky, a nejen individuálně vycházet vstříc. Tato možnost je vhodná jak pro maminky, tak například i pro studenty.

Třetí rozhovor, konkrétně se zaměstnanci personálního útvaru Zlínského kraje, umožnil náhled do jejich činnosti. Byly prakticky vysvětleny zaměstnanecké benefity, zmíněny akce, které kraj koná pro své zaměstnance. V tomto případě se jedná i o aktivity, jež jsou přínosné pro okolí, a ne pouze akce společenského směru. Byl popsán proces adaptace nového pracovníka. Nicméně zde byly shledány určité nedostatky. Mezi ně patří například home-office, o který si zaměstnanci musí zažádat, ale nemusí být povolen. Toto je nedostatek, který může odradit současné pracovníky, potenciální zaměstnance, ale především absolventy, jež jsou zvyklý na určitý flexibilní řád.

Poslední část tvoří rozhovory se současnými pracovníky kraje ve věku do 30 let. Zaměstnanci jsou s nabídkou svých benefitů spíše spokojeni, ale našly se benefity, které by ocenily z těch, které jim nejsou nabízeny. Jednalo se zde primárně o home-office, ale také zmínili ošatné, příspěvek na dopravu nebo vstupenky do aquaparku. Mají Benefit plus, kde je široká nabídka produktů a služeb, tudíž si každý svůj benefit vybere v rámci tohoto systému.

Z odpovědí je zjevné, že se zaměstnanci o nabídku benefitů při hledání práce zajímají. Tudíž by se tato část personální činnosti neměla brát na lehkou váhu, jelikož může být mnohdy i rozhodující při výběru budoucího povolání. Taktéž dotazovaní uvedli, že by ocenili určitou pomoc při zaopatření s dětmi, to znamená zajištění školky nebo určitých příspěvků.

Z rozhovorů bylo dále zjištěno, že nově příchozí zaměstnanec má pomoc při výkonu svých povinností, kdy se jedná o jeho kolegy. Ale zaměstnanci personálního oddělení taktéž uvedli, že noví pracovníci nebyli vždy spokojeni s touto pomocí. Tudíž je to věc, na které je nutné dále pracovat.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Následující kapitola je věnována dotazníkovému šetření, které probíhalo během měsíce března. Tohoto šetření se zúčastnilo 100 respondentů v rozmezí 23–30 let.

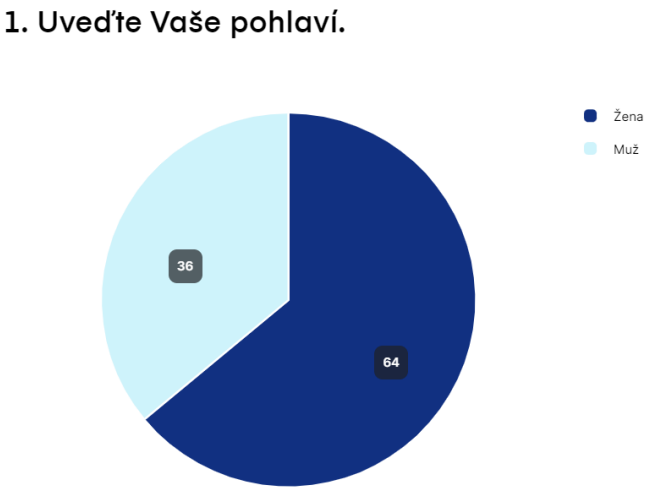
Hlavním cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, zda jsou lidé spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů, jaké benefity využívají, a naopak jaké benefity by ocenili z těch, jež jim jejich zaměstnavatelé neposkytují. Mimo jiné také zjistit, zda měli dotazovaní při nástupu do zaměstnání nějakou pomoc, ať už v podobě mentora či kolegy a zjistit důležitost jednotlivých benefitů pro dotazované. Celkem se dotazník skládal z 12 otázek.

Pro šíření dotazníku byla zvolena elektronická podoba, konkrétně byly využity sociální sítě. Tyto informace budou přínosné pro poslední část této diplomové práce a případně pro Krajský úřad Zlínského kraje.

8.1 Vyhodnocení jednotlivých odpovědí

8.1.1 Charakteristika respondentů

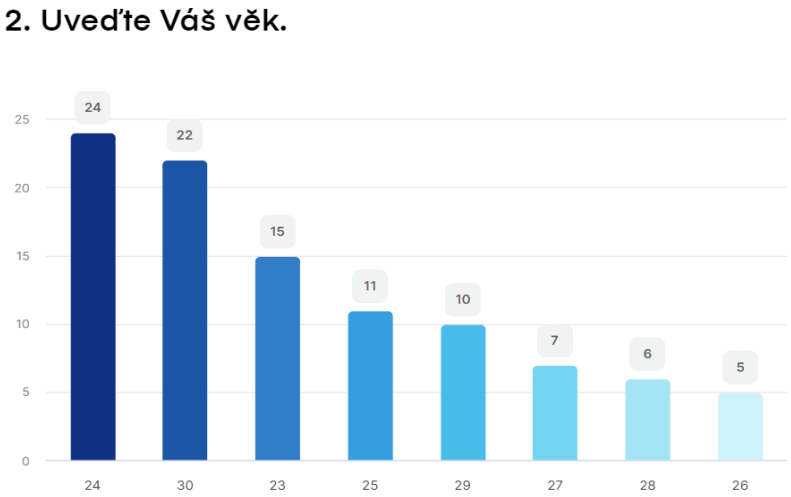
Jak již bylo uvedeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 respondentů. První tři otázky se zabývaly pohlavním, věkem a nejvyšším dosaženým vzděláním. Poměr mužů a žen v tomto průzkumu nebyl vyvážený. Více odpovědí je zaznamenáno od žen v celkovém počtu 64. Mužů tedy odpovědělo 36.



Obrázek 7 Pohlaví respondentů (Survio.com)

Druhá otázka se týkala věku respondentů. Jelikož je tato práce zaměřena na lidi ve věku 23–30 let, tak bylo vytvořeno 8 skupin rozdělených podle daného věku. Nejvíce respondentů bylo ve věku 24 let, a to v počtu 24 lidí. 22 respondentů ve věku 30 let, 15 ve věku 23 let,

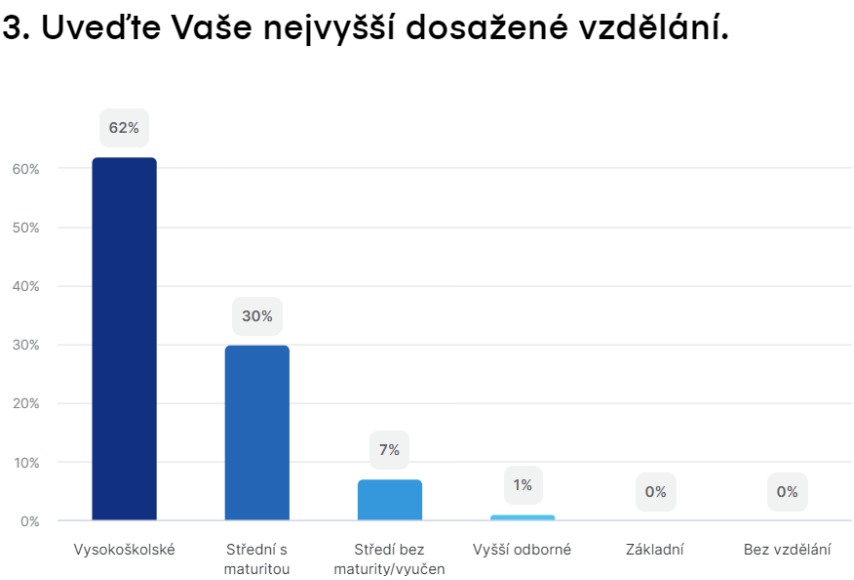
11 respondentů ve věkové kategorii 25 let. 10 lidí bylo ve věku 29 let, 7 respondentů ve věku 27 let, 6 respondentů ve věku 28 let a v poslední skupině 26 let bylo 5 lidí.



Obrázek 8 Věková struktura respondentů (Survio.com)

U otázky nejvyššího dosaženého vzdělání byly na výběr následující varianty: bez vzdělání, základní vzdělání, střední bez maturity/vyučen, střední s maturitou, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání.

Nejvíce zastoupenou skupinou v tomto případě jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé, konkrétně 62 %. Druhou skupinu tvoří 30 % respondentů v kategorii střední s maturitou. 7 % respondentů se zařadilo do skupiny střední bez maturity/vyučen. Pouze 1 %, tedy 1 respondent je ve skupině vyšší odborné vzdělání. Nikdo z dotazovaných nepatří do skupiny se základním vzděláním nebo bez vzdělání.

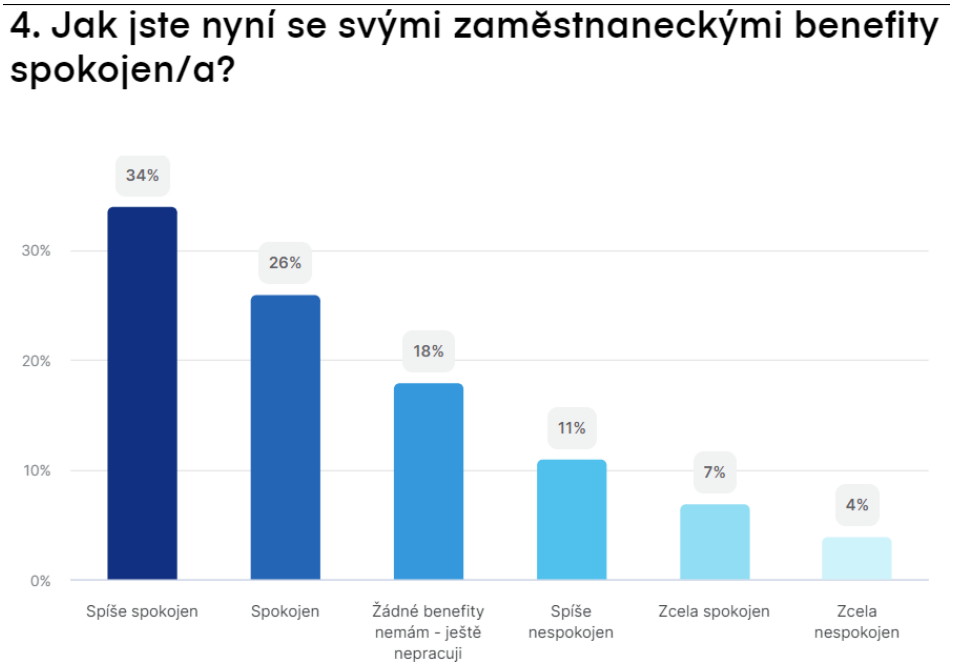


Obrázek 9 Nejvyšší dosažené vzdělání (Survio.com)

8.1.2 Jak jste nyní se svými zaměstnaneckými benefity spokojen/a?

Zde si mohli respondenti vybrat ze šesti nabízených možností, a sice: zcela spokojen, spíše spokojen, spokojen, spíše nespokojen, zcela nespokojen nebo nepracuji (nemám žádné benefity).

