

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Atraktivita vybrané společnosti z pohledu současné generace

Barbora Jansová

Diplomová práce  
2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Jansová**  
Osobní číslo: **D15492**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Atraktivita vybrané společnosti z pohledu současné generace**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

#### Úvod

1. Teoretické aspekty atraktivity zaměstnavatele a metodologická východiska jejího hodnocení
2. Analýza atraktivity vybrané společnosti z pohledu současné generace
3. Návrh na změnu současného vnímání atraktivity vybrané společnosti
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

#### Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Skalská, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2018**

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 5. 2018

Barbora Jansová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Monice Skalské za její vstřícný přístup, cenné rady a trpělivost při konzultacích a při zpracování této diplomové práce.

## **ANOTACE**

Práce je zaměřena na problematiku atraktivity zaměstnavatele a její cílem je vytvořit návrh, který pomůže změnit vnímání atraktivity vybrané společnosti. Nejprve jsou představena teoretická východiska. Poté je práce zaměřena na analýzu prvků atraktivity, vnímané současnou generací. Následně je vypracován návrh, který má splnit cíl práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Generace, atraktivita, lidské zdroje

## **TITLE**

Attractiveness of the selected company from the point of view of the present generation.

## **ANNOTATION**

The thesis is focused on the issue of attractiveness of the employer and its aim is to create a proposal that will help to change the perception of the attractiveness of the employer. First the theoretical background is presented. Then, the thesis is focused on the analysis of the elements of attractiveness perceived by the present generation. Subsequently, a proposal is developed to achieve the aim of the thesis.

## **KEYWORDS**

Generation, attractiveness, human resources

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 TEORETICKÉ ASPEKTY ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA JEJÍHO HODNOCENÍ .....	10
1.1 Atraktivita zaměstnavatele .....	10
1.2 Lidský kapitál .....	13
1.2.1 Řízení lidských zdrojů .....	14
1.2.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů .....	14
1.3 Personalistika .....	15
1.3.1 Získávání zaměstnanců .....	15
1.3.2 Odměňování zaměstnanců .....	17
1.3.3 Motivace zaměstnanců .....	18
1.4 Generace .....	21
1.4.1 Rozdělení generací .....	22
1.5 Hlavní metody využitě pro řešení práce .....	28
1.5.1 Dotazníkové šetření .....	28
1.5.2 SWOT analýza .....	30
1.5.3 Benchmarking .....	30
2 ANALÝZA ATRAKTIVITY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI Z POHLEDU SOUČASNÉ GENERACE .....	32
2.1 Situace na trhu práce .....	32
2.2 Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na atraktivitu zaměstnavatele z pohledu současné generace .....	33
2.2.1 Část dotazníkového šetření věnovaná charakteristice respondentů .....	33
2.2.2 Obecná část dotazníkového šetření .....	35
2.2.3 Odborně zaměřená část dotazníkového šetření .....	42
2.3 Analýza současného stavu vybrané společnosti .....	47
2.3.1 Představení vybrané společnosti .....	47
2.3.2 Hodnocení z pohledu atraktivity společnosti jako zaměstnavatele .....	49
2.4 Zhodnocení analytické části .....	52
3 NÁVRH NA ZMĚNU SOUČASNÉHO VNÍMÁNÍ ATRAKTIVITY SPOLEČNOSTI .....	54
3.1 Východiska návrhu .....	54
3.2 Návrh systému flexibilního čerpání odměn .....	56

3.2.1	Oblasti využití flexibilního systému odměn.....	56
3.2.2	Finanční limit flexibilního systému odměn.....	57
3.2.3	Způsob dokladování čerpání flexibilního systému odměn.....	57
3.3	Zavedení systému flexibilního systému odměn .....	58
4	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....	62
4.1	Zhodnocení návrhu systému flexibilního čerpání odměn .....	62
4.1.1	Finanční zatížení podniku, plynoucí ze zavedení návrhu.....	63
4.2	Porovnání návrhu s obdobnými systémy .....	66
	ZÁVĚR .....	67
	POUŽITÁ LITERATURA.....	68
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
	SEZNAM ZKRATEK.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76



# ÚVOD

V dnešní době jsou lidské zdroje pro podniky velice důležité a je potřeba o ně dobře a pravidelně pečovat. Vzhledem k neustálému vývoji lidské populace a značným rozdílům mezi jednotlivými generacemi, je nutné se neustále těmto změnám přizpůsobovat a vytvářet tak nově přichozím zaměstnancům vyhovující podmínky. Bez kvalitních zaměstnanců by totiž podnik nemohl existovat.

Vzhledem k tomu, že české ekonomice se dle dat České národní banky daří a mnoho podniků zvyšuje výrobu, bude potřeba lidského kapitálu čím dál vyšší. Společnosti tedy musí aktivně působit na trhu práce, aby získaly potřebný počet kvalitních zaměstnanců. Dle údajů Českého statistického úřadu, byla nezaměstnanost v posledním čtvrtletí roku 2017 2,4 %, což je historicky nejméně (ČSÚ, 2018). Na jedno pracovní místo připadalo 1,3 uchazeče. Nejen z tohoto důvodu vzniká stále větší tlak na zaměstnavatele, aby neustále obměňovali, zlepšovali a přizpůsobovali své zavedené zvyklosti, mzdy, benefity a snažili se požadavkům nových zaměstnanců přizpůsobit.

Vybraná společnost svým zaměstnancům nabízí propracovaný systém benefitů a snaží se reagovat na změny na trhu práce. Přesto má ale poměrně vysoký zaměstnanecký věkový průměr a proto by bylo vhodné nabírat zaměstnance nové a mladé. Ty je ale potřeba k výběru vybrané společnosti jako zaměstnavatele motivovat a snažit se jim vytvořit vhodné podmínky.

Pro současnou generaci, tedy generaci Y a Z, což jsou lidé narození mezi lety 1979 až 2012, jsou jako jedny z nejdůležitějších atributů atraktivního zaměstnavatele možnost osobního rozvoje, flexibilita, individualita a vyváženost osobního a pracovního života.

Cílem této diplomové práce tedy bude návrh řešení, který by měl přispět ke změně vnímání atraktivity vybrané společnosti, z pohledu příslušníků současné generace.

Toto řešení bude navrženo na základě výsledků provedených analýz. Aby mohly být zjištěny jednotlivé atributy atraktivního zaměstnavatele, na základě kterých bude navrženo konkrétní řešení, bude nutné pro tyto účely provést analýzu vnějšího prostředí. Aby mohlo být zhodnoceno, co ve vybrané společnosti změnit a stát se tak atraktivnějšími, bude v práci nezbytné uvést také analýzu současného stavu a porovnání společnosti s konkurenčními podniky.

# 1 TEORETICKÉ ASPEKTY ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA JEJÍHO HODNOCENÍ

V této kapitole jsou vymezeny některé důležité pojmy a teoretický úvod týkající se dané problematiky a dále jsou teoreticky vymezeny metody využitě pro zpracování práce.

## 1.1 Atraktivita zaměstnavatele

Podle Matějů et al (2017) je atraktivita něco přitažlivého, lákavého, poutavého a zajímavého. To sebou ale nese jistá úskalí, jelikož co je pro jednoho zajímavé, pro druhého být zajímavé nemusí. Bohutínská (2016) zmiňuje individualitu konkrétních zaměstnanců. Jedná se o jeden z důležitých aspektů, který by neměl být opomíjen při snaze stát se dobrým zaměstnavatelem. Druhým aspektem jsou obecné zvyklosti a očekávání na trhu práce. Aby mohl zaměstnavatel objektivně posoudit, zda je pro své stávající i potenciální zaměstnance atraktivní, musí se na situaci umět podívat jejich očima.

Bohutínská (2016) dále popisuje, že dobrý zaměstnavatel si svých zaměstnanců váží a patřičně o ně pečuje. Jedním z hlavních bodů by měl být životní kontext zaměstnance. Vyváženosť jejich pracovního a soukromého života (work-life balance), v dnešní době patří u zaměstnavatelů k jednomu z faktorů, jak se stát atraktivními. Dále je to dobrá fyzická i psychická kondice a férové odměny a benefity, jak bude v práci dále zmíněno. Bohutínská (2016) dále uvádí, že malý zaměstnavatel nemá takové možnosti v péči o zaměstnance jako velké korporace, které mají najaté odborníky, ať už interní nebo externí, a mají na tyto aktivity vyčleněný přímo rozpočet. Neznamena to ale, že malí zaměstnavatelé nemají své silné stránky, kterými mohou být na trhu práce konkurenceschopností. Jako příklad je uvedeno neformální prostředí, minimální byrokracie, plochá struktura, větší možnost každého zaměstnance rozhodovat a rozšiřovat své dovednosti a kompetence.

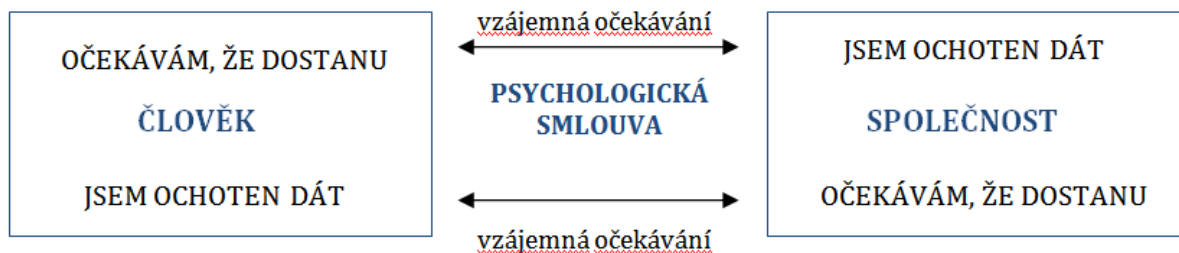
Jako další Bohutínská (2016) uvádí, že dobrý zaměstnavatel dokáže u svých lidí hledat aktivní motivátory. Dále jsou uvedeny výsledky studie z roku 2015 Aon Best Employers, kterou každý rok provádí mezinárodní společnost Hewitt. Aon Empower Results (2017) uvádí, že tato studie je zaměřena na průzkum spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Každý rok se tohoto průzkumu účastní tisíce světových a několik desítek českých firem. Cílem je pomoci společnostem zjistit, zda mají motivované a spokojené zákazníky, pomoci odhalit slabé ale i silné stránky. Tato studie také popisuje charakteristiky, pomocí nichž se společnosti stávají dobrými zaměstnavateli. Ty pak odměňuje titulem Aon Best Employers.

Takto ohodnocené společnosti se vyznačují především vysokou mírou motivovanosti zaměstnanců, důvěryhodným a motivujícím vedením, kulturou vysoké výkonnosti a dobrou zaměstnavatelskou pověstí. Hodnocení probíhá pomocí dotazníkového průzkumu. V tiskové zprávě Aon Best Employer 2015 Česká republika jsou uveřejněny výsledky studie. Nejlepší zaměstnavatelé mají 83 % motivovaných zaměstnanců, ačkoliv průměrně je celková motivovanost v České republice 55 %, což je ještě o 5 % méně než v roce 2014. 71 % zaměstnanců nejlepších zaměstnavatelů pak tvrdí, že se k nim vedení chová jako k tomu nejceněnějšímu, co společnost má. Vedení těchto nejlepších společností otevřeně a upřímně komunikuje (73 %) má jasnou vizi a budoucnost společnosti (81 %) a dělá dobrá obchodní rozhodnutí (78 %). Další z výsledků studie je oblast odměn a uznání. 77 % zaměstnanců nejlepších zaměstnavatelů mají pocit, že jsou za svou práci patřičně ohodnoceni. Zaměstnavatelé označení jako Best Employers také dokážou přilákat lidi, kteří jim pomůžou dosáhnout stanovených cílů, což tvrdí 78 % respondentů. Své zaměstnance si také dokážou udržet.

Z toho vyplývá pět odlišností uveřejněných na webu Aon Empower Results (2017), kterými se ti nejlepší zaměstnavatelé liší od ostatních. Průzkum byl proveden v České republice v letech 2011 – 2015.

- Vrcholové vedení – zaměstnanci mají pocit, že si jich vedení dostatečně cení a věří jejich rozhodování.
- Značka zaměstnavatele – zaměstnanci dobře vnímají že co je reprezentováno navenek uvnitř organizace opravdu funguje. Velmi dobře také hodnotí značku zaměstnavatele.
- Práce s talenty – zaměstnanci věří, že podnik je schopen přilákat a udržet si potřebné lidi.
- Odměna a benefity – velmi důležité je pro zaměstnance spravedlivé hodnocení, vytváření benefitů, které ocení a v neposlední řadě také schopnost podniku podělit se, pokud se mu daří.
- Struktura společnosti a inovace – zaměstnanci těch nejlepších firem oceňují podporu a motivaci v přinášení vlastních nápadů.

Jako další důležitý aspekt shledává Bednář et al. (2013) důležitost psychologické smlouvy, která je neméně důležitá než smlouva pracovní. Psychologická smlouva ale v podstatě zahrnuje výše zmíněné body. Zjednodušeně řečeno, je to vztah zaměstnance a společnosti, kdy oba musí být připraveni něco dát a na oplátku něco očekávají, jak je znázorněno na obrázku 1.



**Obrázek 1** Psychologická smlouva (Bednář et al., 2013, s. 201)

Každý zaměstnanec je jedinec a je třeba k němu takto přistupovat. Základy této smlouvy by ale měly v první řadě být zásady slušnosti a spravedlnosti, důvěra a plnění dohod. To vede k oddanosti, loajálnosti a motivaci zaměstnanců. Bednář et al. (2013) dále uvádějí, že si uchazeči a zaměstnanci utváří konstrukt psychologické smlouvy také na základě různých signálů, příslibů, různých internetových komunikací, jak danou společnost vnímají sami potencionální ale i bývalí či současní zaměstnanci. To vše o sobě společnost vědomě ale i nevědomě vysílá. Důležitou roli zde pak hrají personalisté, kteří musí všechny tyto přísliby a informace formulovat do vzájemného souladu společnosti a zaměstnance. To také pomůže zachytit, jak se případně mění celkové vnímání společnosti.

Velmi důležité je při sledování atraktivity společnosti je srovnávání s ostatními zaměstnavateli, ale také měření svého vlastního pokroku, jak uvádí Branham (2009). Jedním z možných přístupů, jak dále Branham (2009) uvádí, je sledování indikátorů, které popisují čtyři činnosti důležité při hledání nových zaměstnanců, tedy: získávání, výběr, motivace a její udržení. Pro zajímavost může být uvedeno, že preferovaní zaměstnavatelé dosahují poměru 20:1 někdy dokonce až 100:1 uchazečů na jedno volné místo. Další možné indikátory atraktivního zaměstnavatele jsou uvedeny v tabulce 1.

**Tabulka 1** Indikátory preferovaného zaměstnavatele

Indikátory	2005	2004
<b>Dobrovolná fluktuace</b>	11,9 %	13,2 %
<b>Míra referencí</b>	21,2 %	17,4 %
<b>Procento pozic obsazených z interních zdrojů</b>	39,8 %	33,5 %
<b>Míra udržení nově přijatých</b>	76,3 %	71,8 %
<b>Míra odchodu</b>	13,5 %	14,4 %
<b>Procento akceptovaných nabídek</b>	64,7 %	59,7 %
<b>Procento motivovaných zaměstnanců</b>	36,6 %	27,9 %
<b>Míra absentismu</b>	4,0 %	5,1 %

Zdroj: Branham (str. 223, 2009)

Jak je z tabulky patrné, po aplikaci vhodných opatření, které uvádí Braham (2009) může dojít ke zlepšení současné situace. Jak sám Braham uvádí, dalším logickým krokem by mohlo být znázornit vztahy mezi některými ukazateli a výsledky společnosti.

## 1.2 Lidský kapitál

Zaměstnavatelé by měli vnímat atraktivitu jako důležitý faktor, který jim umožňuje získat či stabilizovat lidský kapitál. Armstrong (2002, s. 72) definuje lidský kapitál takto: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“ Dále uvádí, že právě tento lidský kapitál může zajistit konkurenční výhodu, která pramení především z individuálních schopností, dovedností a zkušeností jednotlivých pracovníků, což potvrzuje i Koubek (2007, s. 28).

Lidský kapitál je součástí kapitálu intelektuálního. Jak Koubek (2007) i Armstrong (2002) uvádí, vyjma kapitálu intelektuálního zahrnuje ještě kapitál společenský a organizační (nebo také strukturální). Trochu jiné členění uvádějí Edvinsson a Malone (1997), ti ve své publikaci popisují místo kapitálu společenského kapitál zákaznický, který deklaruje dlouhodobé vztahy podniku s nejvýznamnějšími zákazníky, a to včetně informací o těchto zákaznících a jejich specifických potřebách. Jak dále Koubek (2007, s. 27) i Armstrong (2002, s. 76) uvádějí, společenský kapitál mapuje síť vztahů, norem a jednotlivých propojení mezi jednotlivými pracovníky a partnery uvnitř i vně organizace. Oproti tomu organizační kapitál tvoří více znalosti, které jsou nějak sumarizovány a uchovány a používány při běžném provozu. Jak ale oba autoři uvádějí, je třeba věnovat všem třem složkám intelektuálního kapitálu stejnou

pozornost. Při práci s lidmi ve společnosti je nezbytné využívat propracovaný systém řízení, který je zaměřen na splnění řady úkolů.

### 1.2.1 Řízení lidských zdrojů

Koubek (2007, s. 16) uvádí, že úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout vyšší výkonnosti organizace a s tím spojeným neustálým zlepšováním. Armstrong (2002, s. 28) zase uvádí, že výsledkem řízení lidí je dosahování stanovených cílů organizace. Pokud tedy budou pracovníci správně vedeni, mělo by to usnadnit dosažení cílů.

Řízení lidských zdrojů je, jak vyplývá z výše uvedeného, nejdůležitější složka organizace. Lidské zdroje rozhodují o využívání dalších zdrojů organizace, tedy materiálových a finančních, jak dále autor uvádí. Proto je třeba tyto zdroje správně řídit a rozvíjet je.

### 1.2.2 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Dle Koubka (2007, s. 16) je hlavním úkolem zvyšování organizační výkonnosti a zlepšování výkonu. Toho dosáhnout pouze stálým zlepšováním využití všech zdrojů organizace. Dle autora je jedno z možných pojetí hlavních úkolů následující:

- vytváření souladu mezi počtem pracovníků, pracovních míst a pracovních úkolů (s tím dále spojené správné začlenění pracovníků, ale i snaha o to připravit daného člověka na případné změny a měnící se požadavky daného pracovního místa),
- využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků,
- formování týmů a s tím spojené budování mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj pracovníků, který by měl vést k jejich vnitřnímu uspokojení z odvedené práce,
- dodržování zákonů a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, která úzce souvisí a její atraktivitou na trhu práce.

Výčet těchto hlavních úkolů má přímou vazbu k personalistice. Přesněji tedy k personálním činnostem, kterými hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou. Jak uvádí Koubek (2007, s. 20), je důležité nezaměňovat pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů, není to totéž. Armstrong (2002) spatřuje rozdíl především v oblasti toho, na co klást důraz, nežli v samotné podstatě. Jak sám uvádí, mnoho autorů rozdíl popřelo. Existují ale tři rysy, které od sebe tyto dva přístupy dle Armstronga (2002, s. 40) odlišují:

- *„V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrování aktivity liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery.*

- *personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká vedoucích pracovníků.*
- *Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení vždy hledělo s podezřením na rozvoj organizace a s ním spojené unitaristické, sociálně-psychologicky orientované myšlenky.“*

### **1.3 Personalistika**

Koubek (2007, s. 13) říká o personalistice: *„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* Výčet personálních činností dle Šikýře (2016) je následující:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- obsazování volných pracovních míst (získávání, výběr, přijímání a adaptace uchazečů),
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování a vzdělávání zaměstnanců,
- péče o pracovníky
- využívání personálního informačního systému.

Vzhledem k tématu práce budou dále specifikovány pouze vybrané personální činnosti v pododdílech 1.3.1. – 1.3.3.

#### **1.3.1 Získávání zaměstnanců**

Šikýř (2016, s. 95) popisuje získávání zaměstnanců jako proces, který by měl v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady přilákat vhodné uchazeče o dané pracovní místo. Totožně tento proces popisuje i Armstrong (2002, s. 353), který ještě doplňuje o tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- *„Definování požadavků – příprava podpisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.“*

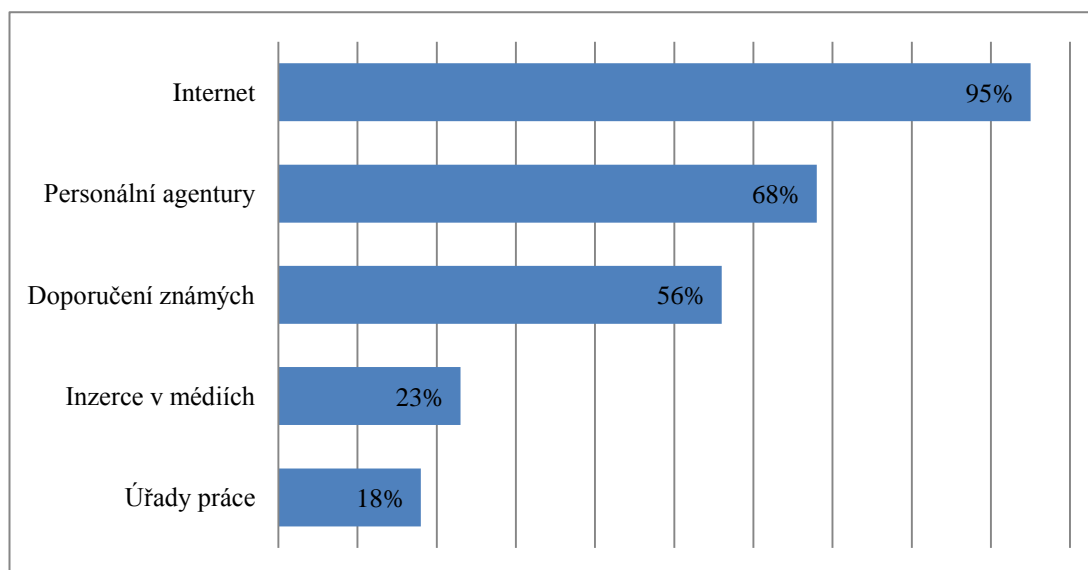
- *Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.*
- *Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.*“

Jak uvádí Koubek (2007, s. 127) je nutné si uvědomit, že proti sobě stojí vždy dvě strany, z nichž obě mají určité požadavky neméně důležité. Je tedy žádoucí při získávání pracovníků dbát na správné podávání informací a to tak, aby uchazeči dobře rozuměli a ztotožňovali se se zájmy a cíli organizace.