34 % dotazovaných je s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spíše spokojena, což nedělá ani polovinu respondentů. 26 % dotazovaných je spokojena a 18 % ještě nepracuje. Spíše nespokojeno je 11 % dotazovaných, zcela spokojeno je pouze 7 % dotazovaných a 4 % jsou zcela nespokojena.



Obrázek 10 Spokojenost respondentů s benefity (Survio.com)

8.1.3 Ohodnoťte následující benefity z hlediska důležitosti

Níže je vytvořena tabulka s výsledky, které byly získány v rámci dotazování. Následující škála byla hodnocena od 1 do 5, kdy 1 znamenala nejméně důležitý a 5 naopak nejvíce důležitý. Ke každému benefitu se respondenti mohli vyjádřit pouze jednou.

Benefity byly vybrány z těch, které nabízejí samotné krajské úřady nebo patří mezi nejčastěji nabízené zaměstnanecké benefity.

Tabulka 5 Hodnocení benefitů dle důležitosti (Vlastní zpracování)

Zaměstnanecký benefit	Ohodnocení dle důležitosti (1–5) (četnost odpovědí)				
	1	2	3	4	5
Flex. prac. doba	2	3	25	30	40
Vzdělávání	1	6	34	42	17
Mentor/školitel	2	11	33	35	19
Home-office	9	11	16	34	30
Stravenky	7	7	34	29	23
Sick days	3	5	22	33	37
Parkovací místo	14	18	29	23	16
Notebook	8	17	29	26	20
Služební vůz	14	27	32	9	18
Mobilní telefon	25	21	30	10	14
Výroční, vánoční odměny	4	0	12	29	55
Cafeteria systém	4	9	34	38	15
Dovolená nad rámec zákona	3	3	20	36	38
Firemní akce/sešlosti	7	11	34	32	16
Teambuildingy	9	8	39	30	14
Mateřská škola/ dětská skupina	14	18	31	23	14
Vstupenky (kino, divadlo, festival)	22	34	27	13	4
Stravování na pracovišti	6	8	18	41	27
Penzijní/životní připojištění	6	5	19	34	36
Příspěvky na dovolenou	7	6	24	50	13
Příspěvky na zdravotnické pomůcky/zboží	10	8	22	42	18
Příspěvky na volnočasové aktivity	10	12	23	32	23

Z výsledků je patrné, že nejvíce důležité jsou pro respondenty vánoční a výroční odměny, poté pružná pracovní doba, dovolená nad rámec zákona a sick days. Což jsou v rámci Krajského úřadu ZK běžně nabízené benefity. Nicméně tři poslední benefity jsou důležité pro sladění pracovního a osobního života, což se shoduje s charakteristikami generací Y a Z.

Když se vezme v úvahu sloupec označený číslem 4, což by se dalo označit jako „spíše důležité“, tak sem je nutno zařadit kromě již zmíněných benefitů také: vzdělávání a kurzy, mentor, home-office, Cafeteria system, stravování na pracovišti, příspěvky na dovolenou a příspěvky na zdravotnické pomůcky.

Naopak z hlediska nejméně důležitého benefitu se nejvíce respondentů shodlo na mobilním telefonu. Při zhlédnutí i druhého sloupce k tomu lze přidat ještě služební automobil a příspěvků do kina, divadla či na festivaly.

8.1.4 Uveďte, jaké benefity v práci využíváte

Zde bylo opravdu mnoho zajímavých odpovědí. Někteří uvedli, že nevyužívají žádné benefity. To mohou být například lidé, kteří pracují na dohodu nebo zaměstnavatel jednoduše benefity nenabízí.

Mezi nejčastěji uváděné benefity patří:

- pružná pracovní doba a sick days,
- stravenky, stravenková karta a stravování na pracovišti, pitný režim,
- odměny (vánoční bonus, dárek k narozeninám a MDŽ),
- slevy na firemní produkty, datové služby,
- firemní automobil, parkovací místo a mobil.

Generace Y a Z očekávají flexibilitu ze strany společnosti, pro kterou pracují, aby jim pomohli udržet WLB, jako jeden z jejich hlavních zájmů. Tudíž není překvapivé, že využívají především pružnou pracovní dobu.

Mimo jiné se ale často objevovalo využití životního a penzijního připojištění, home-office, příspěvky na sport, firemní večírky a teambuildingy (např. sportovní den), vzdělávací kurzy a poukázky na nákup v lékárně.

Co se naopak objevovalo méně často, ale patří mezi zajímavé benefity, je:

- 13. plat,

- příspěvek na dopravu,
- firemní poradce a mentor, firemní lékař,
- masér, fitness v budově zaměstnání a sportovní areál,
- slevy na produkty a služby (MOL, pohonné hmoty, pneumatiky, DATART, Letuška, KIA, Škoda Auto),
- VOYO zdarma,
- pracovní oblečení.

8.1.5 Uveďte, jaké benefity byste v práci ocenil/a z těch, které vám zaměstnavatel nenabízí

I zde se objevilo hodně užitečných odpovědí. Mezi těmito odpověďmi se objevily i takové, kdy dotazovaní uváděli, že neví, jaké jiné benefity by chtěli využívat nebo naopak, že jsou spokojeni s tím, co mají nyní.

Nejčastěji uváděné benefity z těch, které by respondenti ocenili, byly příspěvky. Jednalo se zejména o tyto příspěvky:

- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na volnočasové aktivity,
- příspěvky na tábory nebo jiné dětské aktivity,
- příspěvky na fyzioterapie či masáže.

Nejvíce se ale zmiňovali o příspěvku na dopravu v několika různých možnostech. Jedná se zde o příspěvek na pohonné hmoty, příspěvek na hromadnou dopravu (autobusy, vlaky) a příspěvky na MHD.

Další skupina zmiňovaných benefitů je mít možnost upravený úvazek, více flexibility. Dále více volna a samozřejmě již několikrát zmíněný home-office. Upravení pracovní doby tak, aby bylo možné vykonávat práci z domova a ze zaměstnání v určitém rozložení.

Co se dalších benefitů týká, tak zde byl zmíněný mentor, kouč, nebo osoba, se kterou je možné probrat jak pracovní záležitosti, tak osobní. Někoho, kdo je nestranný.

Taky je zvýšený zájem o větší nabídku vzdělávacích kurzů a jazykových kurzů. Několikrát zde byla uvedena varianta e-learningu. Tuto možnost by ocenily maminky na rodičovské dobolené nebo zaměstnanci, kteří jsou v delší pracovní neschopnosti.

Několikrát zde byl zmíněný firemní masér, posilovna, společná místnost pro trávení s kolegy, zajištění lekcí dle zájmu zaměstnanců (jóga, sebeobrana atd.).

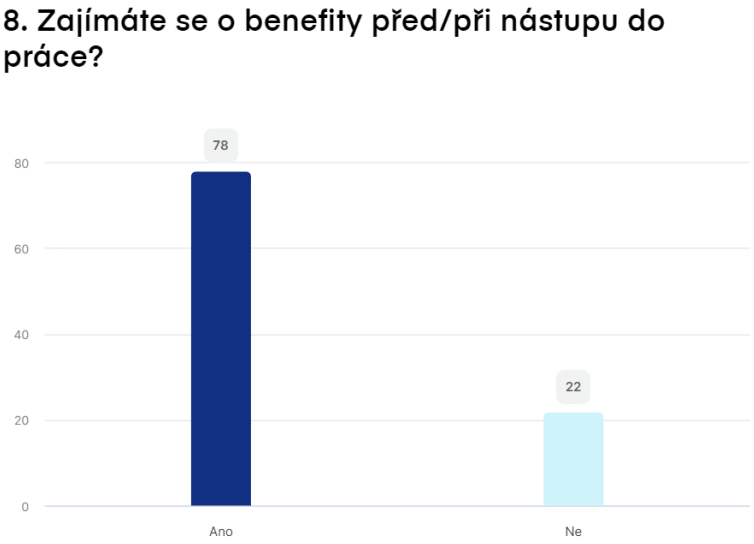
Nicméně kromě společné místnosti se objevilo taky přání mít více společných aktivit s kolegy. Ne ve smyslu večírku, ale například bowlingu, sportovního dne, dobročinných akcí a jiných společenských aktivit.

V pár odpovědích se objevily stravenky, mobilní telefon notebook nebo automobil. Jednou byla zmíněna mateřská škola a možnost aktivně ovlivňovat zisk a tím i své prémie.

8.1.6 Zajímáte se o benefity před/při nástupu do práce?

Vzhledem k tomu, že je tato diplomová práce zaměřena právě na benefity, tak je výsledek z dotazníkového šetření velmi příjemný. 78 % dotazovaných uvedlo, že se před anebo při nástupu do práce o benefity skutečně zajímají.

Jak již bylo zmíněno, tak právě benefity mohou být mnohdy důvodem, proč si potenciální zaměstnanec vybere jinou firmu. Vzhledem k tomu, že ve veřejné správě jsou tabulkové platy, tak jsou benefity příjemným zpestřením. A výsledek tohoto průzkumu by měl být možná i pro organizace či firmy krokem k tomu, aby o své zaměstnance pečovali a zajímali se o jejich potřeby, jelikož 78 % ze 100 % je opravdu hodně.



Obrázek 11 Zájem respondentů o benefity (Survio.com)

8.1.7 Měl/a jste při nástupu do práce a při výkonu svých povinností nějakou pomoc? Uvítal/a byste v takovém případě mentora, který by se vám více věnoval?

Již v předchozí otevřené otázce bylo zmíněno, že by dotazovaní uvítali mentora. Nicméně odpovědi u této otázky jsou opravdu nakloněny k tomuto benefitu.

Na otázku, zda měli respondenti při nástupu do práce a při výkonu svých povinností nějakou pomoc, 14 % respondentů uvedlo, že při nástupu do nové práce žádnou pomoc neměli nebo jim někdo pouze ukázal, co mají dělat. Nicméně neměli dále žádnou soustavnou pomoc.

Většina respondentů se tedy vyjádřila k tomu, že pomoc měli. Zhruba 35 % odpovědělo, že měli kolegy, kteří jim pomohli. Někteří měli tuto pomoc kolegů po dobu zkušební doby, někteří pár týdnů. Objevoval se zde ale i názor, že se cítili na obtíž, jelikož museli za svými kolegy chodit a ptát se jich na určité postupy.

Zbylé odpovědi se shodovali v tom, že měli přiděleného mentora, a i nadále se mohou obrátit na někoho, kdo by jim pomohl. Ale i zde byl negativní názor. Konkrétně se jednalo o poznámku, že se svým mentorem respondent spokojen nebyl, jelikož mu nevěnoval svůj čas.

Na otázku, zda by ocenili mentora, který by se jim věnoval, jsou odpovědi z 90 % pro ano. Respondenti uváděli, že je to velmi užitečné například pro absolventy, osoby přecházející z jiné pozice či oboru nebo pro zaměstnance, kteří byli delší dobu mimo své zaměstnání (rodičovská dovolená, pracovní neschopnost). Dále, že to pomůže rychlejší integraci do procesu a nastartování produktivity zaměstnance.

Výsledek této otázky potvrzuje to, co patří k charakteristikám těchto dvou generací, a sice, že mileniálové očekávají vysokou úroveň koučování a zpětné vazby. Na druhou stranu generace Z má postoj k návratu k více tradičním hodnotám na pracovišti, jako je touha po jasné profesní dráze a stabilitě. Gen Z očekávají také školení a mentoring.

8.1.8 Co je pro vás nejdůležitější při výběru pracovní pozice?

Níže je vytvořena tabulka s výsledky, které byly získány v rámci dotazování. Následující škála byla hodnocena od 1 do 5, kdy 1 znamenala nejméně důležitý benefit a 5 naopak nejvíce důležitý benefit.

Ke každému benefitu se respondenti mohli vyjádřit pouze jednou.

Tabulka 6 Zohlednění faktorů při výběru povolání (Vlastní zpracování)

Nabízená možnost	Ohodnocení dle důležitosti (1–5) (četnost odpovědí)				
	1	2	3	4	5
Mzda	1	1	7	26	65
Benefity	1	6	24	51	18
Jistota	1	2	21	28	48
Kolektiv	2	0	15	30	53
Aby mě práce bavila	2	3	12	28	55
Využití vystudované školy/oboru	7	20	45	14	14

Z výsledků je patrné, že pro respondenty je nejdůležitější faktor při výběru povolání mzda. Následně je podstatné to, aby je vykonávaná práce bavila a aby měli v práci dobrý kolektiv. Tyto tři věci, které byly zjištěny v rámci průzkumu, jsou typické pro generace Y a Z. Jsou si mnohem jistější sami sebou, tudíž se nebojí jednat o výši mzdy. Mají velmi rozmanité možnosti z hlediska vzdělání, tudíž si mohou vybírat práci tak, aby je skutečně především bavila. Na závěr je nutno podotknout, že to jsou společenské generace, tudíž se nelze divit, že kolektiv hodnotí jako důležitý faktor.

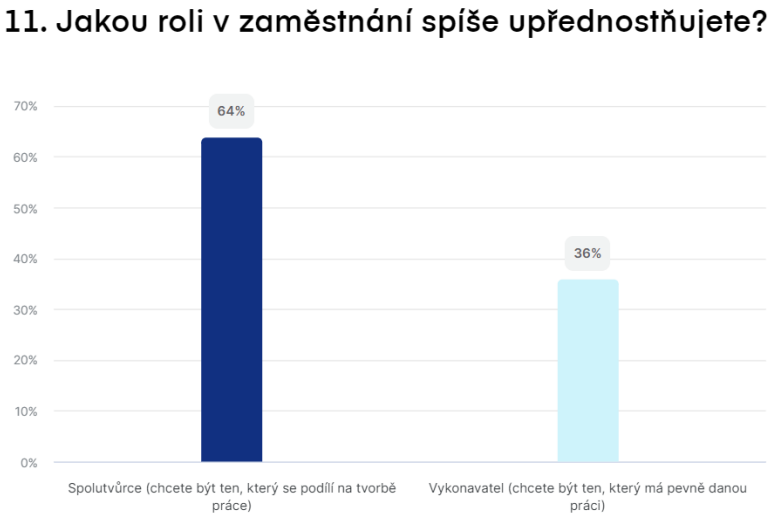
Kromě toho jsou výsledky shodné i s rozhovory, jež byly vedeny se zaměstnanci krajského úřadu. Na prvním místě byla též mzda, poté kolektiv a aby je vykonávaná práce bavila.

Jako spíše důležitý faktor jsou hodnoceny benefity a nejméně důležité je pro respondenty využití vystudovaného oboru či vystudované školy.

8.1.9 Jakou roli v zaměstnání spíše upřednostňujete?

Tato otázka byla položena z toho důvodu, že se zde charakteristika jednotlivých generací rozchází. Generace Y má radši stanovenou práci, zpětnou vazbu a koučování. Generace Z se zase radši podílí na tvorbě práce. Nicméně charakteristika je jedna věc a povaha a komfortnost jednotlivce je věc druhá. Tomu odpovídá také výsledek tohoto dotazníku.

Jako spolutvůrce, osoba, která se chce podílet na tvorbě práce, se řadí 64 % respondentů, zatímco 36 % respondentů se řadí jako vykonavatel, osoba, jež chce mít pevně danou práci. Tento výsledek ukazuje, že je pro lidi důležité, aby měli slovo při tvorbě práce.

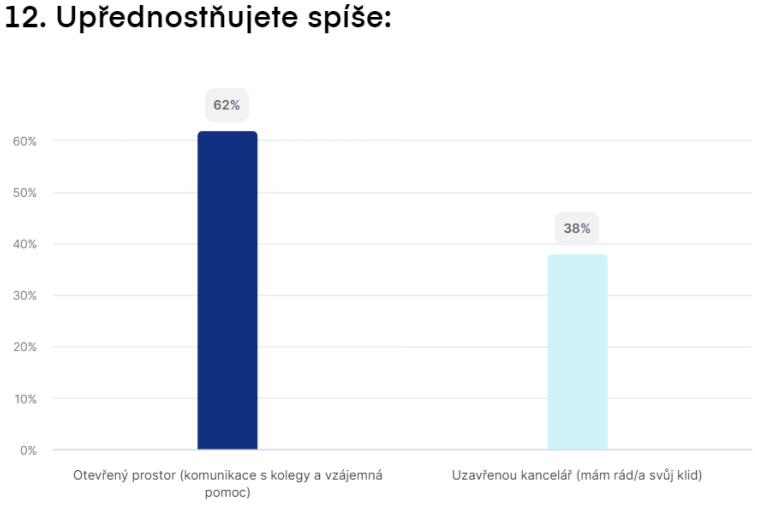


Obrázek 12 Role při výkonu práce (Survio.com)

8.1.10 Upřednostňujete spíše

Tato otázka byla směrována na to, zda respondenti upřednostňují spíše otevřený prostor, kde mohou komunikovat s kolegy a vzájemně si pomáhat nebo uzavřený prostor, kde mají naopak svůj klid.

I zde jsou výsledky více než jasné. 62 % respondentů upřednostňuje otevřený prostor, zatímco 38 % preferuje uzavřenou kancelář. Tato otázka souvisí s tím, zda je pro dotazované opravdu důležité udržovat dobrý pracovní kolektiv.



Obrázek 13 Preference prostor (Survio.com)

9 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ

Tato část navazuje na analytickou část a přinese návrhy a doporučení na zlepšení benefitů či péče o zaměstnance na Krajském úřadě Zlínského kraje. Navrhovaná doporučení se budou týkat pracovního režimu, psychické pohody zaměstnanců a také vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Návrhy vychází z jednotlivých analýz a slouží pro zlepšení pracovního a osobního života.

9.1 Home-office

a) Popis projektu

Z výsledků analýz a také teoretické části je patrné, že generace Y a Z chtějí mít více sladěný soukromý a pracovní život. O home-office je velký zájem a mnohdy zaměstnanci odmítnou pracovní místo v organizaci, kde tato možnost není.

Je nutné provést výběr pracovních pozic, u kterých je vhodné umožnit práci z domova. Před nástupem zaměstnance na home-office by měla být uzavřena nová pracovní smlouva, případně doplněna stávající pracovní smlouva. Zde by mělo být řešeno:

- úprava sjednaného druhu práce, který má zaměstnanec vykonávat,
- způsob pravidelné komunikace mezi zaměstnancem, zaměstnavatelem a jeho kolegy,
- informování zaměstnavatele o rozvržení pracovní doby,
- způsob zadávání úkolů, kontrola jejich plnění a způsob jejich předávání,
- způsob předávání evidence pracovní doby,
- základní rozvržení doby, kdy musí být zaměstnanec na příjmu,
- náhrady za energie, případně, za to, že zaměstnanec využívá své zařízení (např. paušál).