### **Metody získávání zaměstnanců**

V tomto bodě by již mělo být definováno, jaké zaměstnance hledat a tomu také přizpůsobit metody, kterými budou získáváni. Koubek (2007, s. 135) i Armstrong (2002) uvádějí, že v první řadě je důležité se rozhodnout, zda daný uchazeč bude vybírán z vnitřních či vnějších zdrojů. Vzhledem k tématu diplomové práce bude dále popsáno pouze získávání uchazečů z vnějšího prostředí. Jak dále Koubek (2007) uvádí, možností je mnoho a většinou organizace využívají hned několik z nich, aby oslovili co možná největší množství potenciálních uchazečů o práci. Jak již bylo zmíněno, je potřeba si uvědomit, jaké lidi hledat a zvolit metodu tak říkajíc na míru. Například odborníka na informační technologie by nebylo vhodné hledat pomocí rozhlasu a naopak, starší generace by nebylo možné oslovit v takové míře například inzerátem na sociálních sítích. Na obrázku 2 je zachycen graf, který udává míru využití alternativ při hledání práce. Graf znázorňuje výsledky šetření provedeného v roce 2017 v České republice. Jak je z obrázku patrné, většina lidí už práci hledá pomocí internetu.





**Obrázek 2** Kde si lidé nejčastěji hledají práci? (Grafton Recruitment, 2017)

V literatuře je popsáno více možností, jak oslovit uchazeče. Šikýř (2016) popisuje především zdroje internetové a mediální (webové stránky podniku, pracovní servery, tisk, televize atd.) neopomíná ani další možnosti jako vývěsky nebo letáky, jak uvádí i Koubek (2007, s. 139). Výhody internetových inzerací ale popisuje už Armstrong (2002, s. 363). Mimo jiné zdůrazňuje pokrytí širokého okruhu uchazečů a rychlejší a levnější správu inzerátů. Také je zde možné podat o poznání rozsáhlejší informace případně připojit různé odkazy. Nevýhody spatřuje v možném přílišném zahlcení daty ze stran uchazečů.

### 1.3.2 Odměňování zaměstnanců

Koubek (2002) popisuje odměňování jako široce propracovanou činnost, která je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. Účelem odměňování je dle Šikýře (2016) spravedlivé oceňování vykonané práce a efektivní stimulování zaměstnanců k plnění požadovaných výkonů. Právě stimulování zaměstnanců k daným úkolům zajišťuje bezpochyby především finanční odměna (plat, mzda, odměny). Jak se ale oba autoři shodují, nejsou to jen peníze, co zaměstnance motivuje k výkonům, dále jsou například pochvaly, výhody, kariéerní růst, odborný rozvoj atd. Odměňování by mělo obsahovat obě složky odměn. Motivace je u systému odměňování zaměstnanců velmi důležitá a bude v práci ještě podrobněji rozebrána v pododdílu 1.3.3.

## **Finanční odměňování**

Základní peněžní odměna, ať už plat či mzda, je ohodnocení za určitou práci nebo pracovní místo. Každý zaměstnavatel může mít svůj určitý mzdový systém, podle své strategie odměňování. Odměňování pomocí mzdy má několik forem. Časová mzda, úkolová mzda, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření, jak uvádí Šikýř (2016).

Další formou jsou zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány navíc k peněžním odměnám. Nemusí se jednat přímo o peníze, ale jsou peněžité hodnoty. Na rozdíl od předchozích odměn nejsou většinou tyto vázány přímo na výkon pracovníka. V Evropě se dělí dle Koubka (2007) na:

- výhody sociální povahy (životní pojištění, půjčky, důchody poskytované organizací aj.),
- výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější firemní produkty aj.),
- výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení atd.).

## **Nefinanční odměňování**

Koubek (2007) neopomíná ani tuto složku odměny. Tyto odměny nejsou vázány přímo na výkon pracovníka. Obecně lze říci, že do této formy lze zařadit takřka cokoliv. Nejčastěji to ale bývají již zmíněné pochvaly, povýšení, formální uznání. Koubek (2007) ale popisuje také přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, přidělení určitého zařízení či stroje nebo také přidělení na určité pracoviště. Stále častěji je jako jedna z forem odměny používáno vzdělávání. Nefinanční nástroje ale v praxi nebývají tak mohutně využívány jako nástroje finanční.

### **1.3.3 Motivace zaměstnanců**

Základní zdroj motivace, jak popisuje (Provazník, Komárková, 1996, s. 41), je potřeba. Potřeba jako taková je chápána jako prožívaný, ne vždy uvědomělý nedostatek něčeho pro daného jedince významného. Člověk je pak motivován, aby danou potřebu uspokojil.

Armstrong (2002, s. 159) ale uvádí, že proces motivace je mnohem komplikovanější. Různí lidé mají různé cíle a je tedy důležité přistupovat ke každému jako k jedinci. Ve vztahu manažer a zaměstnanci je třeba využívat dovedností manažerů tak, aby motivovali své podřízené způsobem, který zajistí jejich odpovídající výkony. Důležitý je zde vztah mezi

motivací a pracovním výkonem. Motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon jedince, jak popisuje Provazník a Komárková (1996, s. 133). Jak dále autoři popisují, dalšími důležitými faktory jsou **vnitřní podmínky** člověka (schopnosti, dovednosti atd.) a dále **vnější podmínky** (podmínky, za kterých se práce vykonává).

Armstrong (2002, s. 161) rozděluje čtyři hlavní teorie motivace:

- Teorie instrumentalisty,
- Teorie zaměřená na obsah,
- Teorie zaměřená na proces,
- Herzbergův dvoufaktorový model.

### **Teorie instrumentality**

Jak uvádí Armstrong (2002, s. 161) ve své nejhlubší podstatě tato teorie popisuje, že lidé pracují pouze za účelem výdělku. Tedy pro peníze. Teorie instrumentalisty vychází z předpokladu, že lidé budou k práci motivováni, jestliže systém odměn a případných trestů bude přímo provázán s jejich skutečnými výkony.

### **Teorie zaměřená na obsah**

Nebo také teorie potřeb, kterou původně vytvořil Abraham Maslow, a kterou považuje za nejdůležitější a zásadní princip zdravého lidského vývoje (Provazník a Komárková, 1996). Jak Armstrong (2002) tak i Provazník a Komárková (1996) uvádějí, že Maslowu hierarchickou strukturu potřeb je možné chápat jako jakýsi univerzální model, platný pro všechny lidi. Ne každý jedinec ovšem dosáhne všech úrovní této pyramidy. Nejvyššího stupně, tedy stupně seberealizace lze dosáhnout s velkou mírou motivace. Lidé dosahují jednotlivých úrovní postupně. Viz obrázek 3. Armstrong (2002) ovšem nevidí praktický význam v pojetí Maslowovy hierarchie potřeb.



**Obrázek 3** Maslowova hierarchie potřeb (Provazník a Komárková, 1996, s. 100)

### **Teorie zaměřené na proces**

Tyto teorie mohou být dle Armstronga (2002, s. 163) pro manažery mnohem vhodnější a užitečnější než výše zmíněná teorie potřeb. Teorie zaměřené na proces poskytují realističtější vodítka pro metody motivování zaměstnanců. Příslušnými procesy jsou:

- „Očekávání (*expektační teorie*),
- *dosahování cílů (teorie cíle)*,
- *pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)*.“

Expektační teorii, jak uvádějí Provazník a Komárková (1996), je třeba rozdělit na dva základní pojmy. Valence (subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení) a expektace (očekávání, že pracovní jednání povede k očekávanému výsledku). V podstatě stejně Armstrong (2002) popisuje jedince jako subjekt, který zvažuje jak moc se pravděpodobně, že dosáhne stanoveného výsledku a jak velké úsilí bude muset pro jeho vynaložení vydat. Zjednodušeně řečeno, čím objemnější bude soubor odměn, tím vyšší úsilí vynaloží pracovníci pro jejich dosažení. Jak ale autor dále upozorňuje, samotné úsilí nestačí a žádoucího úkolu lze dosáhnout pouze efektivním úsilím, které zahrnuje dvě proměnné a to schopnost (inteligence, manuální dovednost atd.) a vnímání role (co jedinec dělá a jak tuto roli vnímá).

Teorii cíle popisuje Armstrong (2002), pokud budou pracovníkům ukládány specifické, náročné ale přesto přijatelné cíle, je výkon a motivace vyšší. Velmi důležitá je zde podpora a zpětná vazba od vedení podniku. Jak je dále v publikaci popsáno, vyšší cíle lidem přináší při jejich dosažení větší míru uspokojení a vyšší motivaci cíl ukončit než cíle snadné. Určitá forma odměny pak může pro zaměstnance být seberealizace, které dosáhnou. Seberealizace je také nejvyšším stupněm Maslowovy hierarchie potřeb viz obrázek 2.

Teorie spravedlnosti, jak uvádí Armstrong (2002) i Provazník a Komárková (1996), se zabývá vnímáním jedince (pracovníka) v porovnání s ostatními zaměstnanci. Spravedlivé zacházení znamená, že k určitým skupinám lidí případně jedincům, bude přístupováno stejně. Vnímání spravedlnosti je velmi subjektivní jev. Provazník a Komárková (1996) dále popisují, že pokud pracovník zaznamená jisté neshody, má tendenci tuto nespravedlnost odstranit. Dle autorů se často ukazuje, že pro jedince není do takové míry důležitá jeho absolutní výše odměny, jakožto relativní výše odměny ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci.

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Provazník a Komárková (1996), Armstrong (2002) rozlišují v tomto modelu dva faktory. Satisfactory a Disfaktory. Satisfactory, nebo také faktory vnitřní, jak je nazývají Provazník a Komárková (1996), obsahují motivační faktory a motivátory. Jsou-li tyto faktory v nežádoucím stavu, způsobují nespokojenost a nepřiměřenou motivaci k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a pracovní motivace. Disfaktory jsou faktory vnější, nebo je můžeme nazývat také hygienické a v podstatě popisují prostředí. V případě nepříznivého stavu těchto faktorů pociťují zaměstnanci pracovní nespokojenost ovšem v opačném případě už se pracovní spokojenost nedostavuje (případně pouze ve velmi malé míře). Jejich význam spočívá spíše v prevenci pracovní nespokojenosti.

Tato teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga je spolu s motivační teorií Abrahama Maslowa druhou nejčastěji citovanou teorií (Provazník a Komárková, 1996).

## **1.4 Generace**

V tomto oddíle je rozdělena populace do jednotlivých generací a dále je stručně popsáno, co kterou generaci charakterizuje. Vzhledem k titulu práce jsou některé generace popsány pouze okrajově, a to pro úplnost práce. Vybraná generace je popsána podrobněji.

Jandourek (2012) generací označuje skupinu lidí, kteří jsou spojeni určitým způsobem myšlení, vyrůstali ve stejné době a prožívají důležité momenty svého života přibližně ve stejné době. Generace může mít několik vymezení. Jak dále Jandourek (2012) uvádí, spojuje

tento pojem určitou skupinu lidí období, ve kterém se narodili. Z biologického hlediska lze generaci časově omezit zhruba na 20 – 30 let. Jak autor uvádí, jedná se zhruba o dobu, kdy měla dítě matka a následně její dcera. Kubátová (2010) doplňuje, že vzhledem k současnému stylu života, pozdějšímu zakládání rodin na prodloužení školní docházky, je možné prodloužit toto časové rozpětí až na 34 let. Jak dále oba autoři uvádějí, rozdělovat generace pouze z hlediska vymezených biologických cyklů není vždy vhodné. Kubátová (2010) popisuje historické generace. Ty jsou vymezeny pomocí důležitých historických událostí, které formují způsob života každého člověka.

### 1.4.1 Rozdělení generací

Kubátová (2010) rozděluje historické generace po desetiletích a dle událostí, které dané jedince ovlivnily. Častěji je používáno rozdělení generací, které uvádí Kotler, Kellner (2013) nebo také Notter (2002). Autoři se nepatrně liší u časového rozpětí generací. Jedná se o jednotky let, kterým není v práci přikládán význam. V tabulce 2 je uvedeno rozdělení dle Kotlera a Kellnera (2013). S autory se shoduje i speciální zpracování časopisu Forbes (Forbes, 2017), který ještě doplňuje o další, následující generaci, generaci Z začínající v roce 1998. Tuto generaci Z zmiňují i Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), kteří uvádějí poslední generaci, generaci Alfa. Tu označují časovým rozpětím mezi lety 2011 – 2025.

**Tabulka 2** Rozdělení generací

Generace	Časové rozpětí
<b>Silent generation</b>	1925 - 1945
<b>Baby boomers</b>	1946 - 1964
<b>Generace X</b>	1965 - 1978
<b>Millenials (Generace Y)</b>	1979 - 1994

Zdroj: Autorka s využitím Kotler a Kellner (2013)

#### **Silent generation**

Generace veteránů (Forbes, 2017) nebo také generace matures (Notter, 2002), je ovlivněná především 2. světovou válkou. Tito lidé jsou hodně spořiví a kladou velký důraz na rodinu. Uznávají autority. V době, kdy vyrůstali, nebylo vzdělání samozřejmostí. Volný čas byl chápán jako odměna za tvrdou práci. Příslušníci této generace se již v dnešní době najdou mezi zaměstnanci jen velmi zřídka.

#### **Baby boomers**

Notter (2002) uvádí, že tato silná generace je ovlivněna především ekonomickou prosperitou především v Americe v 50tých letech, která následovala po 2. světové válce.

Proto se jí také přezdívalo šťastná generace, jak uvádějí Horváthová, Bláha, Čopíková (2016). Notter (2002) dále popisuje, že lidé narozeni v tomto období se vyznačují velkou pracovitostí a houževnatostí. Žijí sami pro sebe a pro svou rodinu. Nebojí se utrácet. Forbes (2017) uvádí, že v České republice byla tato skupina ovlivněna komunistickým režimem. Vzdělání v této době nebylo umožněno každému, ale každý jedinec musel mít zaměstnání a pracovat. Byl kladen velký důraz na rodinu a rodinné hodnoty.

## **Generace X**

Notter (2002) popisuje tuto generaci jako jedince, kteří byli vychováni v těžké době společenské nejistoty. Matka i otec museli pracovat, aby obstarali rodinu. V tuto dobu také přichází nové technologie, které jsou vítány. Pro tuto skupinu lidí je charakteristická chuť zvládnout vše, a to i v pracovním prostředí. Překonat standarty života vlastních rodičů je bráno jako výzva. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) dále popisují tuto skupinu lidí jako dobré a tvrdé pracovníky. V zaměstnání jsou loajální, uznávají autority nadřízených pracovníků. Pro generaci X je také velmi typické dlouhodobé zaměstnání. Mnoho jedinců vydrželo v zaměstnání, do kterého nastoupili hned po dokončení vzdělání, mnohdy až do současnosti. Jelikož je pro ně práce jedna z nejdůležitějších položek v hodnotovém žebříčku, mnohdy důležitější než rodina, je u generace X zaznamenán velký nárůst rozvodů. V České republice jsou příslušníci této generace nazýváni Husákovými dětmi (Forbes, 2017).

## **Generace Y**

Této generaci se přezdívá také mileniáni, podle toho, že se do pracovního procesu dostali většinou až v novém miléniu. Mnoho příslušníků této generace je ale právě na startu své kariéry. V roce 2025 bude tato skupina tvořit zhruba 75 % všech pracovních sil (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2017). Jak autoři dále uvádějí, v zajišťování úspěšnosti pracovního poměru hrají důležitou roli personalisté. Ti by měli této generaci upravit zavedené postupy v oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby je zaujali. Šimáková (2017) popisuje základní charakteristické rysy této generace takto:

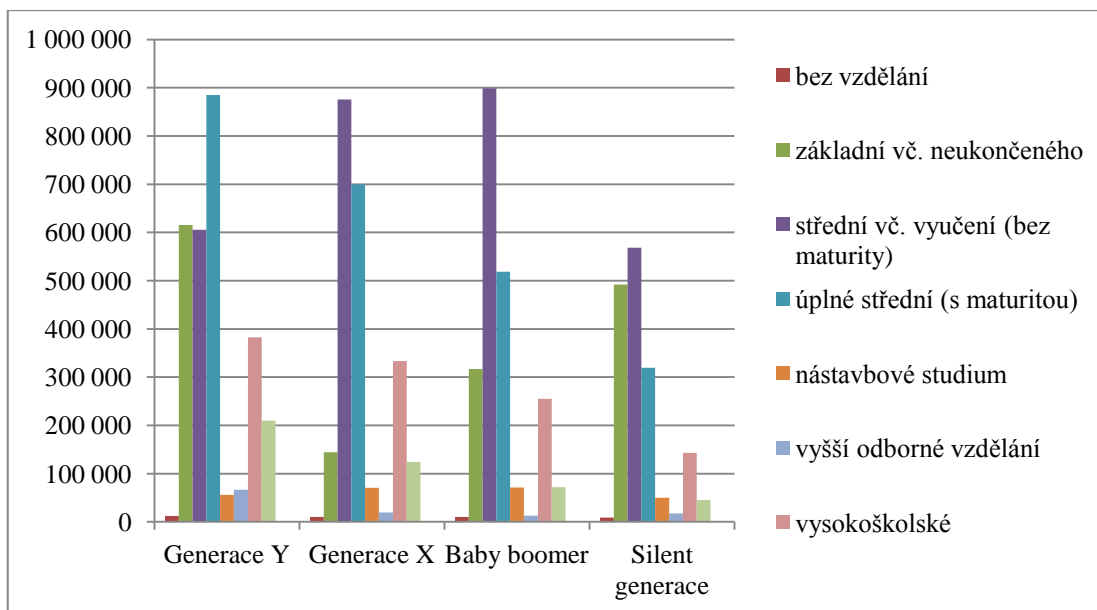
- „, Pracují efektivně, flexibilně a umějí si udělat čas na vlastní koníčky a relaxaci,
- preferují zdraví, chtějí mít flexibilní prostor pro své pracovní povinnosti i aktivity,
- přicházejí se spoustou nových nápadů a inovací, na jejichž realizaci jim záleží,
- při rozvoji a vzdělávání vyžadují individuální přístup, oslovuje je koučink a mentoring, který jim umožňuje hledat si své vlastní cesty v dalším kariérním růstu a osobním životě.“

S příchodem nové generace na pracoviště je spojen i generační konflikt. Generační konflikt popisuje Bednář et al. (2013) jako přirozený jev, který nastává mezi staršími a mladšími. Stávající pracovníci mají strach o svá pracovní místa, která nově přichozí mohou ohrozit. Dále jsou to i zavedené způsoby práce, které mají starší pracovníci zažité. Mladí přichází s inovacemi a možnými zlepšeními, ke kterým mohou být starší pracovníci skeptičtí. Klíčem k řešení takových situací je jasné vymezení pracovních povinností. Určení podmínek k jejich vzájemné spolupráci a vymezení jejich místa v zaměstnání. Generační konflikt není většinou problém těch, kterých se to týká, ale nezvládnutého managementu. Šimáková (2017) uvádí, že v souvislosti s příchodem nové generace ale nehodlá podstupovat žádné změny více než třetina podniků. Ty ale o své potenciální zaměstnance zřejmě přijdou. Pro generaci Y totiž nejsou změny zaměstnání problémem.

Generaci Y popisuje Rezlerová (2009) a Horváthová Bláha a Čopíková (2016), jako výrazně ekonomicky aktivní, vyžadující vysokou úroveň života. Cítí větší zodpovědnost za své sociální jistoty a důležitá je pro ně i seberealizace, důraz kladou na osobní uplatnění. Oproti předešlým generacím nechce tato obětovat svůj osobní život práci a tento postoj se podílí na rýsování potřeb jako jsou flexibilní pracovní doba i místo zaměstnání, rozmanité prostředky moderní komunikace a podobně. Jak dále Rezlerová (2009) uvádí, nejvíce charakteristický rys této generace se dá shrnout následně: „*Chtějí vše, a zároveň vše nabízejí, ale... Souhra profesionálního a osobního života je managersky a časově náročná, ale vyjde-li jim zaměstnavatel vstříc, získá loajální, flexibilní zaměstnance, kteří se chtějí rozvíjet a získávat nové zkušenosti.*“

Tato generace klade důraz na dlouhodobý efekt. S tím je spojeno i efektivní využívání času a prostředků. Nejvíce si cení dlouhodobého vzdělávání a rádi získávají zkušenosti z různých oblastí podniku. Je pro ně důležité, aby vykonávaná práce měla smysl. Jak již bylo zmíněno, usilují o vyvážení pracovního a soukromého života. Usilují také o moderní prostředí s dobrým technickým vybavením a možnost otevřeně komunikovat. Tato generace je také nejvíce vysokoškolsky vzdělaná, jak je vidět na obrázku č. 4. Z obrázku je dále patrné, že v generaci Y je nejvíce lidí s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou. Naopak vyučení ubývají. U generace X je naopak nejvíce vyučených. Naopak lidí bez vzdělání je napříč generacemi v podstatě stejně.