Ještě před nástupem zaměstnance na práci z domova by mělo proběhnout školení. Školení by se mělo věnovat:

- co obnáší home-office,
- jak identifikovat rizika spojená s tímto druhem práce,
- jak používat metody pro udržení produktivity,
- jak motivovat zaměstnance k práci a udržet jejich psychiku,

- nastavení komunikačních kanálů.

Tabulka 7 Staré a nové předpoklady (Vlastní zpracování)

Staré předpoklady	Nové předpoklady
Práce je místo nebo pozice, kam chodím.	Práce je soubor činností.
Vztahy a důvěru mám s těmi, se kterými se vídám osobně.	Vztahy a důvěru lze vytvářet s kýmkoliv, online, kdekoliv.
Home-office je „úleva“ zaměstnancům.	Home-office je efektivní styl práce.
Práce se koná mezi 9:00 – 17:00 hodin.	Práce se koná mezi zadáním a termínem pro odevzdání.
Zaměstnance je nutno kontrolovat a řídit.	Zaměstnanec je zodpovědný za své výsledky a má možnost volby.

Tabulka výše odpovídá preferencím a mezigeneračním rozdílům. Nové předpoklady odpovídají názorům generace Y a Z, jež byly zjištěny v analytické části, ale také teoretické části diplomové práce.

Možnost využití home-office by byla možná v rámci daného počtu dnů. Například by se jednalo o tzv. hybridní model, kdy 3–4 dny musí být zaměstnanec přítomen v místě výkonu práce. Zbylé dny, to znamená 1–2, by mohl využít home-office. Toto rozvržení by mělo zamezit psychosociálnímu riziku, tedy vyloučení z kolektivu.

Při sjednání práce z domova je možné např. sjednání zkušební doby pro výkon práce z domova, sjednání home-office na dobu určitou atd.

b) Nevýhody

S touto formou práce je spojeno i několik problémů na úseku zajišťování požadavků BOZP. Je třeba brát v potaz, že zaměstnanci, jež pracují z domova, jsou ohroženi stejnými riziky, jako zaměstnanci pracující na pracovišti zaměstnavatele. Na zaměstnavatele zaměstnance pracujícího z domova se tak zcela přirozeně vztahují stejné požadavky jako na zaměstnavatele zaměstnance pracujícího na pracovišti. Zaměstnavatel však nemá, jak ovlivnit úroveň BOZP u zaměstnance doma. V otázce přímé souvislosti utrpěného úrazu s plněním pracovních úkolů je třeba posuzovat, zda lze k takové souvislosti dospět vzhledem ke vztahu činnosti, při níž došlo a k činnostem vyplývajícím z pracovního poměru.

c) Výhody

Nicméně převládají pozitiva, jako například lepší plánování času, možnost lépe kombinovat aktivity, efektivnější výkon u jednodušších a rutinních úkonů, lepší individuální kreativita, maximální využití digitalizace, připravenost a adaptabilita organizace v případě krizových situací.

d) Rizika

Výhody i nevýhody již zmíněny byly. Při využívání home-office jsou i určitá rizika. Jedná se například o špatné vybavení domácích kanceláří. Zařízení, která nejsou navržena s ohledem na bezpečnou ergonomii. Může dojít k poruše elektrických zařízení nebo nesoustředěnosti na výkon svých povinností.

e) Náklady

BOZP.cz nabízí školení bezpečné práce z domova v režimu home-office. Umožňují e – learningové školení v rámci aplikace. KÚZK má 478 zaměstnanců. Balíček, jež obsahuje kurz home-office, stojí 160 Kč/osobu ročně, při rozmezí 251–500 osob.

Práce ze závislé činnosti musí být vykonávána na náklady zaměstnavatele. V praxi je velký problém prokázat skutečně vynaložené náklady při práci z domova, neboť je třeba oddělit náklady, které zaměstnanci vznikly při užívání domácího prostoru v pracovním čase a při užívání v soukromém čase. Pokud si zaměstnanec v souvislosti se zahájením výkonu práce z domova zavede nové internetové připojení a zároveň bude sjednán závazek, že toto připojení nebude používáno k soukromým účelům, bude se jednat jednoznačně o prokazatelný náklad k úhradě. Problém vyčíslení a prokázání některých nákladů by vyřešila možnost paušalizace náhrady nákladů.

9.2 Sdílené pracovní místo

a) Popis projektu

Jedná se o pravidelné střídání dvou nebo i více zaměstnanců na jednom pracovním místě a s tím spojenou značnou flexibilitu. Smyslem zavedení tohoto nového institutu je přispět k lepšímu sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců a také vytvořit podmínky pro větší zapojení zaměstnanců se zkrácenými pracovními úvazky.

Jsou zde 2 typy sdílení. První funguje tak, že existují alespoň 2 zaměstnanci s pracovní smlouvou, kteří jsou zaměstnáni u stejného zaměstnavatele se sjednanou kratší týdenní

pracovní dobou, tzn. zkrácený úvazek. Tito zaměstnanci vykonávají stejný druh práce. Druhý typ je takový, že jsou zaměstnanci s celým úvazkem, avšak se dělí o jedno fyzické místo v kanceláři, čímž dochází k úspoře kancelářských míst.

Maximální počet zaměstnanců, kteří mohou sdílet jedno pracovní místo není zákonem omezen. Z praktického hlediska jde ve většině případů o dva zaměstnance.

Fungování sdíleného pracovního místa závisí na uzavření písemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, ale také na domluvě mezi jednotlivými zaměstnanci. Po jejich uzavření by sdílené pracovní místo mělo fungovat takto:

- zaměstnanci vykonávají stejný druh práce a sami si rozvrhují pracovní dobu, což učiní společným písemným rozvrhem,
- rozvrh pracovní doby zaměstnanci zaměstnavateli předloží alespoň týden před počátkem období, na které je pracovní doba rozvržena, nedohodnou-li se na jiné lhůtě,
- pokud by v průběhu doby, na kterou se vztahuje společný rozvrh směn, došlo k nějakým změnám, jsou zaměstnanci povinni tuto změnu oznámit zaměstnavateli písemně alespoň dva dny předem, nedohodnou-li se na jiné lhůtě.

b) Nevýhody

Jsou zde ale i určitá úskalí. Například je zásadní mít dobré vztahy na pracovišti. Spolupracovníci budou sedět u jednoho stolu, využívat stejná zařízení, společně plánovat rozvrh či si předávat jednotlivé úkoly. Při předávání zpracovaných úkolů je důležitá kooperace a důvěra v tom, že dané úkoly budou řádně převzaty a dle instrukcí zpracovány.

c) Výhody

Tato možnost je velmi přínosná pro zaměstnance, jež potřebují pracovat na částečný úvazek. Může se jednat o matky, studenty nebo jiné zaměstnance, kteří by potřebovali k výkonu svého povolání upravenou pracovní dobu.

d) Rizika

Mezi rizika patří například to, že spolupracovníci spolu nebudou komunikovat, nebudou sdílet všechny informace potřebné k tomu, aby byla práce efektivně a správně vykonána. Z hlediska zaměstnavatele může dojít k tomu, že se mu zvednou náklady. Například pokud

se zaměstnavatel rozhodne poskytovat každému pracovníkovi zaměstnanecké benefity jako v případě plného úvazku.

e) Náklady

Úřad práce ČR spustil projekt s názvem „Podpora forem flexibilního zaměstnávání“, zkráceně FLEXI, který je spolufinancován z Evropského sociální fondu. Tento projekt nabízí i zaměstnavatelům, kteří taková místa vytvoří, příspěvek na mzdy. Především je ale projekt určen všem, kteří obtížně hledají práci. Příspěvek by měl činit 15 200 Kč měsíčně na jedno sdílené místo, a to po dobu maximálně 12 měsíců od zavedení sdíleného místa. Příspěvek se vztahuje na osoby, jež jsou mladší 30 let nebo naopak starší 60 let, osoby se zdravotním postižením a osoby pečující o děti do 10 let věku nebo závislou osob.

9.2.1 Sdílená kancelář

a) Popis projektu

Znaky sdílené kanceláře jsou ty, že zaměstnanec pracuje v určené dny mimo pracoviště (výkon práce na dálku, respektive z domu) a v určené dny na pracovišti zaměstnavatele. Zaměstnanec nemá na pracovišti vyhrazený vlastní pracovní prostor (stůl, židle apod.), ale sdílí tento prostor s jinými kolegy v jedné kanceláři dle daného rozvrhu, stejně jako v předchozím případě sdíleného pracovního místa (sdílený Excel soubor, využití MS Outlook – sdílený kalendář).

Předpoklady:

a) Pracovní činnost, kterou lze vykonávat mimo pracoviště.

b) Dohoda o práci mimo pravidelné pracoviště zaměstnavatele. Zaměstnanec musí být schopen se přizpůsobit podmínkám. Musí přijmout zodpovědnost za to, že i mimo kancelář bude schopen splnit pracovní povinnosti a dodržovat disciplínu na pracovišti v kanceláři. Digitální gramotnost zaměstnance – ovládání moderních technologií umožňující vzdálený přístup. Ochota a schopnost komunikace s kolegy vzdáleně.

c) Role vedoucího – zde jsou kladeny zvýšené nároky na jeho koordinační roli (zadávání práce, předávání práce, kontrola, organizování práce z domova a na pracovišti). Také si musí zvyknout, že nemá podřízené stále fyzicky přítomné, je potřeba plánovat společná setkání.

d) Zajištění technického zázemí – zajištění odpovídajícího ICT vybavení (notebooky, mobilní telefony, zabezpečení vzdáleného přístupu, zajištění podpory uživatelů, zajištění přizpůsobení pracoviště pro rotaci pracovníků). Přístup k internetu pro práci mimo kancelář. Vybavení sdíleného pracoviště, kdy každý zaměstnanec musí mít v kanceláři svou uzamykatelnou skříň pro ukládání spisů a dokumentů.

e) Nastavení pravidel pro práci mimo pracoviště, kdy se jedná například o stanovení minimálního počtu dnů, resp. hodin v dnu/týdnu/měsíci pobytu na pracovišti.

f) Plánování využití kanceláře – jasně stanovený rozpis obsazenosti danými zaměstnanci.

g) Komunikace vedení ve vztahu k zaměstnancům, kteří budou tento styl práce využívat, to znamená vysvětlit jim podstatu a seznámit je s podmínkami.

b) Nevýhody

Mezi nevýhody může patřit:

- možné náklady na přizpůsobení pracoviště, pokud takové vybavení ještě není (mobil, data, notebook namísto PC),
- redukovaný osobní kontakt s kolegy či nadřízenými,
- omezená možnost přijít na pracoviště dle potřeby zaměstnance.

c) Výhody

Výhody tohoto projektu jsou:

- flexibilní forma výkonu práce,
- skloubení rodinného a pracovního života,
- úspora času a nákladů spojených s dojížděním do práce,
- úspora kancelářských prostor,
- úspora provozních nákladů.

d) Rizika

Mezi rizika může patřit:

- nedostatečné komunikování v případě nějaké změny,
- neochota zaměstnanců sdílet firemní prostory a zařízení ICT,

- možnost snížení pracovní motivace, snížení pracovního výkonu,
- přehlížení zaměstnance pracujícího vzdáleně zaměstnavatelem a kolektivem, ztráta sociálního kontaktu.

Pilotní projekt by mohl probíhat 2 měsíce, poté by došlo k vyhodnocení projektu a dle závěrů by bylo rozhodnuto, zda se v projektu bude pokračovat či nikoli. Z vybraných odborů by se dobrovolně přihlásili zaměstnanci, kteří by chtěli tuto možnost využít. Seznámení zaměstnanců, kteří budou zapojeni do tohoto projektu, s podstatou projektu a s podmínkami provede vedoucí krajského úřadu, vedoucí příslušného odboru a vedoucí příslušného oddělení.

e) Náklady

Z tabulek níže je zřejmé, k jaké dochází úspoře finančních prostředků, když se kancelář vybaví pouze pro 2 zaměstnance, nikoli pro 4 zaměstnance. První tabulka je zaměřena na základní elektronické vybavení. Hodnota vybavení byla stanovena na základě konzultace s pracovníkem soukromé firmy, jež se zaměřuje na vybavení kanceláří. Druhá tabulka obsahuje kancelářský nábytek. Uvedené vybavení je vybráno tak, aby bylo zdravotnicky nezávadné. Tyto ceny byly poskytnuty oddělením provozu KÚZK.

Tabulka 8 Elektronické vybavení (Vlastní zpracování)

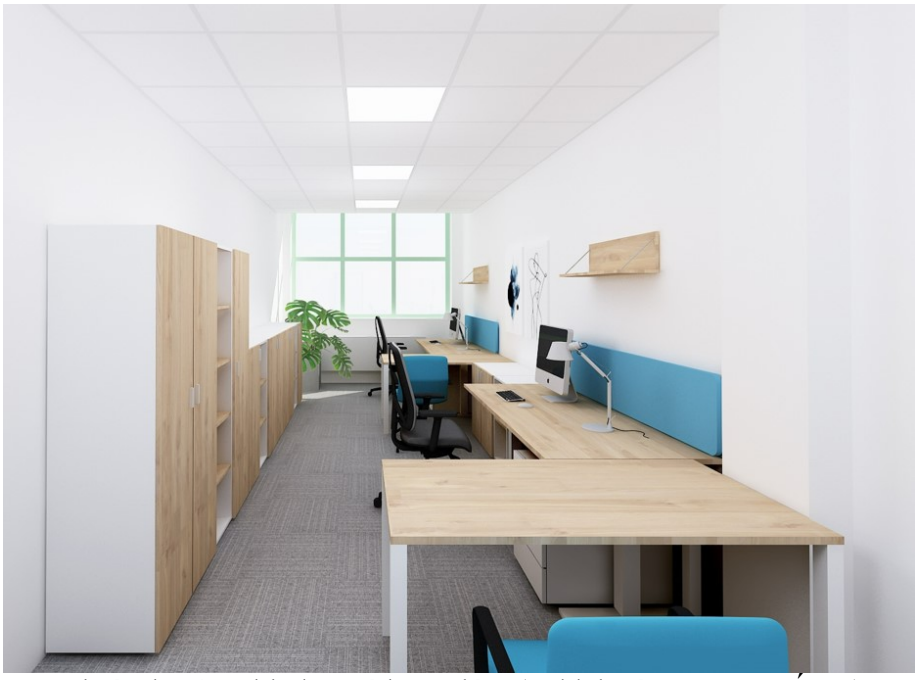
Zboží	Cena	Počet kusů	Cena celkem
Monitor	3 593 Kč	2	7 186 Kč
Notebook	8 590 Kč	2	17 180 Kč
Klávesnice k PC	499 Kč	2	998 Kč
Myš k PC	569 Kč	2	1 138 Kč
Lampička k PC	799 Kč	2	1 598 Kč
Celkem za elektronické vybavení (bez DPH) 28 082 Kč			

Tabulka 9 Náklady na kancelář (Oddělení provozu KÚZK)

Kancelář (2 pracovníci)			
Zboží	Cena	Počet kusů	Cena celkem
Pracovní stůl s výškově nastavitelnou podnoží	14 900 Kč	2	29 800 Kč
Jednací stůl	3 950 Kč	1	3 950 Kč
Pojízdný kontejner	5 150 Kč	2	10 300 Kč
Paraván s držáky na prac. stůl	3 650 Kč	2	7 300 Kč
Kabelový kanál 600 včetně adaptéru	510 Kč	2	1 020 Kč
Průchodka plastová	715 Kč	2	1 430 Kč
Police závěsná	895 Kč	2	1 790 kč
Paravan s držáky na prac. stůl	2 500 Kč	1	2 500 Kč
Šatní skříň	5 250 Kč	1	5 250 Kč
Regálová skříň (otevřena uprostřed)	5 150 Kč	2	10 300 Kč
Regálová skříň (otevřená)	2 950 Kč	1	2 950 Kč
Pracovní židle	3 900 Kč	2	7 800 Kč
Jednací židle – kancelář	1 600 Kč	1	1 600 Kč
Věšák s držákem na deštník	3 150 Kč	1	3150 Kč
Celkem za interiérové vybavení (bez DPH) 92 490 Kč			

Cena za vybavení kanceláře je tedy celkem 120.572 Kč. Kdyby se kancelář vybavila pro 4 zaměstnance, tak by celková cena byla 241.144 Kč.

Níže na obrázku je návrh nově vybavené kanceláře. Je zde vidět PC monitor, nicméně jsou postupně všichni zaměstnanci vybaveni notebookem. Přičemž si na tento monitor mohou notebook napojit.



Obrázek 14 Vzhled nové kanceláře (Oddělení provozu KÚZK)

9.3 E-learning

a) Popis projektu

Z výsledku dotazníku je patrné, že lidé mají zájem o online kurzy. Pobyt na mateřské či rodičovské dovolené způsobuje zastarávání znalostí a dovedností pracovníka. Je tedy vhodné jim nabízet možnost vzdělávání. Tato možnost by ale neměla být jen pro zaměstnance, kteří jsou na MD/RD. Měla by být také pro ty, kteří jsou dlouhodobě v pracovní neschopnosti nebo využívají home-office. V takovém případě je nejvhodnějším typem vzdělávání e-learning.

Lze tady využít tzv. **gamifikaci**, to znamená uplatňování herních principů v procesu vzdělávání. Patří sem například aplikování principů odměňování uživatelů po splnění určitých výukových cílů. Může se jednat o získávání bodů a jejich následná směnitelnost za nějaké přínosy pro daného uživatele. Pomocí takového bodového systému mohou jednotlivci nebo celé týmy mezi sebou soutěžit. Studium pak v něčem připomíná hru.

Kvalitní e-learningový kurz by měl mít tyto charakteristiky:

- umožnění studentům procházet výuku dle sebe svého tempa,
- přesně stanovené a měřitelné cíle výuky,
- jednoduché ovládání a navigace,
- poutavý a logický výukový obsah,

- výuková strategie, jež využívá praktické příklady, grafickou prezentaci a případové studie,
- možnost procvičování,
- zpětnou vazbu pro studenty.

b) Nevýhody

- Absence osobního kontaktu.
- Nemožnost se ihned zeptat na nejasnosti, pokud se nejedná o online kurz.

c) Výhody

- Vyšší efektivita – látka je probírána po menších celcích s využitím zvuku, obrazu, interaktiv. „Student“ se může k jakémukoli školení či k jeho části vrátit.
- Personalizace a individuální přístup – lektoři, kteří trávili čas výkladem na učebnách, se mohou věnovat individuálně jednotlivým „studentům“. Obsah výuky se může skládat z na míru individuálních potřeb studentů.
- Nižší náklady a úspora času – lektoři jsou využíváni efektivně pro aktivní tvorbu obsahu a řízení výuky, ne pro opakování výkladu na učebnách. Pronájem školících prostor a prostředků se snižuje, vyrobená školení se jednoduše aktualizují a rozšiřují se o nové poznatky. Doprava zaměstnanců se minimalizuje. Zaměstnanci mohou absolvovat školení ve vhodných okamžicích v průběhu pracovního dne, tudíž nejsou vyřazeni na celý den.
- Rychlost – e-learning umožňuje studentům dostat dané školení ve chvíli, kdy to potřebují. Nemusí čekat do doby, kdy je k dispozici školicí prostor, lektor a mají čas ostatní kolegové.

d) Rizika

Mezi rizika můžeme zařadit neporozumění dané látce, jelikož nedojde k online diskusi. Může nastat problém na straně informačních a komunikačních technologií. Může dojít k nevyužívání možnosti e-learningu a k nepřipravenosti na jednotlivé kurzy. Vzhledem k tomu, že všechno probíhá prostřednictvím internetu, může tak dojít k přesycení informačními zdroji.

e) Náklady

Společnost Seduo.cz je největší český online vzdělávací portál s videokurzy. Některé kurzy nabízejí zdarma, jiné za úplatu. Může se jednat o kurz angličtiny, kde je 287 lekcí za 3 490 Kč či kurz „Naučte se používat klávesové zkratky“, kde je 7 lekcí za 190 Kč. Kromě kurzů jsou zde i vzdělávací programy, kdy student obdrží odborný certifikát po dokončení programu.