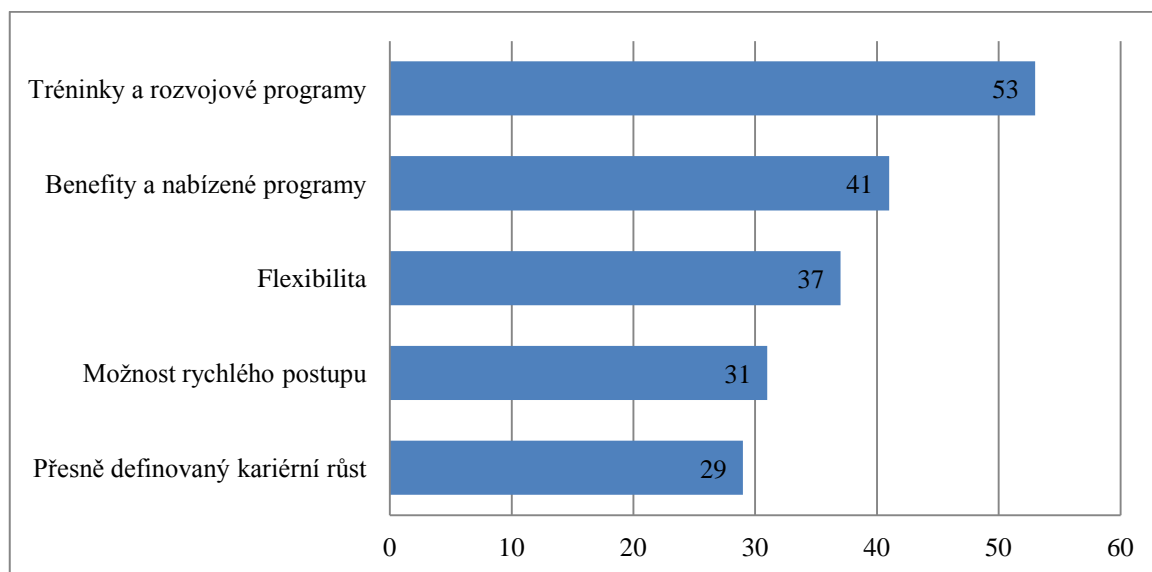
**Obrázek 4** Obyvatelstvo podle generací a ukončeného vzdělání (Autorka s využitím ČSÚ, 2011)

Generace Y je nepochybně spojena s rozvojem moderních technologií. Jsou neodmyslitelnou součástí jejich každodenního života. Pro podniky to představuje příležitost, kterou by měly využít. Jak dále Šimáková (2017) uvádí, české podniky momentálně stojí před konceptem 4.0, který předpokládá digitální revoluci, a právě mileniáni by měli dostat příležitost. Důležitá je zde motivace, která je nedílnou součástí dobrého výkonu jedince. Šimáková (2017) dále uvádí výčet, jak mladé lidi motivovat k práci, nasazení a výdrži.

- Podniková kultura – pro dnešní generaci jsou vztahy na pracovišti a celkové nasazení a pohoda v práci velmi důležité. Jsou ochotni kvůli tomuto zaměstnání i změnit. Nejsou pro ně podstatné pouze za finanční hodnoty. Touží po tom být součástí něčeho většího a naplňovat hodnoty, kterým sami věří.
- Mentoring – může pro příslušníky generace Y, kteří stojí na začátku kariéry velmi přínosný. Zkušenější zaměstnanci mohou nově příchozím pomoci mnohem lépe poznat firemní prostředí, zvyklosti a celkově je zařadit do procesu. Zde je ale velmi důležité vybrat vhodného mentora.
- Flexibilita – zvláště dnešní mladá generace, která se nechce vzdávat svého soukromého života, velmi uvítá možnost flexibilní pracovní doby. S rozvojem moderních technologií, které jsou pro tuto skupinu vlastní, není pro mnoho podniků problém tuto potřebu uspokojit.

- Zpětná vazba – jak autorka uvádí, mnoho podniků opomíná důležitost komunikace se zaměstnanci. Co konkrétního by zlepšili, co se jim naopak líbí a kde vidí nedostatky nebo příležitosti. Může to přitom vést k nedostatečnému využívání lidských zdrojů.
- Kariérní růst – projevuje se napříč generacemi, tedy ani u generace Y tomu není jinak. Touha v podniku postupovat a rozvíjet své schopnosti je ale oproti předešlým generacím větší.
- Transparentnost – mladí lidé chtějí být včas informováni o případných změnách. Rádi se zapojují do diskuzí a chtějí poctivé jednání.
- Projev uznání – obzvláště u této generace je velmi důležité dát jim najevo uznání. Jsou přitom citliví na to, zda se jedná o opravdový projev nebo jen o prázdná slova. Podnik to přitom nestojí nic, ale pro motivaci zaměstnance je to velmi důležité.

K výčtu výše zmíněných faktorů lze doplnit ještě obrázek 5. Faktory, které ovlivňují výběr budoucího zaměstnavatele. Údaje jsou získány z průzkumu realizovaného v roce 2013 ve Velké Británii, kde bylo osloveno přes 1000 respondentů generace Y. Tento průzkum uvádějí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016).



**Obrázek 5** Faktory, které ovlivňují výběr budoucího zaměstnavatele (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Z obrázku je patrné, že pro více než polovinu respondentů je nejdůležitější rozvojový program spolu s tréninky. Následují nabízené benefity a programy. Na třetím místě je flexibilita. Podobně důležité jsou pro respondenty otázky týkající se kariéry, ty se umístily na čtvrtém a pátém místě.

## **Generace Z**

Kotler Keller (2013) označují nástup generace Z rokem 1995 stejně jako D. Stillman a J. Stillman (2017), kteří tuto generaci ukončují rokem 2012. Web Forbes uvádí rok 1998 (Forbes, 2018). To znamená, že nejstarším příslušníkům této generace je dnes zhruba 20 let a mnozí z nich tedy začínají hledat zaměstnání, nebo už pracují. D. Stillman a J. Stillman (2017) upozorňují na fakt, že je tato generace mnohdy chybně označována za miléniány, kterými je generace Y. Jsou zde ale rozdíly a generace Z má své vlastní charakteristiky. Zmiňují i generační střety, které se objevují při příchodu nových generací. Strauss a Howe (1991) uvádějí, že tato generace vyrůstá s moderními technologiemi, bez kterých si nedokážou svůj život představit, je to totiž první generace, která má tyto technologie snadno dostupné už od velmi útlého věku. Podle Strausse a Howe (2015) mělo v roce 2015 chytrý mobil 77 % lidí ve věku od 12ti do 17ti let. To samozřejmě tuto generaci ovlivňuje v oblasti vzdělávání a komunikace. Jak dále uvádějí, stojí zde proti sobě dva důležité aspekty. Jeden je, že moderní technologie, a to především vlastnictví chytrých telefonů, pomáhá ve vzdělávání. Informace jsou snadno a rychle dostupné, jedinec se může vzdělat individuálně a hlouběji se zapojit. Naproti tomu ale stojí fakt, že zde může vzniknout technologická závislost a samoregulace, která může naopak vývoj dítěte brzdit.

Podle Strausse a Howe (2015) vyplývá z průzkumu, že je pro 81 % příslušníků generace Z důležité vysokoškolské vzdělání. Považují to za nezbytný krok pro dosažení kariéry. Jsou pro ně velmi důležité praktické zkušenosti. Teorii totiž mohou snadno dohledat sami.

Strauss a Howe (2015) uvádějí, že generace Z bude v budoucnu lepšími zaměstnanci. Jejich připravenost v oblasti moderních technologií a přijímání nových myšlenek z nich dělá cenné zaměstnance. Ačkoliv je pro ně online komunikace velmi důležitá, dávají přednost osobnímu jednání. Nehledají pouze práci. Chtějí vzrušení a pocit naplnění. Myslí hodně na budoucnost. Je pro ně důležité, aby se měli dobře, mohli si pořizovat co je moderní a vytvářet nové zážitky (Forbes, 2017). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) ještě doplňují, že nástup generace Z na trh práce by neměl působit takové překvapení, jako při nástupu generace Y.

## **Generace Alfa**

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016): „*Jedná se o lidi narozené mezi lety 2011 a 2025 (tedy kompletně ve 21.století) jež mají od raného dětství prostřednictvím internetu snadný přístup k lidem, informacím i veškerým světovým znalostem. Internet považují za svůj externí*

*mozek chtějí rychle uspokojit svoje potřeby, jsou netrpěliví a nejsou schopni hlubšího myšlení.“*

Rodiči generace Alfa jsou, nebo budou, především páry generace X a generace Y. Tato generace bude vyrůstat v době obecného stárnutí populace. Očekává se větší vzdělanost, než u generace Z. Také délka studia bude delší. Začnou studovat dříve a se studiem skončí později než generaci jejich rodičů.

## **1.5 Hlavní metody využité pro řešení práce**

V tomto oddíle jsou popsány jednotlivé kroky, které budou realizovány při zpracovávání analytické části práce. Nejprve bude sestaven dotazník, pomocí kterého budou shromažďována data pro samotný průzkum zjišťování atraktivity zaměstnavatele z pohledu současné generace. Následně bude provedena analýza současného stavu společnosti s využitím hlavních myšlenek formovaných SWOT analýzou a benchmarkingem. Na závěr je uvedeno vyhodnocení návrhu.

### **1.5.1 Dotazníkové šetření**

Pro tuto práci byla vybrána metoda dotazování pomocí reprezentativního dotazníkového šetření. Jedná se o nejznámější výzkumnou metodu, kdy se zjišťují pomocí dotazníků odpovědi na stanovené otázky (Svoboda, 2011). Bednarčík (2008, s. 48) definuje dotazník jako: „*Formulář, určený k pokud možno přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací*“. Důležité při tomto šetření je především srozumitelně a sestavená otázka. Díky této zvolené metodě je jednodušší zaměření respondentů při zachování určité anonymity, která je pro některé jedince důležitá. Otázky mohou být dle Kohoutka (2010):

- uzavřené,
- otevřené,
- škálové.

Dotazník sestavený pro tuto práci bude obsahovat uzavřené a škálové formy otázek. Požadavky na dotazník patří podle Kohoutka (2010):

- objektivnost,
- standardnost,
- spolehlivost
- validita,

- kvantitativní a kvalitativní interpretovatelnou,
- úspornost,
- míra návratnosti dotazníků.

Hlavní výzkumnou otázkou, na jejíž zodpovězení se zaměřuje dotazníkové šetření, je: „Jak vnímá současná generace atraktivního zaměstnavatele?“ Spolu s dílčí výzkumnou otázkou, která má zjistit atributy takového zaměstnavatele.

### Určení způsobu výběru a velikosti vzorku

Pro správný průběh průzkumu je důležité určit správnou velikost výběrového vzorku, tj. kolik lidí by mělo být dotazováno (Kozel, 2006). Nezáleží přitom pouze na velikosti, ale také na způsobu výběru a struktuře výběrového vzorku. Jak dále uvádí Kozel (2006), velikost výběrového vzorku se odvozuje od celkové velikosti zkoumaného souboru. Důležitá je také struktura vzorku.

Současná generace je v práci chápána jako generace Y a Z. To jsou lidé narození mezi lety 1979 – 2012. Dle statistiky Českého statistického úřadu provedené v roce 2011 bylo v populaci České republiky k tomuto roku 1 900 915 lidí ve věku od 18 do 34 let. Dále pak 1 724 624 lidí mladších než 18 let. To je celkem 3 625 539 respondentů z generace Y a Z. Respondenti vhodní k dotazování jsou nad 18 let (ČSÚ, 2011).

Výpočet vhodný pro určení správného rozsahu výběrového vzorku je pro kvalitativní údaje:

$$n \geq \frac{(z^2 \times p \times q)}{\Delta^2} \quad (1)$$

Kde **n** je minimální počet respondentů, **z** je stanovený koeficient spolehlivosti (při hodnotě 1 alespoň 68,3 % pravděpodobnost tvrzení; při hodnotách 2,3 pak 95,4 %, 99,7 %), **p,q** jsou procentuelní hodnoty respondentů znalých problematiky, pokud tato čísla nejsou známá, musí být vytvořen součin **p x q**, **Δ** je stanovená maximální přípustná chyba.

Vzhledem k tomu, že bylo zjištěno více než 100 000 potenciálních respondentů základního souboru, je možné použít pro určení velikosti výběrového vzorku hodnoty z tabulky, kterou uvádí Hauge (2003). Pro populaci čítající více než 100 000 respondentů je vhodný výběrový vzorek 384.

Sestavený dotazník bude publikován na internetu, který pomůže dotazník distribuovat po celém území České republiky, což zajistí úplnost výsledků. Získané údaje jsou dobře statisticky zpracovatelné, avšak nevýhodou této metody může být nedostatečné pochopení otázky. Dle Kotlera (2001) se dotazování na internetu s jeho rozvojem stal velmi oblíbenou metodou.

## Analýza současného stavu

K analýze současného stavu podniku budou využity myšlenkové postupy SWOT analýza a Benchmarking.

### 1.5.2 SWOT analýza

Jakubíková (2008) popisuje SWOT analýzu jako techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů. Sestává se z hodnocení silných (S) a slabých (W) stránek, příležitostí (O) a hrozeb (T). Je doporučováno začít analýzou OT (příležitostí a hrozeb), které přicházejí z vnějšího prostředí podniku. Následovat by měla analýza SW (silných a slabých) stránek, které se týkají prostředí uvnitř podniku. Jednotlivé části SWOT analýzy jsou zachyceny na obrázku č. 6. V této práci nebude zpracována komplexní SWOT analýza podniku, bude pouze vycházeno z její logiky a důraz bude kladen na prvky, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele.

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

**Obrázek 6** SWOT analýza (Jakubíková, 2008)

### 1.5.3 Benchmarking

Benchmarking neboli metoda mezipodnikového srovnání (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008), znamená dlouhodobý proces, sledování a porovnávání vlastních výsledků s konkurencí. Neomezuje se přitom jen na bezprostřední konkurenci, ale bere v potaz všechny myšlenky, nápady, metody atd., které jsou pro podnik použitelné ve smyslu zvýšení kvality, výkonnosti nebo efektivity (Jakubíková, 2008).

Jak dále Jakubíková (2008) uvádí, je rozlišováno pět druhů benchmarkingu:

- interní,
- konkurenční,

- funkcionální,
- generický,
- spolupracující.

Veber a kol (2009) rozdělují benchmarking na interní a externí. V analýze současné situace bude vycházeno z logiky externího benchmarkingu. Benchmarking vyžaduje postupovat následujícími kroky:

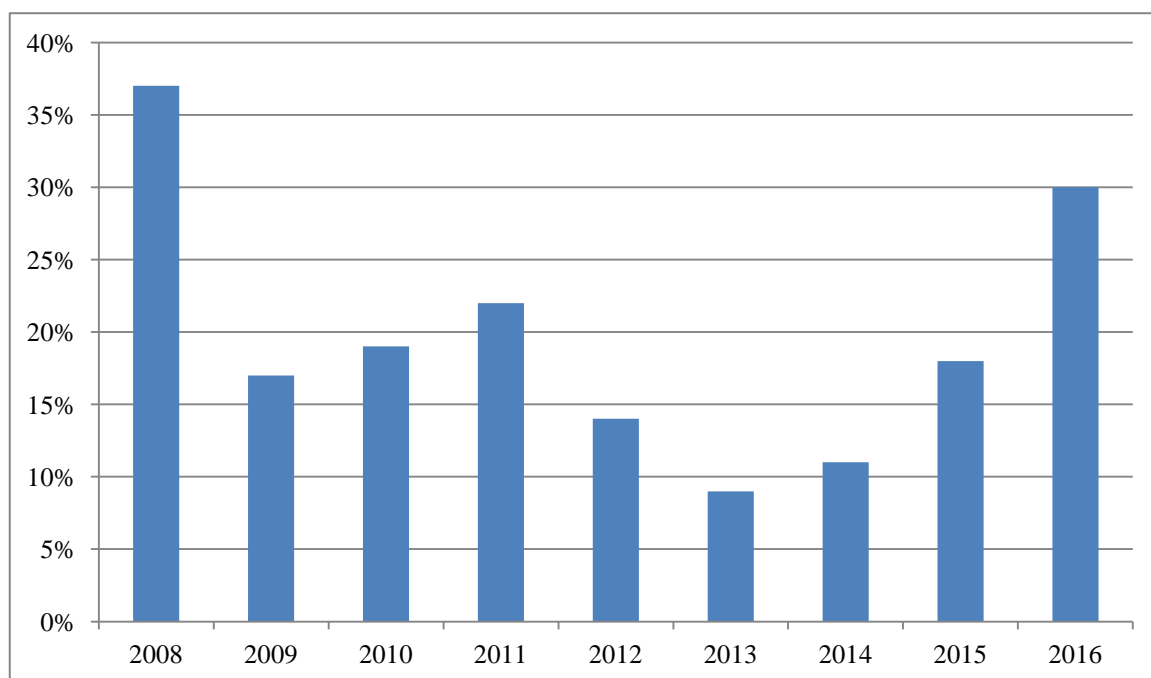
- vybrat produkty, služby nebo postupy vhodné pro porovnání,
- identifikovat klíčové jednotky při porovnávání,
- nalézt společnosti a interní plochy pro porovnání,
- sbírat data pro provedení porovnání a praktické zkušenosti,
- analyzovat data a identifikovat příležitosti pro zlepšení,
- přijmout a implementovat nejlepší příklady, nastavit rozumné cíle a zajistit širokou podporu těmto cílům ve společnosti.

## 2 ANALÝZA ATRAKTIVITY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI Z POHLEDU SOUČASNÉ GENERACE

Následující kapitola je členěna do několika vzájemně provázaných částí. Jako první je uvedena situace na trhu práce. Následuje analýza vnějšího prostředí podniku, která byla realizovaná pomocí dotazníkového šetření. Toto šetření si kladlo za cíl identifikovat významné faktory, které ovlivňují z pohledu současné generace atraktivitu zaměstnavatele, aby vybraná společnost získala náhled na situaci z pohledu příslušníků současné generace (viz oddíl 1.1). Poté je provedena analýza s důrazem na významné prvky, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele.

### 2.1 Situace na trhu práce

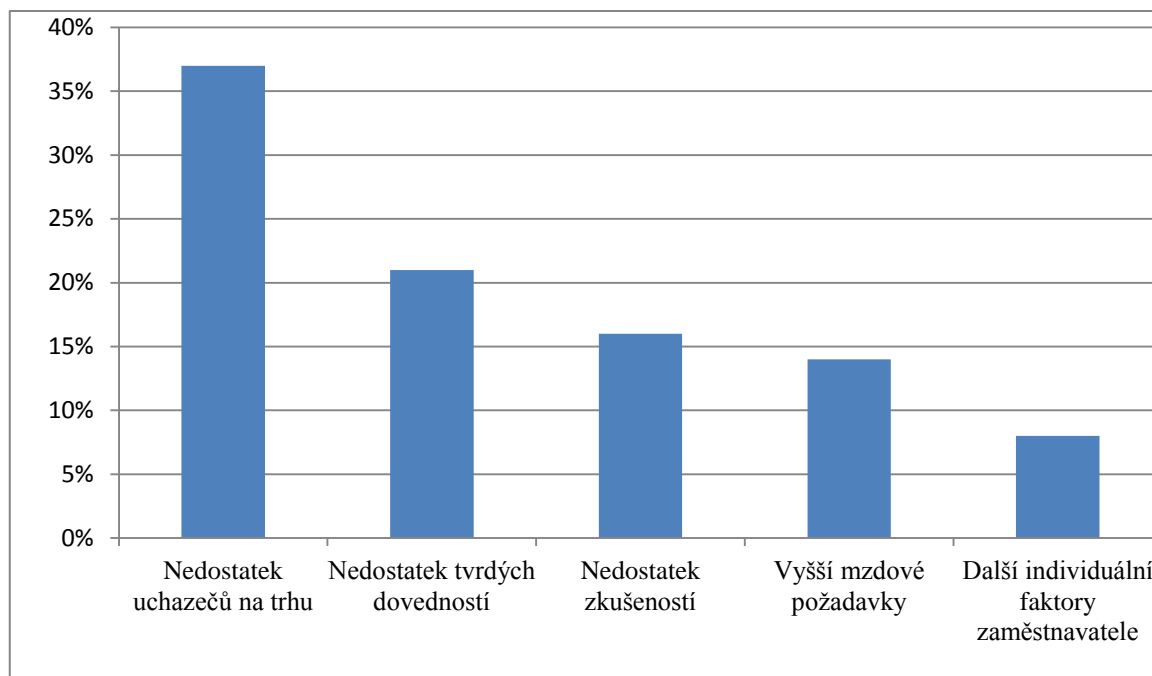
Podle Českého statistického úřadu (2018), byla za 4. čtvrtletí roku 2017 evidovaná nezaměstnanost 2,4 %, což je historicky nejméně. Na jedno pracovní místo připadalo v roce 2017 v průměru 1,3 uchazeče. Pro srovnání v roce 2016 to bylo 2,6 uchazeče. Neobsazených míst bylo v roce 2017 více než 200 000. S tím souvisí problém s obsazováním volných pracovních míst. Podle průzkumu agentury Manpower z roku 2016 má problém s obsazením volných pracovních míst 30 % českých zaměstnavatelů z důvodu nevhodných uchazečů (Manpower, 2016). To je nejvyšší hodnota hned po roce 2008, kdy to bylo 37 %, viz obrázek 7.



**Obrázek 7** Procentuální vývoj neobsazených volných pozic (Manpower, 2016)



Podle agentury Manpower (2016) je hlavním důvodem vysokého počtu volných pozic nedostatek lidí na pracovním trhu. Dále je to například nedostatek zkušeností či rozdílné mzdové požadavky viz obrázek číslo 8.



**Obrázek 8** Hlavní důvody vysokého počtu volných pracovních pozic (Manpower, 2016)

Nedostatek kvalitních pracovníků je tedy celorepublikovým problémem, na který je třeba reagovat a snažit se potenciální zaměstnance maximálně motivovat k výběru vybrané společnosti jako svého zaměstnavatele. Samozřejmě je důležité neopomenout péči o zaměstnance stávající.

## 2.2 Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na atraktivitu zaměstnavatele z pohledu současné generace

Jak již bylo zmíněno v metodice práce, dotazníkové šetření má za úkol zjistit, jakého zaměstnavatele vnímá současná generace jako atraktivního. Dotazování byli respondenti ve věku od 15ti do 40ti let. Dotazník byl distribuován od 22. 3. 2018 do 1. 5. 2018 a šetření se zúčastnilo 391 příslušníků současné generace.

### 2.2.1 Část dotazníkového šetření věnovaná charakteristice respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 59 % žen a 41 % mužů. V generačním rozdělení převažují příslušníci starší generace Y, tedy lidé narození mezi lety 1979 – 1994, kterých je 69 %. Dotazníků vyplněných respondenty generace Z je 31 %.

S ohledem na rozlišení respondentů dle vzdělání je možno uvést, že nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno od respondentů s úplným středním odborným vzděláním s maturitou a to přesně 38 %. Následovali lidé s bakalářským vzděláním, kterých bylo 23 %. Přehled celého rozdělení vzdělání je znázorněn v tabulce 3. Pro tuto otázku byly vybrány možnosti odpovědi na základě podkladů z Národního ústavu pro vzdělávání (© 2011 – 2018).

**Tabulka 3** Vzdělání respondentů

Možnost odpovědi	Podíl
<b>Bez vzdělání</b>	0,5 %
<b>Neúplné základní vzdělání</b>	0,0 %
<b>Základní</b>	0,5 %
<b>Nižší střední</b>	0,0 %
<b>Nižší střední odborné</b>	0,9 %
<b>Střední odborné s vyučením</b>	5,4 %
<b>Střední (odborné) bez vyučení i maturity</b>	0,0 %
<b>Úplné střední všeobecné</b>	6,8 %
<b>Úplné střední s vyučením a maturitou</b>	4,1 %
<b>Úplné střední odborné s maturitou</b>	38,0 %
<b>Vyšší odborné</b>	3,6 %
<b>Vyšší odborné (konzervatoř)</b>	0,0 %
<b>Bakalářské</b>	23,1 %
<b>Vysokoškolské</b>	16,7 %
<b>Vysokoškolské doktorské</b>	0,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zhodnocení respondentů s ohledem na jejich status, je možno konstatovat, že převažují s 51 % zaměstnaní. Následují studenti, kterých je 32 %. Vysoký počet studentů je z velké části zapříčiněn věkovou hranicí danou pro dotazníkové šetření. 73 % příslušníku mladší generace Z jsou studenti. U generace Y je podíl studentů 14 %. Nezaměstnaných je necelé procento. Celkový přehled je uveden v následující tabulce 4.

**Tabulka 4** Status respondentů

Statut	Podíl
<b>Zaměstnaný</b>	57,0 %
<b>Osoba samostatně výdělečně činná</b>	4,1 %
<b>Na mateřské či rodičovské dovolené</b>	5,9 %
<b>Student</b>	32,1 %
<b>Nezaměstnaný</b>	0,9 %

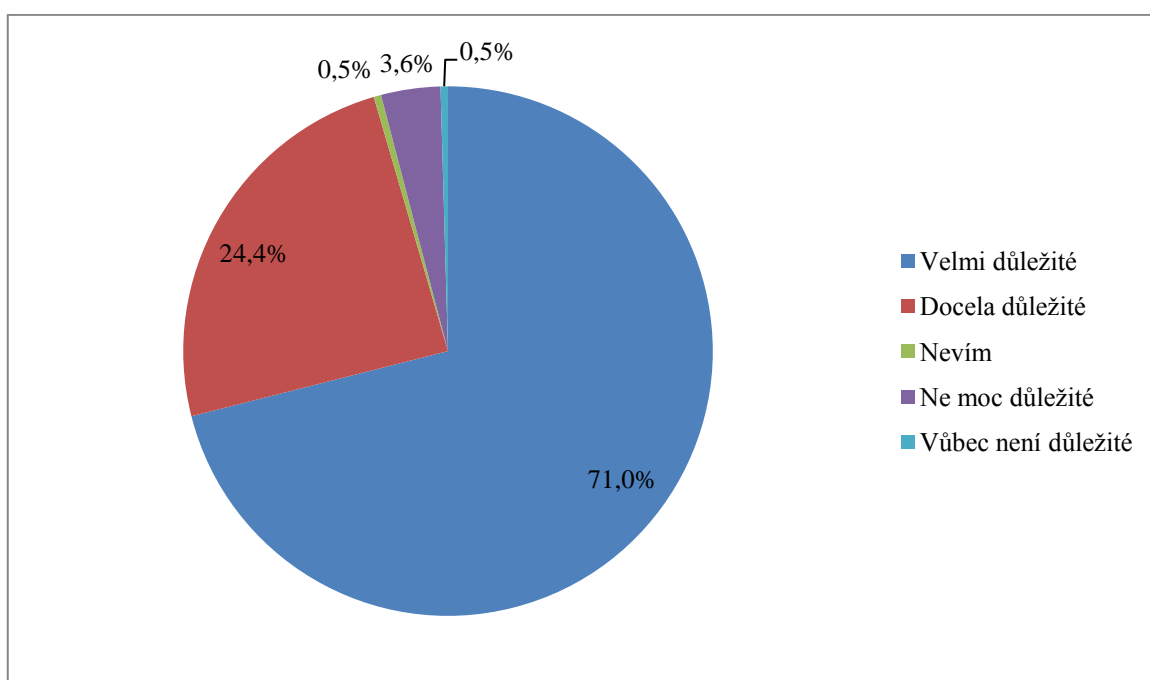
Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.2.2 Obecná část dotazníkového šetření

V tomto oddíle jsou uvedeny výsledky analýzy jednotlivých otázek, týkajících se obecného vnímání jednotlivých okruhů z pohledu příslušníků současné generace. Otázky v této části dotazníkového šetření byly inspirovány již uskutečněným průzkumem, který provedl Reis a Braga v letech 2014 – 2015 (Reis a Braga, 2016). Dále jsou otázky vytvářeny s přihlédnutím k bodům pěti odlišností, které utváří atraktivního zaměstnance, uvedených v oddíle 1.1.

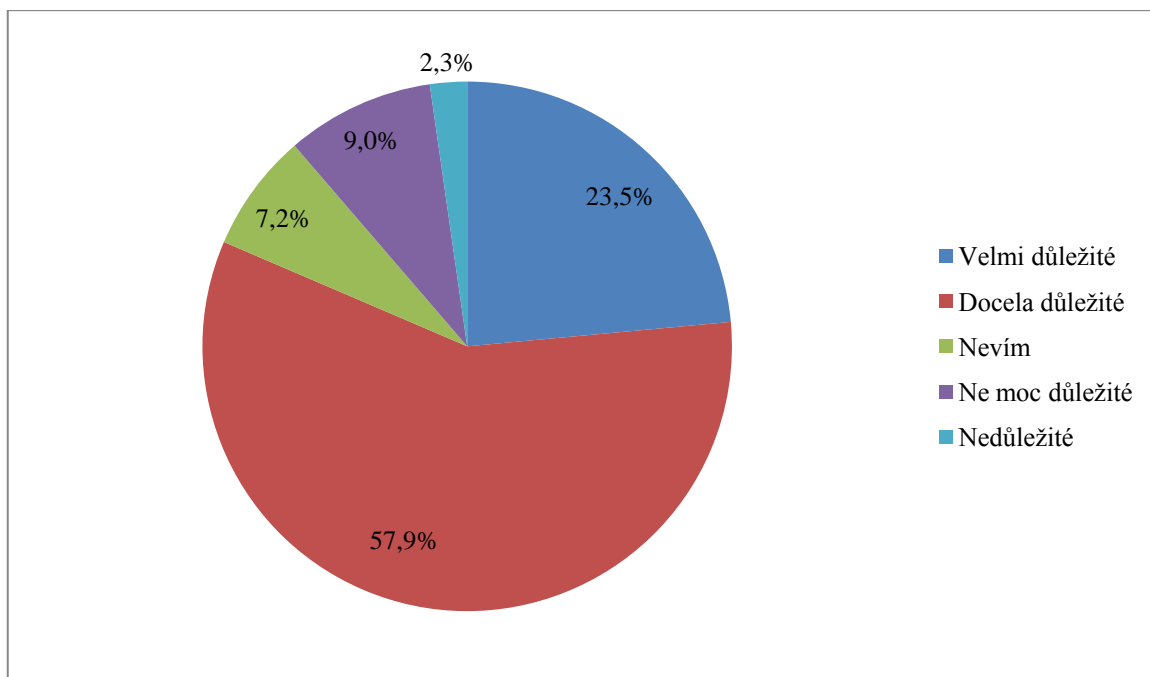
### Hodnocení ekonomické hodnoty pracovního místa

U ekonomické hodnoty pracovního místa respondenti hodnotili možnost využití benefity a stabilitu pracovního místa. Velmi důležitá je pro respondenty stabilita pracovního místa. Jako velmi důležitou ji vnímá zhruba tři čtvrtě dotázaných, dalších 24 % vnímá stabilitu místa jako docela důležitou. Tyto výsledky jsou pak velice podobné i u odpovědí jednotlivých generací. Naopak jako nedůležitou hodnotí stabilitu pracovního místa pouze půl procenta. Přesné údaje jsou znázorněny na obrázku 9.



**Obrázek 9** Hodnocení stability pracovního místa (autorka)

Možnost využití benefity hodnotí nejvíce dotázaných, a to bezmála 60 %, jako docela důležitě. U této otázky odpovědi nebyly tak jednoznačné jako u otázky předchozí. Přes 11 % respondentů hodnotí možnost využití benefitů jako „Ne moc důležité“ nebo „Nedůležité“. Dalších zhruba 7 % dotázaných označilo otázku neví. Viz obrázek 10.



**Obrázek 10** Hodnocení využívání benefitů (autorka)

### **Ohodnocení jednotlivých benefitů**

U této otázky bylo vypsáno několik benefitů, u kterých měli respondenti ohodnotit, jak moc je považují za důležité či nikoliv. Mezi nabídkou odpovědí byly jak benefity, které nabízí vybraná společnost, tak i benefity nabízené jinými zaměstnavateli.

Jako vůbec nejdůležitější benefit, tedy možnost, kterou nejvíce respondentů ohodnotilo jako velmi důležitou, je možnost dalšího vzdělávání, těsně následováno flexibilní pracovní dobou. Důležitá je pro příslušníky současné generace také dovolená nad rámec zákoníku práce. Tyto výsledky nejsou nikterak překvapivé, jelikož prezentují potřeby současné generace, které byly popsány v teoretické části práce. Dále byly kladně (ve smyslu důležitosti) hodnoceny benefity jako možnost využití 13. a 14. platu, který je důležitý pro 75 % respondentů. Stravenky, případně příspěvek na stravování, je důležitý pro 72 % dotázaných a dále příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, který je důležitý pro 71 % respondentů. Všechny tyto benefity vybraná společnost nabízí. Co se týče flexibilní pracovní doby, jedná se většinou o zaměstnance na kancelářských pozicích, u kterých to charakter práce dovoluje.

Náborový příspěvek, který vybraná společnost také nabízí, je důležitý pro 35 % respondentů oproti 44,8 % dotázaných, pro které je tento benefit více či méně nedůležitý.

Jako nejméně důležitý benefit hodnotili dotázaní možnost firemní školky. Možnost odpovědi „Vůbec není důležité“, zvolilo téměř 21 % respondentů. Tento výsledek může být do značné míry ovlivněn faktem, že dotazníkového šetření se zúčastnilo přes 32 % studentů, u kterých může být předpokládáno, že s touto problematikou nemají dostatek zkušeností, a tak ani zkušenost s tímto benefitem. Všechny hodnocené benefity jsou znázorněny v tabulce 5.

**Tabulka 5** Hodnocení benefitů

Benefit	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec nedůležité
<b>Flexibilní pracovní doba</b>	32,1 %	45,2 %	5 %	16,3 %	1,4 %
<b>Dovolená nad rámec zákoníku práce</b>	26,2 %	43,4 %	9 %	19,5 %	1,8 %
<b>Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění</b>	19,9 %	50,7 %	6,8 %	17,2 %	5,4 %
<b>13. a 14. plat</b>	31,7 %	43,9 %	12,2 %	10,4 %	1,8 %
<b>Výhody spojené s vykonávanou prací (jízdenky, atd.)</b>	12,7 %	42,1 %	10,0 %	29,9 %	5,4 %
<b>Možnost dalšího vzdělávání</b>	33,9 %	48,4 %	5,9 %	9,5 %	2,3 %
<b>Příspěvek na ozdravné pobyty</b>	7,7 %	32,6 %	14,5 %	36,7 %	8,6 %
<b>Náborový příspěvek</b>	9,5 %	25,8 %	19,9 %	34,4 %	10,4 %
<b>Home office</b>	21,3 %	32,6 %	16,7 %	19 %	10,4 %
<b>Stravenky, příspěvek na stravování</b>	27,6 %	44,3 %	5,0 %	15,4 %	7,2 %
<b>Firemní školka</b>	9,5 %	27,1 %	19,0 %	23,5 %	20,8 %
<b>Materiální benefity (auto, mobil, notebook, aj.)</b>	21,7 %	39,8 %	9,0 %	23,1 %	6,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení pracovního prostředí

U této otázky měli respondenti hodnotit, jak moc jsou pro ně důležité faktory týkající se pracovního prostředí. Pro bezmála 100 % všech dotázaných je nejvíce důležité bezpečné pracovní prostředí. Zhruba stejnému počtu dotázaných také přijde důležité fyziologicky a hygienicky nezávadné prostředí.

Co je pro pracovníky neméně důležité, jsou faktory sociální. Tedy uvolněné pracovní prostředí, otevřená komunikace a prostředí, které nabízí všem rovné příležitosti. Rovnost příležitostí všem pracovníkům hodnotí jako velmi důležité bezmála polovina dotázaných. Dalších 41 % jako docela důležité. Přesné údaje jsou znárodněny v tabulce 6.

**Tabulka 6** Hodnocení pracovního prostředí

Pracovní prostředí	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec nedůležité
<b>Fyziologicky a hygienicky nezávadné prostředí</b>	68,3 %	28,5 %	1,4 %	1,4 %	0,5 %
<b>Bezpečné prostředí</b>	70,6 %	26,7 %	1,4 %	0,5 %	0,9 %
<b>Nabízející rovné příležitosti</b>	48,9 %	40,7 %	5,0 %	4,1 %	1,4 %
<b>Umožňující otevřenou komunikaci</b>	56,1 %	33,5 %	5,9 %	4,1 %	0,5 %
<b>Dynamické prostředí umožňující rozvoj</b>	39,4 %	41,6 %	12,2 %	6,3 %	0,5 %
<b>Uvolněné a zábavné pracovní prostředí</b>	48,9 %	40,7 %	2,7 %	5,9 %	1,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení společenských a interpersonálních faktorů

V této otázce respondenti hodnotili vztahy na pracovišti. Všechny možnosti odpovědí jsou důležité pro více než tři čtvrtiny z nich. Pro téměř 100 % dotázaných jsou důležité dobré vztahy s kolegy. Pouze o několik procent méně respondentů také shledává důležitým dobré vztahy s nadřízenými, což bývá při jeho nenaplnění častý důvod k odchodu zaměstnanců ze společnosti. To potvrzuje i Koláčková (2017), která uvádí nekompetentní vedení jako hlavní důvod fluktuace zaměstnanců. Uvádí, že ze statistik vyplývá, že až polovina lidí odchází se zaměstnání právě kvůli svému nadřízenému. Naopak nejméně důležitým z možného výběru shledávali příslušníci současné generace dosažení společenského statusu. Tedy stát se součástí určité skupiny lidí určitého intelektu nebo sociálního či ekonomického postavení. Tento faktor nepřijde důležitý 11 % dotázaných. Viz tabulka 7.

**Tabulka 7** Hodnocení interpersonálních faktorů

Odpověď	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec nedůležité
<b>Dobré vztahy s nadřízenými</b>	60,6 %	36,7 %	0,0 %	1,8 %	0,9 %
<b>Dobré vztahy s kolegy</b>	76,0 %	22,6 %	0,5 %	0,0	0,9 %
<b>Podpora kolegů a týmový duch ve společnosti</b>	57,0 %	36,2 %	4,1 %	1,8 %	0,9 %
<b>Dosažení společenského statusu</b>	27,6 %	48,9 %	12,7 %	6,8 %	4,1 %
<b>Vytvoření osobních kontaktů</b>	22,6 %	56,1 %	7,7 %	10,4 %	3,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení atraktivity práce

Hodnocení aspektů atraktivity vykonávané práce je pro dotázané zhruba stejně důležité. Vyjma jedné odpovědi zvolilo přes 85 % respondentů u otázek možnost „Velmi důležité“ nebo „Docela důležité“. Pro dotázané je důležité pracovat pro organizaci, která je pracovníkům morálně a eticky blízká. Zároveň je pro zástupce současné generace důležitá pestrost vykonávané práce, což je jedním z charakteristických rysů generace Y a Z. Tito lidé nemají rádi monotónnost a mnohem více než generace předchozí preferují flexibilitu i pestrost. Což ostatně tento průzkum dokazuje. Pro nejvíce dotázaných, což je přes polovinu respondentů, je velmi důležité mít práci, která má nějaký význam, případně vytváří určitou přidanou hodnotu. Pro další 43 % dotázaných je práce s určitým významem „Docela důležitá“. Celkem je tedy stimulující práce důležitá pro zhruba 95 % dotázaných.

Nejméně kladně hodnocená otázka je otázka týkající se inovativních výrobků a služeb, které vytváří daná organizace. Práce pro takovou organizaci je důležitá pro 65 %, zatímco pro zhruba 20 % důležitá není. U této otázky také nejčastěji respondenti vybírali možnost „Nevím“. Všechny získané údaje jsou uvedeny v tabulce 8.

**Tabulka 8** Hodnocení atraktivity práce

Aspekty atraktivity	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec nedůležité
<b>Práce pro organizaci, jejíž etické a morální hodnoty jsou v souladu s hodnotami respondentů</b>	42,1 %	44,3 %	8,1 %	4,5 %	0,9 %
<b>Práce pro organizaci, která vytváří kvalitní výrobky nebo produkuje kvalitní služby</b>	41,6 %	48,9 %	4,1 %	4,1 %	1,4 %
<b>Práce pro organizaci, která vytváří inovativní výrobky nebo produkuje inovativní služby</b>	16,3 %	48,9 %	16,3 %	14,5 %	4,1 %
<b>Pestrost vykonávané práce</b>	39,8 %	49,8 %	4,1 %	5,4 %	0,9 %
<b>Práce je stimulující (tzn. máte pocit, že má význam a vytváří přidanou hodnotu)</b>	52,0 %	42,5 %	2,7 %	1,8 %	0,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### Hodnocení faktorů osobního rozvoje

Velice podstatná je oblast osobního rozvoje. Pro současnou generaci je osobní rozvoj velice důležitým aspektem. Ať se jedná o získávání různých zkušeností, odborný rozvoj, vzdělávání nebo rozšiřování vědomostí. Příslušníci současné generace chtějí mít široký rozhled a chtějí stále zkoušet něco nového, což ostatně potvrzují i odpovědi respondentů na

tuto otázku. Pro více než 90 % dotázaných jsou nejdůležitější možnosti odborného a kariérního růstu.

Dalším důležitým aspektem je možnost jazykového vzdělávání. Ta je důležitá pro více než tři čtvrtiny dotázaných. Pro 15 % respondentů není získávání či prohlubování jazykových zkušeností důležité.