Můžou se zde tedy vzdělávat jednotlivci, ale i firmy jako celek. Tuto možnost využila například Vojenská zdravotní pojišťovna, Miele, Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy nebo Profesia.

Každý zaměstnanec obdrží roční licenci za fixní cenu, díky které získá neomezený přístup k více jak 320 videokurzům a doplňkovým materiálům na celý rok. Cena za 1 zaměstnance je 4 099 Kč bez DPH, ale čím více licencí se pořídí, tím je finální cena nižší.

9.4 Příspěvek na dopravu

a) Popis projektu

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že mezi nejvíce žádoucí benefity patří příspěvek na dopravu, ať už na pohonné hmoty, příspěvek na hromadnou dopravu či městskou hromadnou dopravu.

Ne všichni pracovníci krajského úřadu mají své zaměstnání v místě svého bydliště a musí tak za prací dojíždět. Z tohoto důvodu by bylo vhodné poskytovat zaměstnancům příspěvek na dopravu.

Výše příspěvku by mohla být určena dle vzdálenosti místa trvalého bydliště od místa výkonu práce. Tento příspěvek by mohl být součástí finančního limitu sociálního fondu pro pracovníka. Tím by si sám pracovník mohl rozhodnout, zda příspěvek využije nebo zda svůj finanční limit využije pro jiný benefit.

b) Náklady

Tento náklad je považovaný za daňově uznatelný pro firmu/organizaci, tudíž si zaměstnavatel může tento náklad zahrnout do přiznání a snižuje mu tedy základ daně. Ovšem to záleží na tom, co je uvedeno v kolektivní smlouvě.

c) Příklad:

Zaměstnanec by si podal žádost na příspěvek na dopravu do práce za každou směnu (odpracovaný den).

Pokud zaměstnanec bydlí ve Zlíně, pak by mohl dostávat příspěvek ve výši jednorázové přestupné základní jízdenky MHD, což činí 15 Kč. V případě, že má měsíc 20 kalendářních pracovních dnů, bude příspěvek ve výši 300 Kč.

Pokud zaměstnanec bydlí mimo Zlín, tak by mohl dostávat příspěvek ve výši 3 Kč/km od místa bydliště do sídla krajského úřadu. Maximální hranice by byla 90 Kč, tedy do vzdálenosti 30 km do místa výkonu práce. V případě, že má měsíc 20 kalendářních pracovních dnů, bude příspěvek ve výši 1.800 Kč.

9.5 Příměstský tábor

a) Popis projektu

Na základě výsledků průzkumu a také rozhovoru s personálním oddělením ZK vyšlo najevo, že je zájem o příspěvky na tábory, firemní mateřskou školu anebo samotnou organizaci příměstského tábora.

Cílem je podpořit slaďování pracovního a rodinného života rodičů. Klíčovou aktivitou je příprava a realizace příměstského tábora, jenž rodičům pomůže usnadnit péči o děti v období školních prázdnin. Tábor může být s konkrétním zaměřením nebo s různorodým obsahem.

Program pro děti a lektory by zajistila vysoutěžená, v rámci veřejné zakázky, nezisková organizace. Tábor by se konal po týdenních turnusech. Každý turnus by byl obsazen cca 15 dětmi. V případě, že by se turnus nezaplnil dětmi zaměstnanců, byla by možnost přijmout děti rodinných příslušníků zaměstnanců.

Byl by zajištěn pronájem místnosti či školy v blízkosti úřadu. Škola by se nepronajímala celá, ale pouze tělocvična + venkovní hřiště a další potřebné prostory uvnitř budovy. Případně organizace, která by zajistila průběh tábora měla své prostory, tak by byly využity tyto. Pro venkovní aktivity by mohl být též využit Stadion Mládeže ve Zlíně.

Pitný režim a jídlo by bylo zajištěno přes stravování krajského úřadu, kdy by děti docházely na oběd do jídelny na úřad. Byly by zde rezervováno několik stolů. Dopolední a odpolední svačina by byla také k dispozici, kdy by byl zajištěn převoz.

Rodiče čili zaměstnanci krajského úřadu, by děti dováděli ráno na uvedené místo srazu a odpoledne si je vyzvedávali.

Tábor by byl různorodý. To znamená, že by děti měly plavecké tréninky v Lázních Zlín. Outdoorové tréninky se zaměřením na přípravu pohybového aparátu, cvičení s vlastním tělem, běžecká cvičení, míčové hry a další. Probíhala by výuka angličtiny. Pro ty nejmenší s důrazem na základní dovednosti.

Den by mohl vypadat takto:

Tabulka 10 Denní rozvrh tábora (Vlastní zpracování)

Denní rozvrh	
Čas	**Aktivita**
7:30 – 8:00	sraz dětí
8:30 – 9:15	Angličtina
9:20 – 9:45	dopolední svačina
10:30 – 11:30	plavecký trénink
12:15 – 13:10	Oběd
13:30 – 14:15	odpočinek, společné hry
14:30 – 15:30	sportovní trénink
15:30 – 16:00	odpolední svačina
16:00	ukončení dne

Další dny by mohly být zaměřeny více kreativněji. Děti by si mohly vyzkoušet různé zajímavé výtvarné techniky, keramiku, prostorovou tvorbu a další. Mohly by jít na výlet, například na Hrad Lukov nebo k Majáku. V rámci takové procházky by děti dostaly úkoly, které by musely splnit.

b) Nevýhody

Mezi nevýhody může patřit zvýšení administrativy v důsledku konání nového projektu a taktéž nové výdaje pro krajský úřad.

c) Výhody

Mezi výhody příměstského tábora patří možnost poskytnout dětem vyplnění volného času v době jejich volna, především prázdnin, kdy rodiče (zaměstnanci úřadu) chodí do práce. Tudíž si zaměstnanci nemusí čerpat řádnou dovolenou. Mimo jiné je tento benefit atraktivní pro řadu lidí, tudíž může být i důvodem, proč by kraj měl více zájemců o pracovní pozici.

d) Rizika

Mezi rizika může patřit zvýšení nákladů na příměstský tábor oproti prvotnímu plánu či rozpočtu. Dále sem může spadat nízký zájem o využití tohoto benefitu.

e) Náklady

Níže je tabulka, která je zaměřena na možné výdaje krajského úřadu. Částky jsou orientační a vychází se z analýzy příměstských táborů a z konzultace s personálním pracovníkem Moravskoslezského kraje. KÚZK byl vybrán z toho důvodu, jelikož příměstský tábor již organizovali. Nyní tábory nepořádají, ale nabízejí svým zaměstnancům 15–20 % slevu na táboru v dolních Vítkovicích.

Tabulka 11 Návrh rozpočtu příměstského tábora (Vlastní zpracování)

Výdaje	Částka/ 1 dítě	Částka/ 15 dětí
Strava – oběd, 2x svačina vč. pitného režimu	150 x 5 = 750 Kč	11.250 Kč
Platy – 2 pracovníci (brigádníci)		110Kč/hod x 8,5 = 935 Kč 935 x 5 = 4.675 Kč 4 675 x 2 = 9.350 Kč
Doprava/vstupy	200 Kč	3.000 Kč
Pronájem		2 500 x 5 = 12 500 Kč
Spotřební materiál	500 Kč	7.500 Kč
Výdaje celkem		43.600 Kč
Náklady rodičů	1.000 Kč	15.000 Kč
Náklady kraje		28.600 Kč

9.6 Kouč

a) Popis projektu

V rámci dotazování se objevovaly názory, že by respondenti rádi využívali kouče čili někoho, s kým by mohli probrat své pracovní, ale také osobní záležitosti. Kromě toho jsou obě generace rády mentorovány a koučovány.

Kouč motivuje, věří v sílu potenciálu člověka a vytváří mezi sebou a tím koho koučuje vztah vzájemné důvěry a podpory. Koučovaný nezíská fakta od svého kouče, ale s jeho pomocí je sám nalézá. Zatímco mentor předává své zkušenosti, tak kouč využívá zkušenosti klienta.

Krajský úřad by měl zaměstnat referenta vzdělávání, který by byl kouč a zároveň by byl koordinátor mentoringu, to znamená, že by měl na starosti školení zaměstnanců, kteří se přihlásí na pozici mentora.

Referent by měl mimo uvedené vykonávat tyto činnosti:

- školení pro mentory,
- poskytování poradenství (pracovní i osobní život),
- komplexní zajištění realizace vzdělávacích programů zaměstnanců dle potřeby organizace, včetně spolupráce s externími subjekty,
- zajištění jazykového vzdělávání,
- zpracování metodik atd.

Zaměstnanec by měl možnost využít 6 koučovacích sezení za rok během pracovní doby. Dohodl by si sezení za účelem rozvoje nebo pro řešení osobních či pracovních problémů, například vztah mezi kolegy nebo nadřízeným.