Nejvíce možností odpovědi „Ne moc důležité“ nebo „Vůbec není důležité“ bylo zaznamenáno u možnosti získávat mezinárodní zkušenosti. Pro čtvrtinu dotázaných není tento faktor důležitý a dalších zhruba 11 % nedokázalo tuto otázku zhodnotit. Tento výsledek může být do jisté míry ovlivněn nadpoloviční většinou respondentů ženského pohlaví, které tuto možnost nemohou nebo nechtějí využít například z rodinných důvodů péče o dítě. Zde je také zajímavé hodnocení jednotlivých generací, zatímco 58 % příslušníků generace Y hodnotí získávání mezinárodních zkušeností důležité, u generace mladší, tedy generace Z je to o 14 % víc, tedy 72 %. Přesné hodnocení je uvedeno v tabulce 9.

**Tabulka 9** Hodnocení osobního rozvoje

Faktory osobního rozvoje	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec nedůležité
<b>Možnost kariérního růstu</b>	47,1 %	45,2 %	1,8 %	4,5 %	1,4 %
<b>Možnost odborného růstu</b>	50,7 %	42,5 %	2,7 %	2,7 %	1,4 %
<b>Možnost využít školení a kurzů</b>	36,2 %	52,0 %	3,6 %	7,2 %	0,9 %
<b>Možnost jazykového vzdělávání</b>	29,9 %	48,0 %	7,2 %	11,8 %	3,2 %
<b>Možnost zapojení se do interních projektových týmů/projektů</b>	21,7 %	44,8 %	13,1 %	16,3 %	4,1 %
<b>Možnost získat mezinárodní zkušenosti</b>	26,2 %	37,1 %	11,3 %	23,1 %	2,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

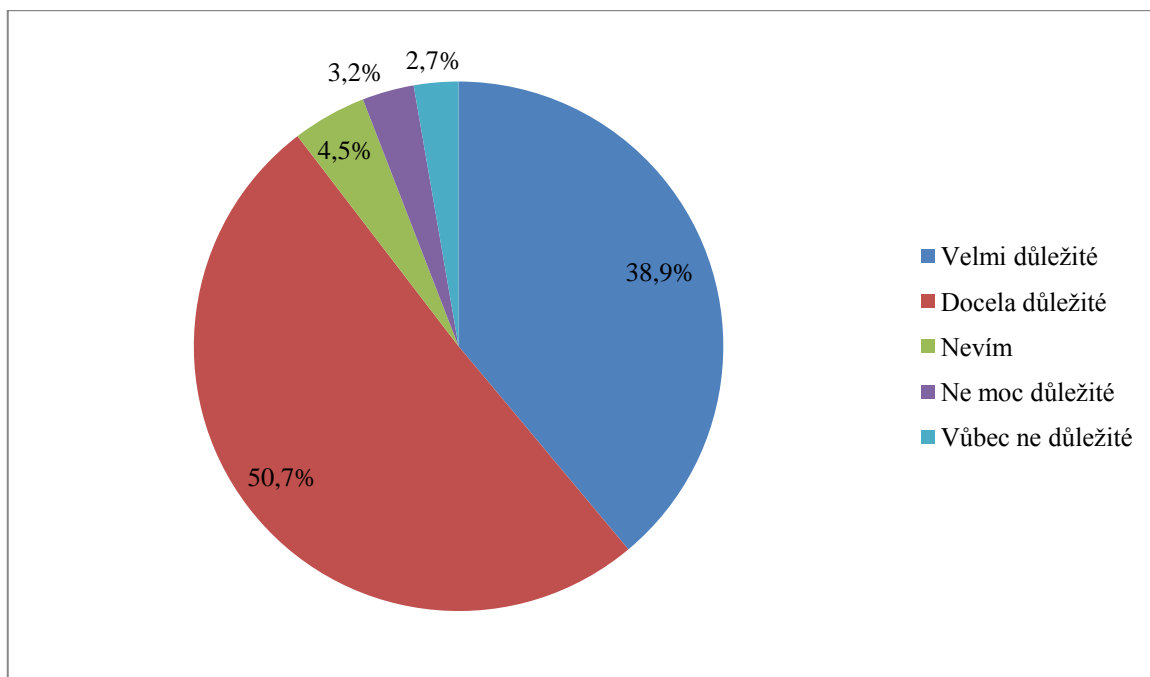
### Uplatnění znalostí a dovedností

Poslední dvě otázky se týkají uplatňování a předávání dovedností jiným pracovníkům. Uplatňování již získaných dovedností a znalostí je „Velmi důležité“ pro 39 % dotázaných. Pro dalších 51 % je „Docela důležité“ a pouze 6 % respondentů zvolilo odpověď „Ne moc důležité“ nebo „Vůbec důležité“.

Další otázka se týkala předáváním těchto zkušeností a znalostí jiným pracovníkům. Zde se již výsledky vcelku liší a nejsou tak jednoznačné jako u předchozí otázky. Zatímco uplatňování svých schopností je důležité pro 90 %, předávání těchto zkušeností, znalostí a dovedností je důležité pouze pro zhruba 60 %, což je o více než jednu třetinu méně. Přes jednu třetinu dotázaných, přesně 27 % příslušníků současné generace hodnotí jako nedůležité.

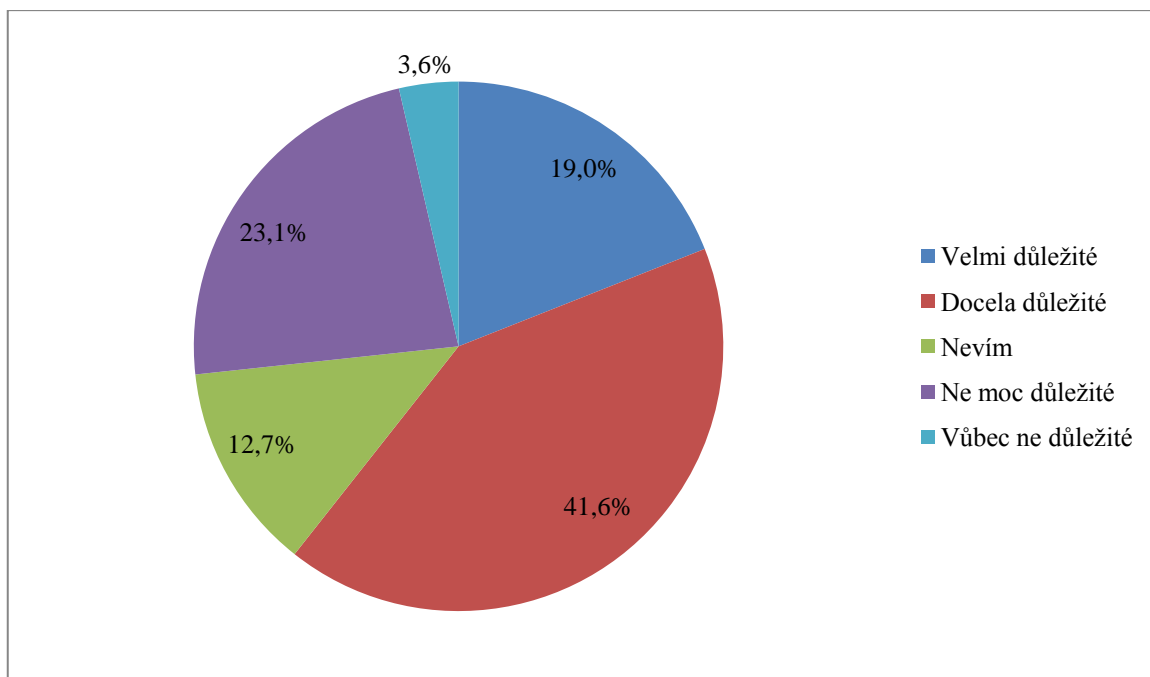


Rozdíly mezi uplatňováním a předáváním schopností jsou znatelné. O jednu třetinu více respondentů hodnotí důležitější uplatňování než předávání zkušenosti. Tyto výsledky opět potvrzují charakteristiku současné generace Y a Z, která jsou mnohem více zvyklá postarat se sama o sebe a ráda si znalosti a dovednosti osvojuje a získává sama. Jednotlivé otázky jsou znárodněny na obrázku 10 a 11.



**Obrázek 11** Hodnocení uplatňování znalostí a dovedností (autorka)

Na uvedených obrázcích 10 a 11 je dobře vidět rozdílný přístup příslušníků současné generace mezi uplatňováním a předáváním znalostí a dovedností.



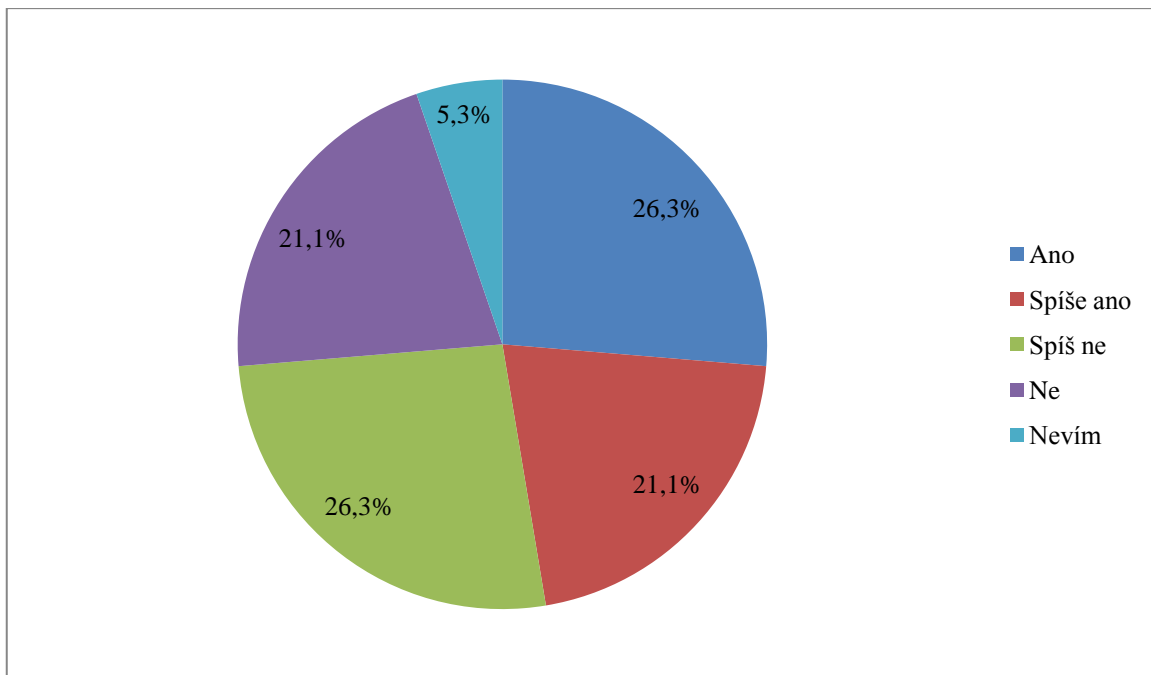
**Obrázek 12** Hodnocení předávání znalostí a dovedností jiným pracovníkům (autorka)

### 2.2.3 Odborně zaměřená část dotazníkového šetření

Druhá část dotazníkového šetření je zaměřena na odbornou část týkající se železniční nákladní dopravy. Pro tuto otázku bylo potřeba vyselektovat pouze respondenty, kteří se danou problematikou zabývají nebo s ní mají nějakou zkušenost. K tomu sloužily dvě filtrační otázky týkající se oboru zaměstnání. První byla zaměřena na obor, kde respondenti pracují a druhá, kde by dotázaní chtěli pracovat. Pokud alespoň v jedné z otázek dotázaný odpověděl doprava a skladování, byl automaticky odkázán na otázky týkající se daného oboru spolu s otázkami týkajícími se železniční nákladní dopravy.

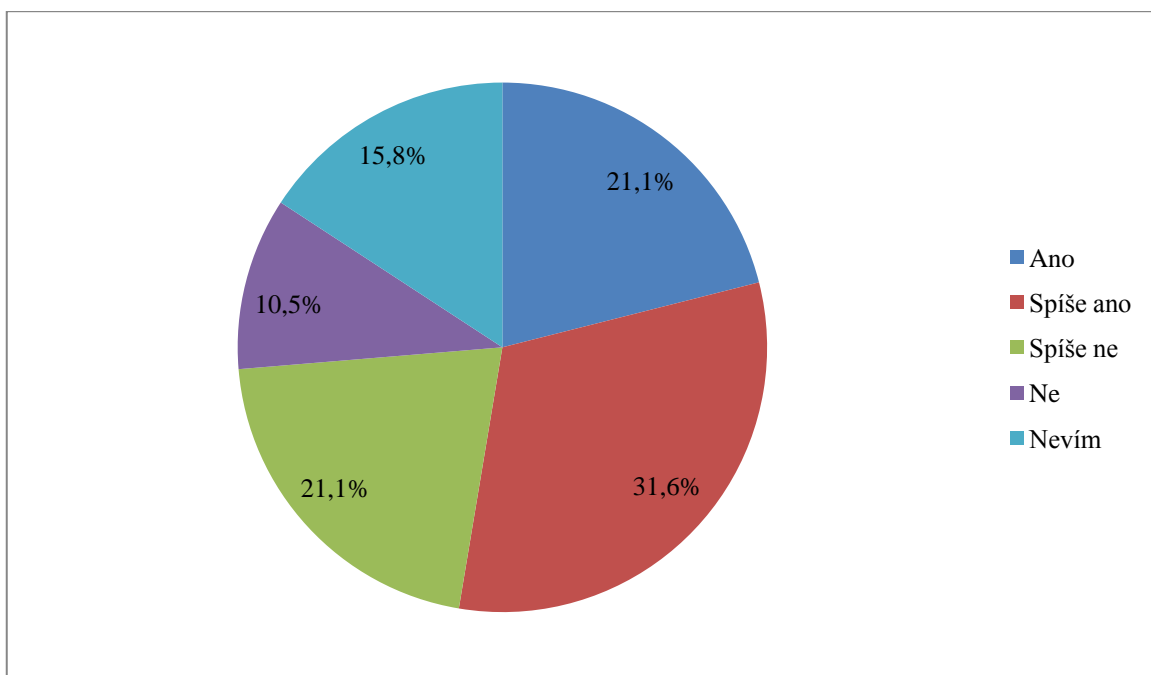
V oboru doprava a skladování pracuje 5 % všech dotázaných a 4,3 % by v tomto oboru pracovat chtělo. To tedy znamená, že zhruba 10 % všech dotázaných bylo odkázáno na druhou část dotazníku.

První otázkou v odborné části byla zaměřena na práci v oboru železniční dopravy. Zda v daném oboru pracují nebo zda by zde chtěli pracovat. Výsledky jsou velice vyrovnané (viz obrázek 13). Respondentů, kteří pracují, nebo kteří by chtěli v tomto oboru pracovat je necelá polovina. Naprosto stejný počet respondentů v tomto oboru nepracuje nebo by v něm pracovat nechtělo.



**Obrázek 13** Počet respondentů pracujících, nebo se zájmem o práci v železniční nákladní dopravě (autorka)

Další otázka se týkala atraktivity železniční nákladní dopravy. Zde převažují kladné odpovědi. I když jak je patrné z obrázku 14, mezi výsledky nejsou nikterak velké rozdíly. Atraktivní práce v tomto oboru přijde 53 % dotázaných, zatímco neatraktivní přijde tento obor dopravy 32 % respondentů. 16 % respondentů zvolilo odpověď „Nevím“.



**Obrázek 14** Atraktivita železniční nákladní dopravy (autorka)

Důvody, proč respondenti pracují, nebo by chtěli pracovat v oboru dopravy a skladování, jsou nejčastěji záliba v daném oboru. Tuto možnost zvolilo přes jednu čtvrtinu dotázaných. Více než jedna čtvrtina také zvolila za jeden z hlavních důvodů finanční ohodnocení v oboru. Tuto skutečnost potvrzuje i následující tabulka, kde jsou uvedena data o mzdách v daném odvětví v porovnání s ostatními. Data v tabulce jsou k 21. 3. 2018. Oblast dopravy a skladování je zvýrazněna tučně a patří mezi 52 % sekcí, které jsou ohodnoceny nižší než průměrnou mzdou. Oblast dopravy a skladování je ohodnocena mzdou o 8 % nižší než průměrná mzda v České republice a řadí se tak na 12. pozici z 19 ti zkoumaných oblastí.

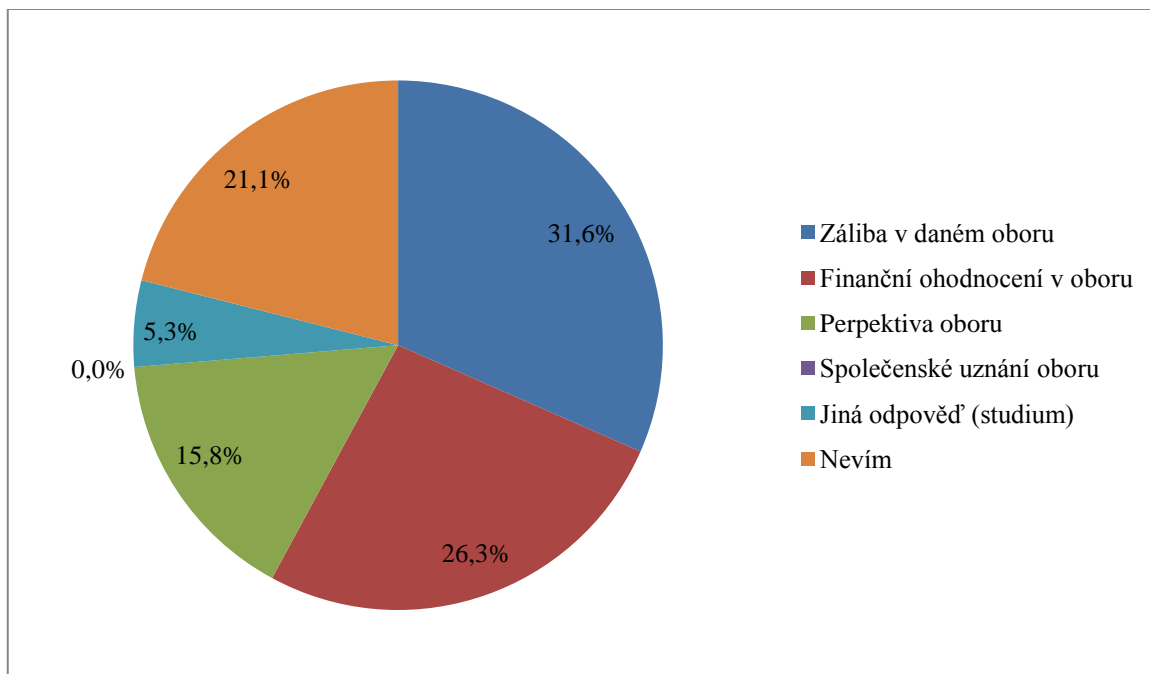
**Tabulka 10** Srovnání mezd v jednotlivých sekcích CZ-NACE

Sekce CZ-NACE	hrubá měsíční mzda	
	medián	průměr
	Kč/měs	Kč/měs
A Zemědělství, lesnictví a rybářství	25 814	27 759
B Těžba a dobývání	37 472	40 833
C Zpracovatelský průmysl	29 194	33 250
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	43 319	47 734
E Zásobování vodou, činnosti související s odpady	28 513	31 082
F Stavebnictví	25 273	29 109
G Obchod, opravy motorových vozidel	24 449	30 467
<b>H Doprava a skladování</b>	<b>27 704</b>	<b>30 349</b>
I Ubytování, stravování a pohostinství	14 849	18 366
J Informační a komunikační činnosti	43 891	54 131
K Peněžnictví a pojišťovnictví	41 107	52 529
L Činnosti v oblasti nemovitostí	24 931	27 518
M Profesní, vědecké a technické činnosti	31 290	38 901
N Administrativní a podpůrné činnosti	18 990	22 055
O Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	34 341	37 221
P Vzdělávání	32 175	34 089
Q Zdravotní a sociální péče	29 921	34 085
R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	27 051	29 075
S Ostatní činnosti	20 988	25 614
<b>CELKEM ČR</b>	<b>28 593</b>	<b>32 960</b>

Zdroj: ISPV (© 2010 – 2018), upraveno autorkou

Další možnosti odpovědí u otázky týkající se zájmu o práci železniční dopravy bylo například společenské uznání oboru, které neoznačil ani jeden dotázaný.