Koučování může být využito také v rámci týmu. Řeší podporu kvalitního fungování týmu, sebedůvěru a jiné dovednosti. Tým má dlouhodobý a společný zájem, tudíž je důležité, aby fungovaly týmové vztahy.

b) Nevýhody

V případě interního kouče může být nevýhoda, že je součástí organizace, nemusí být tedy schopen určitého nadhledu. Tím, že je ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti k dalším lidem limituje jeho nezávislost. Dále je zasvěcen do různých interních „politik“, kdy získává informace, které pak můžou (vědomě nebo nevědomě) ovlivňovat jeho působení jako kouče.

c) Výhody

Jedná se o zajímavou možnost rozvoje pracovníků v rámci koučovaných hodin. Interní kouč má dobrou znalost firemní kultury a porozumění firemním procesům. Je lépe dostupný, než externí kouč a taktéž jsou s ním spjaty nižší náklady.

d) Rizika

Mezi rizika může být určitě zařazeno nevyužívání kouče. Toto by mohlo nastat z několika důvodů. Například se může jednat o strach „klienta“, že se jeho problémy dostanou mezi ostatní nebo jednoduše o tento benefit by nebyl zájem.

e) Náklady

Platové zařazení je podle nařízení vlády č. 341/2010 Sb. Nebo zaměstnat externího kouče za vyšší platové podmínky.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje problematice poskytování zaměstnaneckých benefitů pracovníkům krajského úřadu s důrazem na generace Y a Z. Cílem práce bylo porovnat jednotlivé krajské úřady z hlediska nabídky zaměstnaneckých benefitů. Dále na základě dotazníkového šetření zjistit preference v oblasti benefitů lidmi ve věku 23–30 let, tudíž zvolených generací pro tuto práci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je věnována teoretickým poznatkům. Úvodní kapitola se zabývá základním vymezením řízení lidských zdrojů. Jelikož je práce zaměřena na zaměstnanecké benefity, je zde značná část věnována právě tomuto. Konkrétně jejich členění, zjištění trendů v poskytování zaměstnaneckých benefitů a také jejich charakteristiky. Ve druhé kapitole by věnován prostor pro vymezení pojmy, jež se týkají veřejné správy. Třetí kapitola navazuje na předchozí kapitolu a popisuje management veřejné správy. Čtvrtá kapitola, tedy závěrečná kapitola, se věnuje vysvětlení generace Mileniálů a Generace Z, jejich přístup k zaměstnání a způsob, jak by chtěli být odměňování.

Druhá část, tedy praktická část, byla věnována empirickým výzkumům, jež byly provedeny za účelem naplnění cíle této práce. První výzkum byl realizován na krajských úřadech České republiky. Pro sběr dat byla využita analýza informací uvedených na webových stránkách krajských úřadů a e-mailová komunikace s jednotlivými personálními odděleními úřadů. Na základě těchto zjištění byly popsány některé benefity s praktickým využitím, jako příklady dobré praxe.

Druhý výzkum byl realizován prostřednictvím rozhovorů. Jednalo se o polostrukturované rozhovory s odborníky na personální politiku a s odborníkem na rodinnou politiku. Dále proběhly strukturované rozhovory se zaměstnanci KÚZK ve věku 23–30 let, které byly zaměřeny na spokojenost s nabídkou benefitů, ale také na chybějící benefity, které by zaměstnanci ocenili.

Třetí výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, který byl sdílen v rámci sociálních sítí. Jako vzorek pro tento dotazník byli vybráni respondenti ve věku 23–30 let. Z dotazníkového šetření je možné vyvodit, zda jsou respondenti se současnou nabídkou svých benefitů spokojeni, jaké benefity by ocenili, jak důležité jsou pro ně jednotlivé benefity nebo zda se při výběru nového povolání zajímají o nabídku zaměstnaneckých výhod.

Na základě jednotlivých výzkumů byly formulovány návrhy na zlepšení nabídky benefitů, jež by byly zajímavější a lákavější pro danou věkovou skupinu, ale také by zpestřily soubor poskytovaných benefitů na vybraném krajském úřadě pro již stávající zaměstnance.

Jelikož je pro dané generace nejdůležitější sladit pracovní a osobní život, tak byl navržen home-office. Fungoval by na principu 3–4 dny v práci, 1–2 dny práce z domova. Na tento návrh navazuje sdílené pracovní místo, či sdílená kancelář. Dále na základě zjištění byl navržen e-learning, který by mohli využívat zaměstnanci, jež jsou na mateřské či rodičovské dovolené, dlouhodobé nemocenské nebo v rámci home-office. Taktéž je tento systém vzdělávání účinný v tom, že si dotyčný může kurz pustit kdykoli. Dalším návrhem je konání příměstského tábora pro zaměstnance krajského úřadu, případně pro rodinné příslušníky. A jako poslední je doporučení příspěvků na dopravu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practise. London, United Kingdom: KogenPage, 2020, xxxiv, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

[2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

[3] BANFIELD, Paul, Rebec, a KEY a Dean ROYLES. Introduction to human resource management. Oxford: Oxford University Press, 2018, 448 s. ISBN 978-0-19-870282-5.

[4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 134 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3288-5.

[5] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Human resource managment. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017, 225 s. ISBN 978-80-248-4103-8

[6] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

[7] HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. Základy organizace veřejné správy v ČR. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, 233 s. ISBN 978-80-7380-263-9.

[8] JANDOUREK, Jan. Slovník sociologických pojmů: 610 hesel. Praha: Grada, 2012, 258 s. ISBN 9788024736792.

[9] KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. Management Veřejné správy. Brno: Masarykova univerzita, 2014, 130 s. ISBN 978-80-210-6918-3.

[10] KIRCHMAYER, Zuzana a Jana FRATRIČOVÁ. On the Verge of Generation Z: Career Expectations of Current University Students: proceedings: the 29th International Business Information Management Association Conference 2017: Vídeň, 3.- 4. května 2017. Bratislava: Univerzita Komenského, 2017, s. 1575-1583. ISBN: 978-0-9860419-7-6.

[11] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.

[12] KOULOPOULOS, Thomas a Dan KELDSEN. The Gen Z Effect. New York: Routledge, 2014, 256 s. ISBN 978-1-62956-031-1.

[13] KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění. Olomouc: ANAG, 2020, 183 s. ISBN 978-80-7554-261-8.

[14] MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. Praha: Wolters Kluwer, 2021, 257 s. ISBN 978-80-7676-193-3.

[15] PAVLÍK, Marek a kol. Jak úspěšně řídit obec a region. Praha: Grada, 2014, 160 s. SIBN 978-80-247-5256-3.

[16] PRŮCHA, Petr. Veřejná správa a samospráva. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2004, 241 s. Studijní texty. ISBN 8086775038.

[17] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Internetové zdroje

[18] ALTAXO. Co znamená work-life balance ve firemním slovníku? *In: ALTAXO SE* [online]. 2019 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/co-znamena-work-life-balance-ve-firemnim-slovniku

[19] BENCHMARKING. Kvalitní správa. *In: Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2017 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: http://www.kvalitavs.cz/metody/benchmarking/

[20] CAFETERIA SYSTEM. *In: CEOpedia management online* [online]. 31. August 2020 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://ceopedia.org/index.php/Cafeteria_system

[21] CACHA, Zdeněk et al. Management lidských zdrojů [online]. Ram-Verlag, Německo, 2017 [cit. 2022-03-02]. ISBN: 978-3-942303-52-1. Dostupné z: https://docplayer.cz/148397687-Zdenek-caha-et-al-management-lidskych-zdroju.html

[22] CO NABÍZÍME – ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A BENEFITY. *In: Zlínský kraj* [online]. 2021 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.kr-zlinsky.cz/co-nabizime-zaměstnanecke-vyhody-a-benefity-cl-5241.html

[23] ČESKO. Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. ze dne 19. října 2017 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. *In: Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2017, částka 117 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341

[24] ČESKO. Vyhláška č. 114/2002 Sb. ze dne 9. dubna 2002 o fondu kulturních a sociálních potřeb. *In: Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2002, částka 51 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114

[25] ČESKO. Zákon č. 312/2002 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. *In: Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2002, částka 114 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312

[26] ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 7. června 2006 Zákon zákoník práce. *In: Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 84 [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

[27] ČMEJREK, Jaroslav a Jan ČOPÍK. Veřejná správa. [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2016 [cit. 2022-02-04]. ISBN: 978-80-7394-578-7. Dostupné z: https://docplayer.cz/46675840-Verejna-sprava-jaroslav-cmejrek-jan-copik.html

[28] DŮVOD A ZPŮSOB ZALOŽENÍ. *In: Zlínský kraj* [online]. 2021 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.kr-zlinsky.cz/2-duvod-a-zpusob-zalozeni-cl-451.html

[29] FIREMNÍ WELLBEING – firmy i zaměstnanci zdraví a spokojení. *In: Asociace společenské odpovědnosti* [online]. 20. 9. 2017 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: https://www.spolecenskaodpovednost.cz/firemni-wellbeing-firmy-i-zamestnanci-zdravi-a-spokojeni/

[30] GIRAY, Louie. Meet the Centennials: Understanding the Generaton Z Students. *In: Researchgate.net* [online]. July 2019 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/334225474_Meet_the_Centennials_Understanding_the_Generation_Z_Students

[31] GONZÁLES-LÓPEZ, Oscar Rodrigo, MATEOS, María Buenadicha, SANCHEZ HERNANDES, Maria Isabel a TATO-JIMÉNEZ, Juan-Luis. Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. In: International Journal of Environmental Research and Public Healt [online]. December 2019 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/337943641_Work-Life_Balance_in_Great_Companies_and_Pending_Issues_for_Engaging_New_Generations_at_Work

[32] HISTORIE A SOUČASNOT ZLÍNA. *In: Zlin.eu* [online]. 2022 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.zlin.eu/historie-a-soucasnost-zlina-cl-5.html

[33] KANE, Sally. The Common Characteristics of Millennial Professionals. *In: The Balance Careers* [online]. 28. 05. 2019 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm

[34] KEJLOVÁ, Lenka. Mladší generace zaměstnanců umí mnohem lépe vyjednávat o odměnách. *In: StartupJobs* [online]. 06. 03. 2020 [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: https://www.startupjobs.cz/newsroom/mladsi-generace-umi-lepe-vyjednavat-oodmenach

[35] KMOŠEK, Petr. Osobní pohoda (well being). *In: Petr Kmošek* [online]. 16.12.2018 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: https://www.kmosek.com/slovnik/pojem/osobni-pohoda-well-being/

[36] KRÁLOVEHRADECKÝ KRAJ. *In: Královehradecký kraj* [online]. 23.02.2021 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: https://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/kontakt/urad/informace-o-vyuzivani-prace-z-domu-zamestnanci-krajskeho-uradu-kralovehradeckeho-kraje-65375/

[37] LIDÉ. *In: Zlínský kraj* [online]. 2021 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.kr-zlinsky.cz/lide-cl-3775.html

[38] MŠ LENTILKA. *In: MŠ Lentilka Lužánky* [online]. 2022 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://lentilka.luzanky.cz/