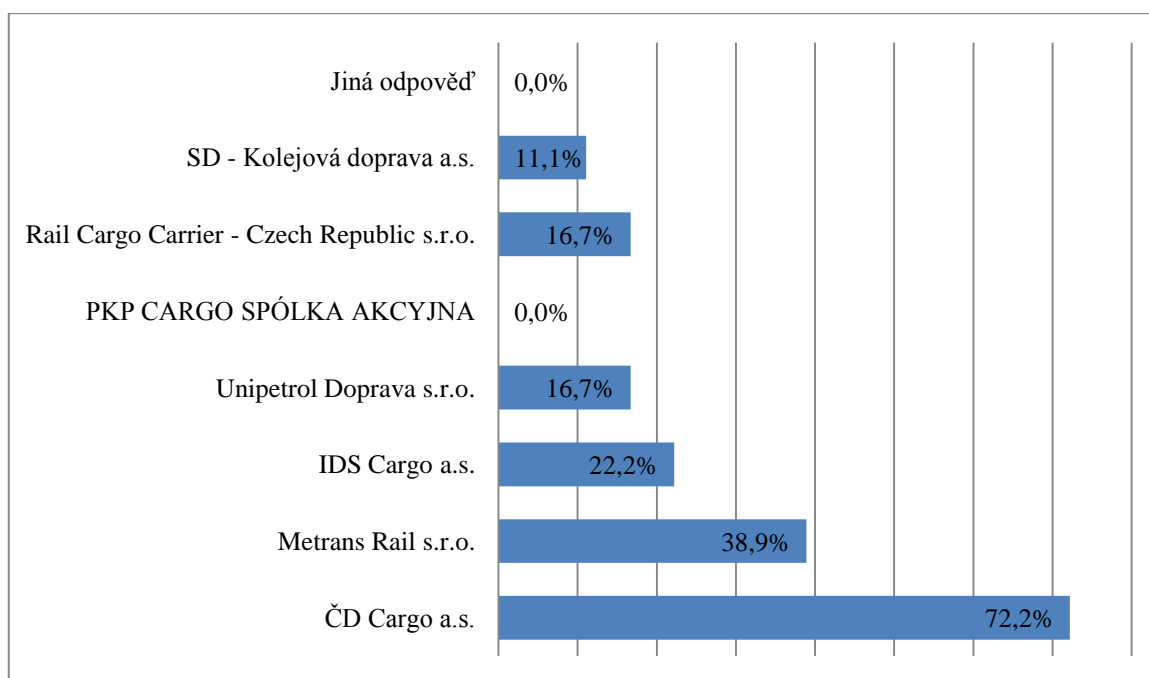
Pět procent respondentů také odpovědělo, že daný obor studují. Jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány na obrázku 15.



**Obrázek 15** Důvody zájmu o práci v oboru dopravy a skladování (autorka)

Nejvíce dotázaných respondentů by chtělo pracovat na pozici managementu a to 56 %. Dalších čtvrtina dotázaných má zájem o práci na pozici technicko-hospodářských pracovníků. Na pozici dělníka by chtělo pracovat 5 % a zbylí respondenti zvolili možnost odpovědi „Nevím“.

Poslední otázkou v dotazníkovém šetření byla otázka týkající se atraktivity jednotlivých vybraných společností, provozujících železniční nákladní dopravu. U této otázky měli respondenti možnost označit i několik společností. Vybraná společnosti skončila na třetí příčce s 33 % hlasů hned za ČD Cargo, a.s., které označilo jako atraktivní 72 % dotázaných. Za ČD Cargo, a.s. se umístila společnost Metrans Rail s.r.o, která dosáhla 40 ti %. Za vybranou společností se umístila společnost IDS Cargo, a.s. Celkový přehled je uveden v následujícím obrázku 16, kde z důvodu zachování anonymity není uvedena vybraná společnost.



**Obrázek 16** Atraktivita vybraných společností (autorka)

## 2.3 Analýza současného stavu vybrané společnosti

Po představení společnosti jsou uvedeny silné a slabé stránky, které mohou ovlivnit atraktivitu vybrané společnosti jako zaměstnavatele. Dále je uveden externí benchmarking. Pomocí těchto analýz je analyzován současný stav společnosti ve vazbě na atraktivitu zaměstnavatele.

### 2.3.1 Představení vybrané společnosti

Informace v celém tomto pododdílu jsou čerpány z interních dat společnosti (2018). Vybraná společnost se zabývá především poskytováním služeb nákladní železniční dopravy. Je členem skupiny PKP CARGO a patří mezi nejvýznamnější poskytovatele těchto služeb v Evropě. V České republice se pak jedná o druhého největšího železničního dopravce specializovaného na nákladní dopravu s 12% podílem na trhu. Poskytuje komplexní dopravní řešení především velkým průmyslovým podnikům s důrazem na přepravu uhlí, oceli, stavebních materiálů a produktů automobilového, potravinářského a chemického průmyslu. Společnost disponuje vozovým parkem čítajícím více než 160 lokomotiv a 5 000 vozů, které je možné si pronajmout. Na území České republiky vlastní v Paskově vlastní otevřený terminál kombinované dopravy. Provozuje více než 60 železničních vleček a přes 400 km tratí.

Společnost zaměstnává k 13. 3. 2018 přesně 1470 zaměstnanců, z čehož je 84 % mužů a 16 % žen. Věková struktura zaměstnanců rozdělených s ohledem na věkové kategorie jednotlivých generací je uvedena v tabulce 11.

**Tabulka 11** Generační struktura zaměstnanců vybrané společnosti

Generace	Celkem	Muži	Ženy
<b>Baby boomer</b>	419	357	62
<b>Generace X</b>	651	534	117
<b>Generace Y</b>	377	328	49
<b>Generace Z</b>	22	21	2

Zdroj: Autorka s využitím interních materiálů (2018)

Dále je uvedena tabulka 12, kde jsou uvedeny počty zaměstnanců na jednotlivých pozicích. Také zde jsou údaje z 13. 3. 2018.

**Tabulka 12** Rozdělení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Provoz	Dělníci	Technicko – hospodářští pracovníci	Celkem
<b>Železniční doprava, traťové služby</b>	672	157	829
<b>Opravný železničních vozů</b>	51	9	60
<b>Terminál Paskov</b>	16	17	33
<b>Obchod</b>	0	18	18
<b>Opravný lokomotiv</b>	59	13	72
<b>Vlaková doprava</b>	214	72	286
<b>Paliva a popeloviny</b>	0	3	3
<b>Správa provozu</b>	5	31	36
<b>Správa</b>	12	121	133
<b>Celkem</b>	<b>1029</b>	<b>441</b>	<b>1470</b>

Zdroj: Interní materiály společnosti (2018)

Z tabulky 11 je patrné, že nejvíce zaměstnanců má společnost ve věkové skupině 53 - 40 let, přičemž celkový věkový průměr všech zaměstnanců je právě 46,27 roku. Následují lidé ve věkové hranici 54 – 72 let. Až za nimi následují příslušníci současné generace. Tedy generace Y a Z, kterých je 27 %. Příslušníků nejmladší generace, tedy zaměstnanců mladších 23 let je pouze 22. Pro podnik by bylo vhodné snížit věkový průměr zaměstnanců, a to náborem zaměstnanců nových a mladších. Jednou z možností, jak motivovat k příchodu nové zaměstnance, jsou právě nabízené benefity.



Svým zaměstnancům vybraná společnost nabízí následující benefity:

- nadstandardní odstupné nad rámec zákoníku práce v případě rušení pracovních míst,
- týden dovolené nad rámec zákoníku práce,
- vyšší příplatky oproti zákoníku práce (za práci přesčas, za práci v sobotu/neděli, za práci v noci atd.),
- příspěvek na závodní stravování,
- příspěvek na společenské setkání zaměstnanců,
- věrnostní přídavek,
- jednorázové odškodnění pozůstalým při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání,
- příspěvek při úmrtí zaměstnance v době trvání jeho pracovního poměru,
- příspěvek na penzijní nebo životní pojištění,
- jubilejní odměna,
- příspěvek na akce ozdravného charakteru (sportovní aktivity apod.),
- příspěvek na dětskou rekreaci (na dítě/rok),
- slevy na služby/zboží od dodavatelů vybrané společnosti (např. T-Mobile, Canis),
- mzda na dovolenou a mzda na Vánoce,
- náborový příspěvek,
- stipendijní program,
- finanční odměna za doporučení zaměstnance,
- pracovní volno nad rámec zákoníku práce.

Možnost čerpat všechny výše uvedené benefity mají všichni zaměstnanci bez rozdílu.

### **2.3.2 Hodnocení z pohledu atraktivity společnosti jako zaměstnavatele**

V následujícím pododdíle jsou uvedeny dvě analýzy. Cílem analýzy je poznání vnitřních charakteristik, které mohou mít vliv na atraktivitu vybrané společnosti jako zaměstnavatele a také zhodnocení faktorů vnějšího okolí, které mohou mít na atraktivitu vliv. Dále je uvedeno srovnání vybrané společnosti s ostatními podniky, které sama vybraná společnost určila jako největší konkurenty na trhu práce. V následujících bodech

inspirovaných SWOT analýzou jsou uvedeny údaje, které částečně vychází z konzultace s pracovníky vybrané společnosti.

**Silné stránky:**

- kvalitní zázemí,
- dlouholeté zkušenosti,
- společnost je součástí mezinárodního uskupení,
- významné zastoupení na železničním dopravním trhu nejen v České republice,
- propracovaný systém benefitů,
- odměňování,
- možnost profesního rozvoje.

**Slabé stránky:**

- značka,
- zdoluhavý proces zavádění inovací,
- přístup k zaměstnancům,
- absence možnosti aplikovat flexibilní pracovní dobu u většiny profesí v provozu.

**Příležitosti:**

- možnost proniknutí na další trhy Evropské unie,
- nově vstupující potencionální zaměstnanci na trh práce,
- současný stav ekonomiky.

**Hrozby:**

- ostatní zaměstnavatelé v okolí.

Z výše uvedeného výčtu je patrná potenciální hrozba ostatních zaměstnavatelů v okolí podniku, a to jak podniků působících ve stejném oboru nebo podniků geograficky působících ve stejném regionu. Proto je velmi důležité zaměřit se podrobně na vnější okolí podniku. Pro tuto práci je vycházeno z logiky analýzy externího benchmarkingu, který je realizován v několika krocích podrobněji popsanych v metodice práce.

1. Východiskem pro analýzu je potřeba analyzovat Human Resources (HR) a benefity ostatních zaměstnavatelů v okolí, z důvodu možné fluktuace zaměstnanců. Komplexní zjištění HR u všech vybraných konkurenčních podniků by bylo nad rámec zpracování diplomové práce. Srovnání je proto zaměřeno na porovnatelné oblasti – benefity. Vzhledem k rozdílným požadavkům jednotlivých generací je potřeba aktualizovat nabídku benefitů a dále je velmi

důležité pravidelně analyzovat a srovnávat, jak si podnik stojí v porovnání s konkurenty. Vybraná společnost potřebuje snížit věkový průměr svých zaměstnanců a to získáváním zaměstnanců nových a mladých. Proto je velmi důležité zaměřit se na aspekty atraktivity, které připadají atraktivní současné generaci.

2. Pro porovnání slouží nabízené zaměstnanecké benefity jakožto prvek sloužící k motivaci zaměstnanců. Na základě interních dat společnosti bylo určeno necelých 40 podniků, které vybraná společnost označila jako možné konkurenty na trhu práce. Podrobné analýze byly podrobeny pouze ty podniky, které bylo možné kontaktovat pomocí emailu nebo ty, které měly na svých internetových stránkách uvedeny informace, týkající se zaměstnaneckých benefitů. Podrobné analýze bylo tedy podrobena 25 podniků, které jsou spolu s benefity uvedeny v příloze A této práce.

Jak již bylo uvedeno, podniky byly osloveny o výčet zaměstnaneckých benefitů pomocí emailu, na který odpovědělo pouze 24 % společností. U zbylých společností byla data zjišťována na internetových stránkách.

3. Z analýzy vyplynulo, že z 25 podniků podrobených analýze nenabízí žádný všechny benefity, které nabízí vybraná společnost (viz příloha A). Pouze 15 % analyzovaných podniků nenabízí svým zaměstnancům dovolenou nad rámec zákoníku práce. Dalším velmi častým benefitem je příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Ten poskytuje 92 % podniků. Příspěvek na různé formy stravování, případně stravenky, neposkytuje taktéž pouze 15 % podniků. Co se týče benefitů jako jsou jubilejní odměny a výroční odměny, ty poskytuje 35 % zkoumaných společností. Přes jednu čtvrtinu podniků nabízí svým zaměstnancům velice rozmanité programy na podporu zdravého životního stylu, možnost účastnit se firemních akcí pro děti, možnost pronájmu firemních rekreačních objektů, ozdravné pobyty a mnoho dalších aktivit, které se u jednotlivých společností více či méně liší. Téměř polovina společností podrobených analýze nabízí slevy na zboží či služby a to jak ty plynoucí z charakteru podnikání, tak i ostatní. Například jsou to často slevy na mobilní tarify, jízdné, doprava do zaměstnání atd. Překvapivý výsledek je u benefitu 13. a 14. platu, který nabízí pouze tři podniky. Tento výsledek ale může být do jisté míry ovlivněn skutečností, že v souhrnu benefitů mnohdy společnosti uváděly pouze různé příspěvky na rekreaci (což je zahrnuto u benefitu „příspěvek na akce ozdravného charakteru/ rekreaci a různé akce“), které se do jisté míry dají chápat jako plat na dovolenou či vánoce. Jelikož ale toto není hlavním předmětem této práce, nebude mít tato skutečnost vliv na výsledky šetření. Pouze pět společností nabízí náborový příspěvek. Příspěvek za doporučení nového zaměstnance pak

nabízejí pouze dvě společnosti. Téměř 40 % společností pak nabízí různé formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Všechny výše popsané benefity vybraná společnost nabízí. Ve srovnání s podniky podrobených analýze jsou ovšem jisté benefity, které vybraná společnost nenabízí a jsou to například:

- flexibilní pracovní doba (ArcelorMittal, Siemens, Bosch, Vítkovice, CZ Loko, Spolchemie, Lovochemie),
- home office (ArcelorMittal, Siemes, Bosch, Lovochemie),
- výuka jazyků v rámci pracovní doby (Vítkovice),
- flexi pass (Škoda Transportation, Unipetrol doprava, Spolana)
- firemní školka (Škoda Transportation, Lovochemie)
- příspěvek na ubytování (Unipetrol doprava, Lovochemie)
- zkrácená pracovní doba (Amazon, SŽDC, Spolchemie, Mondi)
- systém výběru benefitů cafeteria (Siemens).

Co se týče výčtu jednotlivých benefitů nabízených ostatními společnostmi, ne všechny se dají jednoduše aplikovat do provozu železniční nákladní dopravy. Flexibilní pracovní doba a home office ve vybrané společnosti do jisté míry u pracovníků na kancelářských pozicích funguje, ovšem nedá se aplikovat celoplošně.

4. V porovnání s konkurenty na daném trhu práce si vybraná společnost stojí svým komplexním řešením zaměstnaneckých benefitů velice dobře. Bylo by ovšem vhodné, vzhledem k charakteristice a potřebám současné generace, vnést do tohoto systému prvek flexibility.

## **2.4 Zhodnocení analytické části**

Z jednotlivých analýz a z dotazníkového šetření ( příloha B) vyplynulo, mimo jiné, že jako atraktivního zaměstnavatele současná generace vnímá takový podnik, kde je možné se realizovat a uplatnit své schopnosti a dovednosti. Dále by měl atraktivní zaměstnavatel zajistit takové pracovní místo, které bude bezvadné a hygienicky nezávadné, což je důležité pro bezmála 100 % všech dotázaných. Vzhledem k charakteru železniční nákladní dopravy, kterou provozuje vybraná společnosti, je velmi důležité zajišťovat bezpečné pracovní prostředí, a to především pracovníkům v provozu jako jsou například posunovači atd. Vybraná společnost zajišťuje všechna potřebná školení týkající se bezpečnosti práce a samozřejmě splňuje všechny normy.

Dalším důležitým atributem atraktivního zaměstnavatele je uvolněné pracovní prostředí, které umožňuje otevřenou komunikaci a kde panují dobré vztahy s nadřízenými.

Velice důležité je pro příslušníky současné generace také možnost osobního rozvoje a vzdělávání. Vybraná společnost nabízí svým zaměstnancům všechna potřebná školení a kurzy, týkající se charakteru vykonávané práce, které si do značné míry zajišťuje sama.

Samozřejmostí by v podnicích měl být také systém benefitů, které jsou důležité pro tři čtvrtiny dotázaných. Vybraná společnost nabízí široké spektrum benefitů (viz pododdíl 2.3.1.). Při hodnocení jednotlivých benefitů z dotazníkového šetření vyplynulo, že jako vůbec nejvíce vyhledávaný benefit je právě vzdělávání těsně následováno flexibilní pracovní dobou. Tuto možnost pracovní doby do jisté míry vybraná společnost svým zaměstnancům zajišťuje, ovšem vzhledem k charakteru železniční nákladní dopravy a vysokému počtu pracovníků v provozu (viz tabulka 12 v pododdíle 2.3.1.), je nemožné tento benefit aplikovat celoplošně. Dále byly kladně hodnoceny benefity jako 13. a 14. plat, příspěvky na stravování, dovolená nad rámec zákoníku práce a příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Všechny tyto benefity vybraná společnost nabízí. Naopak jako ne moc důležitý benefit byla hodnocena firemní školka. Jak vyplynulo i z analýzy současného stavu společnosti a jejího okolí, tento benefit nabízí pouze dva další podniky. Mohlo by se tedy jednat o určitou konkurenční výhodu. Vybraná společnost dříve tento benefit také nabízela, ale časem byl zrušen. Nahrazen byl možnostmi individuálních možností hlídání dětí, které zajišťuje, případně hradí sama vybraná společnost.

Vybraná společnost si tedy na základě výsledků analýzy současného stavu i na základě dotazníkového šetření stojí dobře. Jsou zde ale určité rezervy, které by bylo vhodné změnit. V porovnání s obecnými teoretickými východisky současný stav ve vybrané společnosti minimálně reflektuje prvek flexibility, který je současnou generací vnímaný jako velmi atraktivní.

### **3 NÁVRH NA ZMĚNU SOUČASNÉHO VNÍMÁNÍ ATRAKTIVITY SPOLEČNOSTI**

Návrh na zavedení určité inovace vzniká tehdy, když se společností nedaří ze střednědobého a dlouhodobého hlediska splnit podnikové cíle. Cílem této práce je navrhnout takový prvek, který by změnil současný stav společnosti a změnil vnímání atraktivity společnosti. Návrh této práce je tedy zaměřen na zvýšení atraktivity společnosti pro současnou generaci. Jelikož se vybrané společnosti z dlouhodobého hlediska nedaří získat potřebný počet nových mladých pracovníků, což dokazuje i věkový průměr zaměstnanců společnosti, který je 47 let, bylo by vhodné navrhnout takové řešení, které by napomohlo snížení věkového průměru zaměstnanců společnosti. Zároveň může přispět ke zlepšení podmínek již stávajících zaměstnanců a upevnit si tak pozici na trhu práce.

#### **3.1 Východiska návrhu**

Jako první krok je uvedeno zjištění problému, kterým je nedostatek zaměstnanců současné generace. Otázkou tedy je, proč tento problém ve vybrané společnosti nastává. Dalším krokem je shromáždění informací o problému, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Následují kroky, které mají za úkol zjistit, zda tento problém někdo úspěšně vyřešil, případně jak si stojí v porovnání konkurenti. V této práci je vypracován ve druhé kapitole benchmarking, srovnávající vybranou společnost a vybrané konkurenty. Po těchto krocích je nutné naplánovat opatření a provést řízení změny, které je uvedeno v této kapitole v oddílu 3.1. Dále je nutné na základě výsledků analýzy navrhnout vhodná řešení, tato řešení posoudit a provést výběr vhodné alternativy, který pomůže změnit současný stav. Posledními kroky jsou zjišťování, zda byl prvotní problém odstraněn a následné trvalé zavedení změny. Tyto kroky ale nebudou součástí práce, jelikož by vyžadovaly další analýzy a porovnání stavu před změnou a po změně, což by přesahovalo rámec této diplomové práce. Pokud by implementací změny nebyl odstraněn původní problém, kvůli kterému podnik přistoupil k zavedení změny, je nutné vrátit se v krocích zpět a znova zjišťovat příčiny problému a správné řešení. Až po vymizení problému může být celý postup ukončen. Po vymizení problémů je však stále vhodné provádět monitorování situace a reagovat na případné změny, které mohou v budoucnu nastat. Všechny výše uvedené kroky uvádí Průček (2009).

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, v roce 2025 bude v populaci asi 75 % příslušníků generace Y a personalisté by na tuto skutečnost měli reagovat a zajistit takové podmínky, které budou pro příslušníky současné generace Y a Z vhodné. Výčet

nejdůležitějších charakteristik současných generací s ohledem na teoretickou část práce je následující:

- spravedlivé zacházení se zaměstnanci,
- individuální přístup,
- vyváženost pracovního a soukromého života,
- možnost pořizovat si moderní věci a získávat nové zážitky,
- dostatek času na své záliby a koníčky,
- souhra osobního a pracovního života.

Tyto body potvrzují i výsledky dotazníkového šetření. Při zahrnutí výsledků současné analýzy, které jsou uvedeny v druhé kapitole, vyplývá, že je potřeba vnést do podniku prvek flexibility a individuality. Z tohoto důvodu bude navrhnout flexibilní systém odměn. Ten by měl pokrýt široké množství potřeb zaměstnanců s ohledem na jejich individuální potřeby. Důležité je také zmínit, že na základě provedených analýz získá vybraná společnost konkurenční výhodu plynoucí ze zavedení tohoto systému. Žádný jiný podnik, který byl analýze podroben, nenabízí takovýto benefit.

Flexibilní systém odměn by měl pokrývat širší spektrum benefitů. Pokud podnik nabízí pouze určité vybrané benefity, je možné, že ne všechny zaměstnance budou motivovat stejně. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, je potřeba vnímat zaměstnance jako jedince a přistupovat k němu individuálně. V navrhovaném systému flexibilních odměn by měl každý zaměstnanec možnost vybrat si odměnu podle svých představ a dle svého uvážení a momentální potřeby. Každý jedinec vnímá odměnu jinak a různé zaměstnance motivují různé odměny. Vzhledem k tomu, že ve vybrané společnosti pracuje zhruba 86 % mužů a 14 % žen, není možné motivovat obě tyto skupiny stejně.