[39] ORGANIZAČNÍ ŘÁD, STRUKTURA, ČINNOSTI ODBORŮ. *In: Zlínský kraj* [online]. 2022 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.kr-zlinsky.cz/organizacni-rad-struktura-cinnosti-odboru-cl-1029.html

[40] RATH, Tom a Jim Harter. The Five Essentian Elements of Well-being. *In: Gallup, Workplace* [online]. 4. 5. 2010 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: https://www.gallup.com/workplace/237020/five-essential-elements.aspx

[41] SŠAMŠ. *In: SŠAMŠ Liberec, příspěvková organizace* [online]. 2022 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://kulicka.ssams.cz/

[42] TREXIMA. Benefity. *In: Trexima, spol. s. r. o.* [online]. 2019 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf

[43] ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY HMP. *In: Praha.eu portál hlavního města Prahy* [online]. 2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z:

https://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/magistrat/kariera/zamestnanecke_benefity/index.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

HMP – hlavní město Praha

IA – Interní audit

JMK – Jihomoravský kraj

KÚJK – Krajský úřad Jihomoravského kraje

KÚLK – Krajský úřad Libereckého kraje

KÚZK – Krajský úřad Zlínského kraje

MD – mateřská dovolená

MŠ – mateřská škola

PVV – Personální věci a vzdělávání

RD – rodičovská dovolená

ÚSC – územní samosprávný celek

WLB – Work-life balance

ZK – Zlínský kraj

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rovnováha zdrojů (Cimbálníková, 2013, s. 11)....15
Obrázek 2 Model celkové odměny (Armstrong, 2015, s. 424, vlastní zpracování) 22
Obrázek 3 Benchmarking (Kvalita ve veřejné správě, ©2017)....34
Obrázek 4 Organizační struktura (Zlínský kraj, ©2022)....47
Obrázek 5 Spolupráce mateřské školy a střední školy (SŠaMŠ, ©2022)....56
Obrázek 6 Ukázka benefitů KÚJK (jmk, ©2022) 60
Obrázek 7 Pohlaví respondentů (Survio.com)....71
Obrázek 8 Věková struktura respondentů (Survio.com) 72
Obrázek 9 Nejvyšší dosažené vzdělání (Survio.com) 72
Obrázek 10 Spokojenost respondentů s benefity (Survio.com)....73
Obrázek 11 Zájem respondentů o benefity (Survio.com)....77
Obrázek 12 Role při výkonu práce (Survio.com)....80
Obrázek 13 Preference prostor (Survio.com) 80
Obrázek 14 Vzhled nové kanceláře (Oddělení provozu KÚZK)....89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Časové vymezení jednot. generací (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 134) 37
Tabulka 2 Pracovní doba na KÚZK (interní dokumenty, vlastní zpracování) 49
Tabulka 3 Cena oběda (interní dokumenty, vlastní zpracování) 50
Tabulka 4 Nejčastěji uváděné benefity (Vlastní zpracování) 54
Tabulka 5 Hodnocení benefitů dle důležitosti (Vlastní zpracování) 74
Tabulka 6 Zohlednění faktorů při výběru povolání (Vlastní zpracování) 79
Tabulka 7 Staré a nové předpoklady (Vlastní zpracování) 82
Tabulka 8 Elektronické vybavení (Vlastní zpracování) 87
Tabulka 9 Náklady na kancelář (Oddělení provozu KÚZK) 88
Tabulka 10 Denní rozvrh tábora (Vlastní zpracování) 93
Tabulka 11 Návrh rozpočtu příměstského tábora (Vlastní zpracování) 94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozhovory s vybranými odborníky

Příloha P II: Řízené rozhovory s pracovníky KÚZK

Příloha P III: Dotazník

PŘÍLOHA P I: ROZHOVORY S VYBRANÝMI ODBORNÍKY

Rozhovor s pracovníkem úřadu Středočeského kraje

1. Jaký je rozdíl mezi mentorem a koučem?
2. Jak dlouho u vás mentor funguje?
3. Mentor a kouč jsou Vaši stálí zaměstnanci?
4. Jak dlouho trvá mentoring u nastupujícího zaměstnance?
5. Máte stanovenou nějakou odměnu pro mentora?
6. Proč si myslíte, že toto není zavedeno na každém kraji?

Rozhovor s odborníkem na rodinnou politiku

1. Jaký máte názor na dětské skupiny zřizované zaměstnavatelem?
2. Jak by podle vás mohl zaměstnavatel nejlépe vyjít vstříc zaměstnanci na straně slaďování pracovního a osobního života?
3. Takže je pro vás home-office jako jeden z nejdůležitějších benefitů dnešní doby?

Rozhovor se zaměstnanci personálního oddělení ZK

1. Jak se stavíte k home-officu?
2. Přemýšleli jste nad firemní školkou nebo dětskou skupinou, příp. nějaké příspěvky?
3. Zajímáte se o názor zaměstnanců? Jaké mají nápady?
4. Poskytujete novým zaměstnancům nějakou pomoc při nástupu do práce?
5. Vycházíte vstříc zaměstnancům v případě zkráceného úvazku?
6. Jak se stavíte k dalším (novým) benefitům?

PŘÍLOHA P II: ŘÍZENÉ ROZHOVORY S PRACOVNÍKY KÚZK

1. **Jste spokojen/a s nabídkou benefitů?**
2. **Uveďte, jaké benefity využíváte:**
3. **Uveďte, jaké benefity byste v práci ocenil/a z těch, které vám nejsou nabízeny:**
4. **Ocenil/a byste, aby Vám zaměstnavatel poskytl benefit ve formě firemní mateřské školky, příspěvek na hlídání dětí nebo příspěvky na kroužky pro děti?**
5. **Zajímal/a jste se o nabídku benefitů při nástupu do práce?**
6. **Měl/a jste při nástupu do práce, při výkonu svých povinností, nějakou pomoc? Uvítal/a byste v takovém případě mentora?**
7. **Jakou roli v zaměstnání spíše upřednostňujete?**
    - Spolutvůrce (chcete být ten, který se podílí na tvorbě)
    - Vykonavatel (chcete být ten, který má pevně danou práci)
8. **Chcete dostávat v práci zpětnou vazbu? Ať už jde o pozitivní či negativní?**
9. **Upřednostňujete spíše:**
    - Uzavřenou kancelář (mám rád/a svůj klid)
    - Otevřený prostor (komunikace s kolegy, vzájemná pomoc)
10. **Co je pro vás nejdůležitější při výběru pracovní pozice? Ohodnoťte od 1 do 7, kdy 7 je nejdůležitější. Mzda, benefity, pracovní prostředí, kolektiv, jistota, využití vystudovaného oboru/školy, aby mě práce bavila.**

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Zaměstnanecké benefity – generace Y a Z

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty managementu a ekonomiky. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku. Získaná data budou použita pouze pro zpracování diplomové práce na téma „Návrh personální politiky pro Zlínský kraj pro generaci Y a Z“. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Vaše odpovědi.

1. **Uveďte Vaše pohlaví.*** (povinná otázka)
   a) Žena
   b) Muž

2. **Uveďte Váš věk.*** (povinná otázka)
   a) 23
   b) 24
   c) 25
   d) 26
   e) 27
   f) 28
   g) 29
   h) 30

3. **Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.*** (povinná otázka)
   a) Bez vzdělání
   b) Základní
   c) Střední bez maturity/vyučen
   d) Střední s maturitou
   e) Vyšší odborné
   f) Vysokoškolské

4. **Jak jste nyní se svými zaměstnaneckými benefity spokojen/a?* (povinná otázka)**
   a) Zcela spokojen
   b) Spíše spokojen
   c) Spokojen
   d) Spíše nespokojen
   e) Zcela nespokojen
   f) Žádné benefity nemám, ještě nepracuji

5. **Ohodnoťte následující benefity hlediska důležitosti. (1 – nejméně důležitý, 5 – nejvíce důležitý).*** (povinná otázka)
   Ohodnoťte prosím všechny, i když některé benefity nemáte nebo ještě nepracujete. Berte to jako něco, co byste ocenili.

Benefit	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Pružná pracovní doba					
Vzdělávání kurzy					
Mentor/školitel					
Home-office					
Stravenky					
Sick days					
Parkovací místo					
Notebook					
Služební automobil					
Mobilní telefon					
Výroční, vánoční odměny					
Cafeteria systém					
Dovolená nad rámec zákona					
Firemní akce/sešlosti					
Teambuildingy					
Mateřská škola/dětská skupina					
Vstupenky do kina/divadla/festivaly					
Stravování na pracovišti					
Penzijní/životní připojištění					
Příspěvky na dovolenou					
Příspěvky na zdravotnické pomůcky/zboží					
Příspěvky na volnočasové aktivity					

6. **Uveďte, jaké benefity v práci využíváte:*** (povinná otázka)

Napište jedno nebo více slov…

7. **Uveďte, jaké benefity byste v práci ocenil/a z těch, které Vám zaměstnavatel nenabízí:*** (povinná otázka)

Napište jedno nebo více slov…

8. **Zajímáte se o benefity před/při nástupu do práce?*** (povinná otázka)
   a) Ano
   b) Ne

9. **Měl/a jste při nástupu do práce a při výkonu svých povinností nějakou pomoc? Uvítala byste v takovém případě mentora, který by se Vám více věnoval?*** (povinná otázka)

Napište jedno nebo více slov…

10. **Co je pro Vás nejdůležitější při výběru pracovní pozice? (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité).*** (povinná otázka)

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Mzda					
Benefity					

Jistota
Kolektiv
Aby mě práce bavila
Využití vystudované školy/oboru

11. Jakou roli v zaměstnání spíše upřednostňujete?* (povinná otázka)

a) Spolutvůrce (chcete být ten, který se podílí na tvorbě práce)
b) Vykonavatel (chcete být ten, který má pevně danou práci)

12. Upřednostňujete spíše:* (povinná otázka)

a) Uzavřenou kancelář (mám rád/a svůj klid)
b) Otevřený prostor (komunikace s kolegy a vzájemná pomoc)