Zaměstnanci by měli mít širší výběr benefitů dle vlastního uvážení, který momentálně nemají. Vybraná společnost nabízí benefity, popsány v druhé kapitole této práce (viz pododdíl 2.3.1). Navrhovaný systém flexibilního čerpání odměn bude nabízen spolu s těmito benefity, které už vybraná společnost nabízí. Nebudou tedy nijak omezeny, budou pouze rozšířeny o nový prvek.

Flexibilní systém odměn je účinný v tom, že zaměstnance neomezuje pouze na odměny vypsané zaměstnavatelem, ale odměny si zaměstnanci vybírají sami dle svého uvážení. Může si tak vybrat odměnu pokaždé jinou dle aktuální potřeby. Podnik si sám určí oblasti, kde je možné tyto odměny čerpat, ale konkrétní výběr je již na samostatných zaměstnancích. Tento systém tedy kombinuje flexibilitu spolu s individualitou.

Jako příklad může být uveden systém, který používají v České republice pojišťovny. Například Všeobecná zdravotní pojišťovna (2017). Tato společnost nabízí svým klientům možnost zpětného proplácení určitých výloh, které sama pojišťovna určí. Ty pak mohou klienti čerpat při splnění podmínek dle vlastního uvážení. Všeobecná zdravotní pojišťovna momentálně nabízí příspěvky na prevenci kardiovaskulárního onemocnění, diabetu, poruch duševního zdraví či onkologických onemocnění a dále na očkování. Tyto příspěvky nabízí všem klientům bez rozdílu za splnění určitých podmínek (VZP, 2017).

Dále pojišťovna poskytuje například program pro maminky, kde každá těhotná klientka Všeobecné zdravotní pojišťovny, která splní určité podmínky, dostane v tomto programu k dispozici 1 000 Kč, které může uplatnit na podpůrné aktivity vypsané v podmínkách programu, avšak sama si určí, kde bude finanční odměnu čerpat. Tedy kdy odměnu bude čerpat, kde bude odměnu čerpat a nemusí celý benefit vyčerpat jednorázově. Odměna je tedy flexibilní, limitující pouze oblastí využití. Tento prvek flexibility by bylo vhodné vnést i do možnosti čerpání benefitů u vybrané společnosti.

### **3.2 Návrh systému flexibilního čerpání odměn**

Jak již bylo zmíněno, na základě teoretických poznatků, výsledků dotazníkového šetření a analýzy současného stavu vybrané společnosti je potřeba vnést do vybrané společnosti prvek flexibility a individuální přístup, který současná generace vyhledává. Navrhovaný systém flexibilního čerpání odměn kombinuje oba tyto podstatné atributy. Zaměstnanci si u tohoto benefitu mohou vybrat, na co jej použijí, kdy jej použijí a kde benefit vyčerpají. Vybraná společnost tím také získá konkurenční výhodu, která je v současné době za současných podmínek na trhu práce (které jsou uvedeny rovněž v druhé kapitole práce) velice důležitá. Jednotlivé charakteristiky budou dále popsány.

#### **3.2.1 Oblasti využití flexibilního systému odměn**

Oblasti, ve kterých budou moci zaměstnanci systém flexibilního čerpání odměn uplatnit, jsou následující:

- veškeré potřeby k výkonu práce (například pomůcky či potřeby, které si chce zaměstnanec pořídit nad rámec poskytovaných zaměstnavatelem),
- veškeré sportovní vyžití a potřeby pro ně,
- vstupenky na kulturní a sportovní akce (včetně vstupenek na hrady, zámky, dětské akce, festivaly, vstupenky do kina na hokej a jiné),
- péče o zdraví a krásu,



- vzdělávání (školení, kurzy, pomůcky, knihy atd.),
- potřeby a vybavení pro hobby,
- zaměstnanci mohou také svůj bonus podstoupit dobré věci (charita, útulky, dětské domovy a jiné).

### 3.2.2 Finanční limit flexibilního systému odměn

Navržený systém by měl být využíván pro všechny zaměstnance. Rozdělení zaměstnanců ve vybrané společnosti je uvedeno v tabulce 12 v analytické části práce. Z tabulky je patrné, že nejvíce zaměstnanců má společnost na pozici dělník, kterých jsou zhruba dvě třetiny. Zbývá jedna třetina zaměstnanců pracuje na pozici technicko-hospodářský pracovník. Jelikož vybraná společnost nabízí všem svým zaměstnancům stejné možnosti čerpání benefitů, budou s ohledem na finanční možnosti podniku navrženy dvě částky měsíčních odměn. Na základě těchto dat a interních materiálů společnosti byl zvolen následující finanční limit uvedený v tabulce 13.

**Tabulka 13** Finanční limit flexibilního systému odměn

Navrhovaná odměna	Měsíční bonus
A	500 Kč/ měsíc
B	1000 Kč/ měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování

Systém flexibilního čerpání odměn bude fungovat na principu zpětného proplácení (jak bylo uvedeno u systému Všeobecné zdravotní pojišťovny). To znamená, že zaměstnanec si ze svého důchodu koupí určitý statek nebo službu, která je vymezena v předchozím pododdíle 3.1.1. a tu mu zpětně společnost proplatí do výše určeného plnění.

### 3.2.3 Způsob dokladování čerpání flexibilního systému odměn

Dokladování a proplácení bude probíhat ve čtvrtletních intervalech (viz tabulka 14). Pro zaměstnance by jistě bylo vhodnější proplácení měsíčně, ovšem s ohledem na podnik a jeho administrativní zatížení bylo zvoleno čtvrtletní období jako nejvhodnější. Pro zaměstnance ale ze systému čtvrtletního proplácení můžou plynout i výhody ze sčítání odměny. Každý zaměstnanec má v podstatě k dispozici tři měsíční odměnu. Pokud by byla uvažována navrhovaná odměna A (viz tabulka 13), kde je výše flexibilní odměny stanovena do výše 500 Kč/ měsíc, znamená to 1 500 Kč flexibilní odměny, kterou může dle svého uvážení zaměstnanec v průběhu trvání využít. Pokud by zaměstnanec chtěl svůj bonus kumulovat v průběhu roku, může své plnění odměny doložit buďto pololetně, ve třetí čtvrtině

roku případně až po roce. Zde ale bude nutné doložit doklady s částkou přesahující čtvrtletní, pololetní, tříčtvrtěroční nebo celoroční flexibilní bonus, aby se tak vyhnulo zbytečnému zatěžování zodpovědného oddělení. V praxi to bude v případě varianty A znamenat, že pokud by chtěl zaměstnanec uplatnit flexibilní bonus například po roce, musí doložit nákup jednoho zboží či statku, v minimální částce 6 000 Kč. Pro přehlednost jsou časové údaje uvedeny v tabulce 14.

**Tabulka 14** Návrh období pro dokladování

Termín	Časové rozpětí
<b>1. termín</b>	<b>1. 1. – 31. 3.</b>
<b>2. termín</b>	<b>1. 4. – 31. 6.</b>
<b>3. termín</b>	<b>1. 7. – 31. 9.</b>
<b>4. termín</b>	<b>1. 10. – 31. 12.</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dokladování bude mít na starosti mzdové a účetní oddělení. Propláceny budou flexibilní odměny pouze těm zaměstnancům, kteří doloží (dokladem o zaplacení, výpisem z účtu, fakturou a podobně), že zboží či službu skutečně zaplatili a spotřebovali, případně se jí spotřebovat chystají. Tyto doklady nesmí být starší tří měsíců, pokud bude zaměstnanec uplatňovat benefit čtvrtletně. U pololetního dokladování nesmí překročit stáří půl roku a u ročního plnění nesmí být doklady starší jeden rok. Takové nebudou propláceny. Vybraná společnost nebude poskytovat zálohy na tyto výlohy ani jiné. Zaměstnanec musí finanční prostředky uvolnit ze svých rezerv a poté, co je řádně doloží, mu budou na účet propláceny s další výplatou mzdy.

Aby ve vybrané společnosti nemusely být velké personální či jiné změny z důvodu zvýšeného zatížení stávajících pracovníků, bude zaměstnancům umožněno posílat naskenované, či jinak ofocené doklady na email, který bude vytvořen jen pro tyto účely dokladování. Pro obě zúčastněné strany bude tento systém jednodušší jak na obsluhu, tak z časového hlediska. Pro zaměstnance, kteří tuto možnost nemohou nebo nebudou chtít využívat, bude umožněno tyto doklady přinést osobně na určené oddělení, tedy na mzdové či účetní oddělení.

### **3.3 Zavedení systému flexibilního systému odměn**

Ještě předtím, než ale společnosti přistoupí k jednotlivým krokům zavádění inovace, je důležité dodržet následující pravidla, zajišťující efektivitu (Dytrt a Střítecká, 2009):

- soustavnost,

- komplexnost,
- včasnost,
- důslednost.

Aby mohl být systém flexibilního odměňování ve vybrané společnosti zaveden je potřeba přesně definovat a podniknout jisté kroky, které by měly napomoci zavádění inovací. Můžou být podle Vebera a kol. (2016) rozděleny na jednotlivé fáze, které budou upraveny pro charakter této práce:

- fáze zadání inovačního úkolu,
- fáze předvýrobní přípravy inovace,
- fáze implementace inovací,
- udržovací fáze.

Fáze zadání inovačního úkolu a přípravy inovace je již zpracován v předchozím oddíle, v tomto oddíle se bude práce věnovat především fázi implementace inovace a fázi udržovací.

### **Fáze implementace flexibilního systému odměn**

Jako první je nutné určit odpovědné osoby, které budou mít zavedení nového systému odměňování na starosti. Ti musí být ztotožněni s připravovanou změnou. V případě vybrané společnosti se bude jednat, jak již bylo v práci zmíněno, o mzdové oddělení spolu s oddělením účetním. Ta budou přijímat doklady a zařizovat zpětné proplácení odměn. Určitou roli zde bude hrát také personální oddělení, které bude mít za úkol informovat zaměstnance.

Vzhledem k menší časové náročnosti zavádění systému flexibilních odměn, by bylo reálné neměl být problém implementovat tento systém v průběhu 3 – 4 měsíců (viz tabulka 15), z čehož nejvíce času bude potřeba věnovat informování zaměstnanců. Tato komunikace by měla být jak interní, tedy pro zaměstnance stávající tak externí, což zajistí informace pro potencionální zaměstnance. Tento krok by měl trvat 2 – 3 měsíce. Samotné proškolení osob ve správě tohoto systému flexibilního systému odměn, by mělo trvat v rámci týdnů. Za tuto dobu budou zaměstnanci podrobně seznámeni s připravovaným systémem. Dále je potřeba vytvořit emailovou schránku, pro zaměstnance, kteří budou dokladování provádět pomocí emailu.

**Tabulka 15** Časový harmonogram zavádění systému flexibilního systému odměn

Kroky zavádění změny	Časový harmonogram změny
<b>Proškolení odpovědných osob</b>	1 – 2 týdny
<b>Informování zaměstnanců</b>	2 – 3 měsíce
<b>Administrativní kroky</b>	1 – 2 týdny
<b>Zpracování této nové informace do stávajících informačních kanálů</b>	1 – 2 týdny

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitějším krokem je potřeba učit, jak budou jednotliví zaměstnanci o zavedení nového benefitu informováni. Důležitou roli zde bude také hrát časový harmonogram uvedený v tabulce 15.

Pro nově příchozí zaměstnance by tedy měla informace o možnosti čerpání tohoto benefitu být určitě zařazena k výčtu dalších benefitů, které již vybraná společnost nabízí. Stávající zaměstnanci budou informováni na základě:

- informací od svých nadřízených,
- na nástěnkách/ vývěskách,
- emailové komunikace,
- letáčků.

Všechny výše vyjmenované informační kanály budou využity současně a ponесou všechny důležité údaje tedy:

- informaci o novém benefitu,
- popis benefitu,
- oblast čerpání benefitu,
- finanční limit,
- časový údaj čerpání benefitu,
- způsob dokladování,
- místo dokladování.

Je nezbytně nutné, aby všichni zaměstnanci dostali přesné a úplné informace. Pokud by totiž zaměstnanci nebyli dostatečně informováni, mohlo by dojít k případným nesrovnalostem a nebyla by naplněna podstata věci, tedy motivovat stávající zaměstnance a přilákat zaměstnance nové.

#### **Udržovací fáze inovace**

Smyslem této fáze je zabezpečit spokojenost s inovací a sbírat informace o spokojenosti či nespokojenosti, případně návrhy na možné zlepšení (Veber a kol., 2016).

U navrhovaného systému flexibilního čerpání odměny se výsledky dostaví nejdříve po prvním čtvrtletí od zavedení změny, vzhledem k čtvrtletnímu dokladování. To je ale velice krátká doba na zhodnocení, jelikož zaměstnanci s tímto benefitem přijdou do kontaktu poprvé. Proto by bylo vhodné systém hodnotit až po uplynutí jednoho roku od data zavedení, kdy už by měli zaměstnanci mít zkušenosti s tímto systémem odměn a mohou tak zhodnotit kladné nebo záporné zkušenosti s tímto benefitem. Je velice důležité věnovat těmto zkušenostem pozornost, jelikož může napomoci se zvýšením kvality zavedeného benefitu. Jak je systém zaměstnanci využíván bude možné jednoduše zjistit z výčtu vyplácených odměn.

Zda zavedení nového benefitu splnilo účel, tedy zvýšilo atraktivitu společnosti a vneslo do podniku prvek flexibility a individuality, by bylo vhodné zjistit mimo jiné i dotazníkem, který by byl distribuován zaměstnancům vybrané společnosti. Dále je možné zaměstnance náhodně oslovit a položit jim pár otázek týkajících se spokojenosti s novým benefitem. Vzhledem k tomu, že systém flexibilního čerpání odměn je velice snadno modifikovatelný (změna výše odměny, změny okruhů plnění případně změna termínů plnění), může vybraná společnost systém upravit na základě připomínek svých zaměstnanců.

Jedním z důvodů zavedení nového benefitu bylo také přilákat nové, mladé zaměstnance. Zda tento účel zavedení nového benefitu splnilo, bude možné zjistit na základě dat o příchodech nových zaměstnanců, které budou porovnány s daty před zavedením změny a po zavedení změny, tedy nového benefitu.

Jak zmiňuje Průček (2009), pokud by zavedení tohoto benefitu neplnilo stanovený cíl, tedy motivovat k příchodu nové mladé zaměstnance a snížit tak zaměstnanecký věkový průměr, je potřeba se vrátit zpět a opět zjišťovat příčiny problému. Vždy je důležité odstraňovat příčiny a ne řešit pouze důsledky. Po stanovení příčiny problému, je vhodné znovu zhodnotit postup řešení, které by mělo tuto příčinu odstranit. Tyto kroky by měly být zopakovány pokaždé, když nebude docházet ke zlepšení, případnému vyřešení problému. Jak již bylo zmíněno, v rámci navrhovaného systému je možno pružně provádět úpravy.

## 4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Tato závěrečná kapitola se zaměřuje na zhodnocení navrhovaného řešení z předchozí kapitoly 3. V této kapitole jsou také uvedeny kladné i záporné stránky návrhu spolu s možnými hrozbami a jejich ekonomický dopad pro vybranou společnost.

### 4.1 Zhodnocení návrhu systému flexibilního čerpání odměn

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole práce a jak dále vyplanulo ze současné analýzy uvedené v druhé kapitole, žádný jiný podnik z okolí vybrané společnosti nenabízí takovýto benefit. To pro vybranou společnost znamená velikou konkurenční výhodu. Výčet dalších výhod benefitů je následující:

- snadná modifikace systému,
- poměrně jednoduchá implementace systému,
- zohlednění individuálního přístupu k zaměstnancům,
- zohlednění faktoru flexibility,
- konkurenční výhoda na trhu práce.

Zmíněná snadná modifikace systému je velkou výhodou z toho důvodu, že pokud se podniku nebude dařit dostatečně motivovat nové zaměstnance k příchodu a zároveň motivovat zaměstnance stávajících, je velice snadné tento benefit upravit. Je možné změnit výši odměny, možnost dokladování, rozšířit nebo naopak zúžit oblasti uplatnění odměny.

Jako negativa je možné uvést:

- možné zvýšené zatížení pověřených oddělení,
- finanční zatížení podniku.

Uvedené finanční zatížení podniku je možné zjistit pomocí výpočtu (viz pododdíl 4.1.1). Zatížení pověřených oddělení je ale možné pouze odhadovat a bude tedy důležité tuto skutečnost monitorovat a případně na ni reagovat.

Jako potenciální rizika zavedení toho benefitu je možné uvést:

- možného zneužití odměny.

Systém flexibilního čerpání odměn může být zneužit v případě, kdy například paragony a faktury nebudou na jméno zaměstnance. Ti by si pak mohli tyto doklady obstarávat pouze za účelem získání odměny. Pokud by ovšem museli zaměstnanci doložit doklady na jméno, bylo by nutné tyto údaje zabezpečit vzhledem k uplatnění GDPR (General Data Protection Regulation), které vstoupí v účinnost od 25. 5. 2018 (Škorničková, 2018).

#### 4.1.1 Finanční zatížení podniku, plynoucí ze zavedení návrhu

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole v pododdíle 3.1.2. v tabulce 13, navrhované odměny jsou 500 Kč/měsíc a 1000 Kč/měsíc. Jak již bylo zmíněno, uplatňování a proplácení benefitu bude probíhat v tříměsíčních cyklech. V tabulce 16 je uvedeno zatížení pro podnik při zohlednění počtu zaměstnanců. Je ale nutné uvažovat, že ne všichni zaměstnanci budou vždy uplatňovat maximální plnění benefitu. Částky se tedy mohou pohybovat a lišit se. Pro zhodnocení této práce bude u všech zaměstnanců uvažováno maximální plnění.

**Tabulka 16** Náklady na vyplácení benefitu při současné struktuře a počtu zaměstnanců

Navrhovaná odměna	Měsíční náklady	Roční náklady
<b>A</b>	735 000 Kč	8 820 000 Kč
<b>B</b>	1 470 000 Kč	17 640 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky 16 patrné, celkový roční vyplacený bonus ze strany zaměstnavatele je při navrhované odměně A (což je 500 Kč/měsíc) je 8 820 000 Kč. Při navrhované odměně B (což je 1000 Kč/měsíc) je to 17 640 000 Kč za rok. Tato částka bude ovšem ještě upravena o odvody na sociálním a zdravotním pojištění, tudíž částka bude ve výsledku vyšší.

Pro vybranou společnost by tyto roční náklady byly ve výši 2 998 800 Kč při návrhu odměny A a 5 997 600 Kč u výše odměny B (viz tabulka 17). Rozdíl mezi jednotlivými navrhovanými odměnami je tedy 2 998 800 Kč.

Celkové roční náklady vybrané společnosti by tedy byly 11 818 800 Kč při zavedení benefitu s měsíční odměnou 500 Kč. Při zavedení benefitu s odměnou 1000 Kč by roční náklady společnosti byly 23 637 600 Kč.

**Tabulka 17** Roční náklady na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem

Navrhovaná odměna	Sociální pojištění/rok	Zdravotní pojištění/rok	Celkem
<b>A</b>	2 205 000 Kč	793 800 Kč	2 998 800 Kč
<b>B</b>	4 410 000 Kč	1 587 600 Kč	5 997 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

U systému benefitů je třeba také uvažovat daňovou uznatelnost nákladů ze strany zaměstnavatele a případné osvobození od daně z příjmu na straně zaměstnanců. Dále je u některých benefitů možné osvobození od sociálního a zdravotního pojištění. Rozdělení

z hlediska daňové uznatelnosti je rozděleno podle Berglové (2017) do čtyř následujících skupin.

**Daňově maximálně výhodné benefity** – pro zaměstnavatele jsou daňovým nákladem a pro zaměstnance daňově osvobozeným příjmem:

- závodní stravování do limitu stanoveného zákonem, a to i formou stravenek,
- příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění až do 50 000 Kč za rok,
- kurzy a školení, které souvisejí s činností zaměstnavatele,
- úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců do 3 500 Kč měsíčně.

**Daňově výhodné benefity** – pro zaměstnavatele jsou nedaňovým nákladem, ale neplatí z jejich poskytnutí sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnance se jedná o daňově osvobozený příjem:

- nepeněžní plnění ve formě příspěvků na vzdělávání, kulturu, sport a zdraví,
- úhrada za nadstandardní zdravotní péči,
- poskytnutí rekreace v nepeněžní formě do 20 000 Kč ročně,
- poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti,
- hodnota závodního stravování nad limit stanovený zákonem,
- bezplatné využití firemní mateřské školky,
- dárky zaměstnancům do 2 000 Kč splňující účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb (pracovní výročí, životní jubilea apod.).

**Daňově neutrální benefity** – tyto benefity jsou daňově uznatelným nákladem na straně zaměstnavatele. U zaměstnance podléhá zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění:

- firemní vozidlo pro služební i soukromé účely (základ daně se zvyšuje o 1% z pořizovací ceny takového vozidla),
- placené PHM pro soukromé účely,
- týden dovolené navíc,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- úhrada za přechodné ubytování zaměstnanců nad limit 3 500 Kč měsíčně,
- výrobky a služby poskytované zaměstnanci za cenu nižší než obvyklou – základ daně se zvyšuje o rozdíl cen,
- sick days.

**Daňově nevýhodné benefity** – pro zaměstnavatele jsou nedaňovým nákladem a u zaměstnance podléhají zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění, např.:



- poskytnutí rekreace v nepeněžní formě nad 20 000 Kč ročně,
- dárky zaměstnancům jiných než reklamní a propagační předmět a nesplňující účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Jak již bylo uvedeno, také výplaty odměn ze stran zaměstnanců budou zatíženy povinným zdaněním a odvody na sociálním a zdravotním pojištění. Jelikož nejkratší možná doba plnění jsou tři měsíce, budou i výpočty prováděny v částkách odpovídajících tomuto časovému období. Výpočty jsou provedeny v tabulce 18.

**Tabulka 18** Čtvrtletní náklady na sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu hrazené zaměstnancem

Navrhovaná odměna	Daň z příjmu	Sociální pojištění/čtvrtletí	Zdravotní pojištění/čtvrtletí	Celkem
<b>A</b>	225 Kč	98 Kč	68 Kč	<b>391 Kč</b>
<b>B</b>	450 Kč	195 Kč	135 Kč	<b>780 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud budou odečteny náklady zaměstnanců od jejich stanovené odměny, reálné částky, které budou mít zaměstnanci k dispozici, jsou zaznamenány v tabulce 19.

**Tabulka 19** Čtvrtletní bonus k výplatě zaměstnanců

Navrhovaná odměna	Čtvrtletní bonus	Zdravotní a sociální pojištění a daň z příjmu	Čtvrtletní odměna k výplatě
<b>A</b>	1 500 Kč	391 Kč	<b>1 109 Kč</b>
<b>B</b>	3 000 Kč	780 Kč	<b>2 220 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky 19 patrné, průměrně se díky zatížení odvodů na sociální, zdravotní pojištění a dani z příjmu výplata bonusu snížila o 26 %.

Ve třetí kapitole jsou jako jeden z informačních kanálů uvedeny letáky. Zatímco ostatní výčet informačních kanálů (viz oddíl 3.3.) je pro podnik finančně nenákladný, tisk letáků, který by zajišťovala externí společnost, již bude mít na vybranou společnost finanční dopad.

Pro zajištění předání hlavních informací bude stačit leták velikosti A5, jednostranně plnobarevně tištěný. Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává bezmála 1 500 zaměstnanců (viz tabulka 12), by bylo vhodné do tisku zadat 2 000 ks letáků. Vzhledem

k tomu, že hlavní sídlo má společnost v Ostravě, byly náklady na tyto letáky kalkulovány na webových stránkách ostravské tiskárny Scarpet, kde je cena za tuto službu 2 073 Kč (Scarpet, 2018).

Konečné finanční zatížení vybrané společnosti v prvním roce, při zahrnutí těchto nákladů, je zobrazeno v tabulce 20. V následujících letech se toto finanční zatížení může změnit vlivem změn počtu zaměstnanců a vlivem jejich čerpání.

**Tabulka 20** Celkové roční náklady plynoucí ze zavedení návrhu

Navrhovaná odměna	Roční náklady plynoucí z výplat odměny	Náklady na zhotovení letáků	Celkem roční náklady
<b>A</b>	11 818 800 Kč	2 073 Kč	<b>11 820 873 Kč</b>
<b>B</b>	23 637 600 Kč	2 073 Kč	<b>23 639 673 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2 Porovnání návrhu s obdobnými systémy

Obdobným systémem je aplikace Flexi passu, kde mají zaměstnanci k dispozici celkovou odměnu. Čapek (2018) uvádí, že pokud dostanou například Flexi passy v celkové hodnotě 3 000 Kč, i reálně mají tuto částku k dispozici a mohou ji celou využít. Nevýhodou ale je, že ačkoliv mohou uživatelé tohoto bonusu uplatnit šeky na více než 10 000 místech po celé České republice, je to pro uživatele svým způsobem omezující. Znamená to předchystaným pořízením statku či služby zjišťování, zda se na daném místě dají uplatnit tyto šeky. Pokud si pak uživatel vybere statek či službu u prodejce, který neumožňuje tyto platby, musí vynaložit finanční prostředky ze svého důchodu a stávají se tak pro ně tyto šeky bezcennými.

Dalším možným systémem může být systém Cafeteria, který popisuje Berglová (2017), jako princip fungující na výběru odměn z definovaného seznamu. Systém Cafeteria je ale komplikovanější v tom smyslu, že zaměstnanci získávají jakési body, které pak v tomto systému mohou proměnit na určité statky nebo služby, které jsou do tohoto systému vybrány. Pro některé, zejména starší zaměstnance, ale může být tento systém představovat složitější pochopení, než u navrhovaného systému flexibilního čerpání odměn. Opět také dává zaměstnancům pouze částečnou flexibilitu.

Velkou výhodou ovšem, u obou výše zmíněných alternativ systému flexibilního čerpání odměn, je absence odvodů na dani, sociálním a zdravotním pojištění.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout, na základě výsledků provedené analýzy řešení, které přispěje ke změně současného vnímání atraktivity vybrané společnosti z pohledu příslušníků současné generace. Aby mohly být zjištěny jednotlivé atributy atraktivního zaměstnavatele, bylo nutné pro tyto účely provést analýzu vnějšího prostředí. Dále byla provedena analýza současného stavu společnosti s využitím benchmarkingu, aby mohlo být porovnáno, jak si daná společnost stojí v porovnání s konkurenčními podniky.

Diplomová práce byla členěna do 4 kapitol, přičemž v první kapitole byly vymezeny pojmy týkající se dané problematiky a dále byly vymezeny metody, pomocí kterých byla práce zpracována. Druhá část diplomové práce byla zaměřena na dotazníkové šetření a analýzu současného stavu vybrané společnosti. Předmětem práce bylo také již zmíněné porovnání vybrané společnosti a vybraných podniků s využitím benchmarkingu. Ve třetí kapitole byl uveden návrh na zlepšení a v kapitole čtvrté zhodnocení tohoto návrhu.

Z dotazníkového šetření vytvořeného pro zjišťování prvků atraktivity zaměstnavatele vnímané z pohledu současné generace vyplynulo, že jako atraktivního zaměstnavatele dotázaní respondenti vnímají společnosti, které nabízejí svým zaměstnancům rovné příležitosti. Velice důležité jsou pro dotázané dobré vztahy s nadřízenými, možnost získávání zahraničních zkušeností. Chtějí stabilní pracovní místo, které nebude zdravotně závadné, kde se budou cítit dobře, kde budou moci kariérně růst a uplatňovat získané znalosti a dovednosti a v neposlední řadě systém nabízející různé benefity.

Velice důležitým rysem současné generace je flexibilita a individualita. Na tento fakt bylo potřeba reagovat v návrhu práce, jelikož z analýzy současného stavu společnosti bylo zjištěno, že oproti některým ostatním podnikům v těchto bodech zaostává. Díky navrženému systému flexibilního čerpání odměn by do podniku oba tyto prvky flexibility a individuality měly být vneseny. Tento nově navržený benefit je také velice dobře modifikovatelný, tudíž vybraná společnost jej může neustále přizpůsobovat požadavkům zaměstnanců, v čemž spočívá velká výhoda. Další výhodou je poměrně snadná implementace navrhovaného systému flexibilního čerpání odměn. Jako možnou nevýhodu je ale možné uvést zvýšené zatížení odpovědných oddělení a finanční zatížení vybrané společnosti.

Pro tuto diplomovou práci byl navržen systém flexibilního čerpání odměn ovšem výsledky dotazníkového šetření a dalších provedených analýz mohou přispět k dalším úpravám ve vybrané společnosti, které mohou být předmětem dalšího zkoumání.

## POUŽITÁ LITERATURA

- AMAZON, c1996-2018. Práce. *Amazon* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: [https://www.amazon.jobs/cs/landing\\_pages/prace](https://www.amazon.jobs/cs/landing_pages/prace)
- AON EMPOWER RESULTS, 2015. Nejlepší zaměstnavatelé mají až 83 % motivovaných zaměstnanců, tvrdí studie Aon Best Employers společnosti Aon Hewitt. *People Management Forum* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: [http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/11/TZ\\_Best-Employers-2015.pdf](http://www.peoplemanagementforum.cz/wp-content/uploads/2015/11/TZ_Best-Employers-2015.pdf). Tisková zpráva.
- AON EMPOWER RESULTS, c2017. Novinky a zajímavosti. *Aon empower results* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <http://bestemployers.cz/ostatni/novinky-a-zajimavosti/>
- ARCELORMITTAL OSTRAVA, 2018. Benefity. *Arcelormittal Ostrava* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com/kariera/benefity.aspx>
- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDNARČÍK, Zdeněk, 2008. *Marketingový výzkum*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-807-2484-898.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4742-113.
- BERGLOVÁ, Lucie, 2017. Zaměstnanecké benefity a daně. *Fučík a partneři* [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>
- BOHUTÍNSKÁ, Jana, 2016. Jste opravdu dobrý zaměstnavatel? Nemažte si med kolem pusy. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jste-opravdu-dobry-zamestnavatel-nemazte-si-med-kolem-pusy/>
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4729-039.
- BROSE, c2018. Benefity. *Brose* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.brose.com/cz-cz/career/benefits/>
- ČAPEK, Daniel, 2018. Zaměstnanecké výhody formou poukázek. *Sagit* [online]. [cit. 2018-05-15] Dostupné z: <http://www.sagit.cz/info/zamestnanecke-vyhody-formou-poukazek>
- ČD CAGRO, 2018. Kariéra. *ČD Cargo* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: [https://www.cdcargo.cz/cs\\_CZ/kariera](https://www.cdcargo.cz/cs_CZ/kariera)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Statistiky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- ČEŠKOVÁ Jitka, 2018. E-mailová korespondence s Jitkou Češkovou [online], 26. 2. 2018, [Ceskova@szdc.cz](mailto:Ceskova@szdc.cz)
- DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÁTESKÁ, 2009. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5127-711.

- EDVINSSON, Leif a Michael S. MALONE, c1997. *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business. ISBN 978-0887308413.
- FORBES, 2018. Práce, jídlo, peníze a vztahy. Návod na použití generací. *Forbes* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- GRAFTON RECRUITMENT, 2017. Rostoucí počet Čechů najde práci „na doporučení“. *Grafton Recruitment*[online]. [cit. 2018-05-16]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/o-nas/medialni-zona/archiv-2017/tiskove-zpravy-2017/rostouci-pocet-cechu-najde-praci-na-doporuceni>
- HAGUE, Paul N., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Praha: Computer Press. ISBN 8072269178.
- HLÁVKOVÁ Jana, 2018. E-mailová korespondence s Janou Hlávkovou [online], 4. 5. 2018, [hlavkova@spolchemie.cz](mailto:hlavkova@spolchemie.cz)
- HONDL GLOBAL SERVICES, c2007-2018. Nabídka práce. *Hondl Global Services* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://www.hgs.cz/nabidka-prace>
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4724-713.
- Interní materiály vybrané společnosti, 2018.
- ISPV, c2018-018. Mzdová sféra ČR. *ISPV* [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-2690-4.
- JANDOUREK, Jan a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.
- JEŘÁBEK, Igor, 2018. E-mailová korespondence s Igorem Jeřábekem [online], 26. 2. 2018, [jerabek@metransrail.eu](mailto:jerabek@metransrail.eu)
- KOHOUTEK, Rudolf, 2010. Dotazník jako průzkumná metoda. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. [cit. 201-05-05]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumnametoda>
- KOLÁČKOVÁ, Martina, 2017. 8 nejčastějších důvodů proč od vás utíkají kvalitní zaměstnanci: Kategorie dosaženého vzdělání. *Martina Koláčková, personalistika hlavou i srdcem* [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://martinakolackova.cz/proc-od-vas-utikaji-kvalitni-zamestnanci/>
- KOŠNAROVÁ, Eliška, 2018. E-mailová korespondence s Eliškou Košnarovou [online], 3. 5. 2018, [eliska.kosnarova@czloko.cz](mailto:eliska.kosnarova@czloko.cz)

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024700166.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- KUBÁTOVÁ, Helena, 2010. *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2456-0.
- LOKOTRAIN, c2018. Kariéra. *Lokotrain* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://www.lokotrain.eu/kariera>
- LOVOCHEMIE, 2018. Benefity. *Lovochemie* [online]. [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <http://www.lovochemie.cz/cs/kariera/zamestnanecke-benefity>
- MANPOWER, 2016. Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2016 [online]. *Manpower*. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/tiskova-zpravanedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2016/>
- MATĚJŮ, Petr et al., 2017. *Moc krásy: pomáhá krása a atraktivita k životnímu úspěchu?*. Praha: Univerzita Karlova. ISBN 978-802-4636-917.
- NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ, c2011-2018. Kategorie dosaženého vzdělání. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/rv>
- NOTTER, Jamie, 2002. Generational diversity in the workplace. *Citeseer* [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.539.3621&rep=rep1&type=pdf>
- OKD, c2012. Kariéra. *OKD* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.okd.cz/cs/kariera-3/dulni-a-delnicke-profese>
- OSTRAVSKÉ OPRAVNÝ A STROJÍRNÝ, c2018. Kariéra. *Ostravské opravny a strojírny* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://www.oossro.cz/c18-kariera>
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání: základy moderní personalistiky*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9283-3.
- PRŮČEK, Milan, 2009. Poznámky k přístupu k MA 21 ve Vsetíně. *Slideplayer* [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/11147415/>
- PWC, 2018. Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme co se komu vyplátí. *PWC*[online]. [cit. 2018-15-05] Dostupné z: [http://pwc-ceska-republika.blogs.com/pwc\\_ceska\\_republika\\_news/2018/02/nen%C3%AD-benefit-jako-benefit-co-se-komu-vyplat%C3%AD.html](http://pwc-ceska-republika.blogs.com/pwc_ceska_republika_news/2018/02/nen%C3%AD-benefit-jako-benefit-co-se-komu-vyplat%C3%AD.html)

- REIS, Germano Glufke a Beatriz Maria BRAGA, 2016. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Scielo* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072016000100103&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072016000100103&script=sci_arttext)
- REZLEROVÁ, Jaroslava, 2014. Příchod generace Y na trh práce. *Karieraweb.cz* [online]. [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- ROBERT BOSCH ODBYTOVÁ, c2017. Proč Bosch?. *Bosch* [online]. [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <https://www.bosch.cz/kariera/proc-bosch/>
- SCARPET, 2018. Letáky. *Scarpet* [online]. [cit. 2018-15-05]. Dostupné z: <https://www.sarpet.cz/tisk/letaky-86.html>
- SIEMENS, c1996-2018. Benefity. *Siemens* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.siemens.com/cz/cz/home/spolecnost/kariera/benefity.html>
- SKLNÁŘOVÁ Irena, 2018. E-mailová korespondence s Irenou Sklenářovou [online], 21. 3. 2018, Irena.Sklenarova@unipetrol.cz
- SPOLANA, 2018. Kariéra ]. *Spolana* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://www.spolana.cz/CZ/Kariera/VolnePracovniPozice/Stranky/Topi%C4%8D0122-6836.aspx>
- STILLMAN, David a Jonah STILLMAN, 2017. *Gen Z @ work: how the next generation is transforming the workplace*. New York, NY: Harper Business. ISBN 978-006-2475-442.
- STRAUSS William a Neil HOWE, 2015. Generation Z. *Making Adolescent Disciples* [online]. [cit. 2018-05-13] Dostupné z: [www.teendisciples.org/generation-z.docx](http://www.teendisciples.org/generation-z.docx)
- SVOBODA, Marián, 2011. Empirická šetření. *Slideplayer* [online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2351109/>
- ŠEDA, Jan, 2018. E-mailová korespondence s Jaroslavem Šedou [online], 4. 5. 2018, Jaroslav.Seda@gwtr.cz
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIMÁKOVÁ, Markéta, 2017. Odbornice: Naučme se pracovat s generací Y. Budeme ji potřebovat. *Idnes.cz* [online]. [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: [https://finance.idnes.cz/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce-f1p-/podnikani.aspx?c=A170328\\_112137\\_podnikani\\_kho](https://finance.idnes.cz/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce-f1p-/podnikani.aspx?c=A170328_112137_podnikani_kho)
- ŠKODA TRANSPORTATION, 2018. Benefity . *Škoda* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/kariera/>
- ŠKORNIČKOVÁ Eva, 2018. Co je GPDR? *GPRD*. [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>
- TATRA TRUCKS, c2014. Zaměstnanecké výhody. *Tatra* [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.tatra.cz/kariera/zamestnanecke-vyhody/>

VANĚK Petr, 2018. E-mailová korespondence s Petrem Vaňkem [online], 1. 5. 2018, petr.vanek@hyundai-motor.cz

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2614-233.

VÍTKOVICE DOPRAVA, 2018. Kariéra. *Vítkovice Machinery Group* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/kariera>

VÍTKOVICE STEEL, c2007-2018. Benefits . *Vítkovice Steel* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <http://www.vitkovicesteel.com/stranky/benefity>

VRBATOVÁ Zdeňka, 2018. E-mailová korespondence se Zdeňkou Vrbatovou [online], 26. 2. 2018, vrbatova@gr.cd.cz

VYLEŤALOVÁ Zuzana, E-mailová korespondence se Zuzanou Vyleťalovou [online], 7. 5. 2018, zuzana.vyletalova@mondigroup.com



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Indikátory preferovaného zaměstnavatele .....	13
<b>Tabulka 2</b> Rozdělení generací .....	22
<b>Tabulka 3</b> Vzdělání respondentů .....	34
<b>Tabulka 4</b> Status respondentů.....	34
<b>Tabulka 5</b> Hodnocení benefitů .....	37
<b>Tabulka 6</b> Hodnocení pracovního prostředí .....	38
<b>Tabulka 7</b> Hodnocení interpersonálních faktorů .....	38
<b>Tabulka 8</b> Hodnocení atraktivity práce .....	39
<b>Tabulka 9</b> Hodnocení osobního rozvoje.....	40
<b>Tabulka 10</b> Srovnání mezd v jednotlivých sekcích CZ-NACE.....	45
<b>Tabulka 11</b> Generační struktura zaměstnanců vybrané společnosti.....	48
<b>Tabulka 12</b> Rozdělení zaměstnanců ve vybrané společnosti .....	48
<b>Tabulka 13</b> Finanční limit flexibilního systému odměn.....	57
<b>Tabulka 14</b> Návrh období pro dokladování.....	58
<b>Tabulka 15</b> Časový harmonogram zavádění systému flexibilního systému odměn.....	60
<b>Tabulka 16</b> Náklady na vyplácení benefitu při současné struktuře a počtu zaměstnanců.....	63
<b>Tabulka 17</b> Roční náklady na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem .....	63
<b>Tabulka 18</b> Čtvrtletní náklady na sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu hrazené zaměstnancem.....	65
<b>Tabulka 19</b> Čtvrtletní bonus k výplatě zaměstnanců.....	65
<b>Tabulka 20</b> Celkové roční náklady plynoucí ze zavedení návrhu .....	66

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Psychologická smlouva.....	12
<b>Obrázek 2</b> Kde si lidé nejčastěji hledají práci? .....	17
<b>Obrázek 3</b> Maslowova hierarchie potřeb.....	20
<b>Obrázek 4</b> Obyvatelstvo podle generací a ukončeného vzdělání .....	25
<b>Obrázek 5</b> Faktory, které ovlivňují výběr budoucího zaměstnavatele .....	26
<b>Obrázek 6</b> SWOT analýza .....	30
<b>Obrázek 7</b> Procentuální vývoj neobsazených volných pozic .....	32
<b>Obrázek 8</b> Hlavní důvody vysokého počtu volných pracovních pozic .....	33
<b>Obrázek 9</b> Hodnocení stability pracovního místa .....	35
<b>Obrázek 10</b> Hodnocení využívání benefitů .....	36
<b>Obrázek 11</b> Hodnocení uplatňování znalostí a dovedností .....	41
<b>Obrázek 12</b> Hodnocení předávání znalostí a dovedností jiným pracovníkům .....	42
<b>Obrázek 13</b> Počet respondentů pracujících, nebo se zájmem o práci v železniční nákladní dopravě.....	43
<b>Obrázek 14</b> Atraktivita železniční nákladní dopravy .....	43
<b>Obrázek 15</b> Důvody zájmu o práci v oboru dopravy a skladování .....	46
<b>Obrázek 16</b> Atraktivita vybraných společností .....	47

## **SEZNAM ZKRATEK**

ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Srovnání benefitů vybrané společností a konkurenčních podniků

**Příloha B** Dotazník pro zjišťování prvků atraktivity zaměstnavatele z pohledu současné generace



## Příloha A Srovnání benefitů vybrané společností a konkurenčních podniků

Benefit	Porovnávané společnosti				
	České dráhy, a.s.	ČD Cargo, a.s.	Správa železniční dopravní cesty	Unipetrol doprava, s.r.o	Metrans, a.s.
Benefity, které nabízí vybraná společnost					
Dovolená nad rámec zákoníku práce		✓	✓	✓	✓
Vyšší příplatky oproti zákoníku práce					
Příspěvek na stravu/stravenky	✓	✓	✓	✓	✓
Věrnostní/jubilejní odměny					✓
Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	✓	✓	✓	✓	✓
Příspěvek na akce ozdravného charakteru/ rekreaci/ různé firemní akce	✓	✓	✓	✓	
Slevy na zboží a služby (jízdné, slevy na telefon atd.)	✓		✓	✓	✓
13. a 14. Plat					
Náborový příspěvek	✓	✓	✓		
Finanční odměna za doporučení zaměstnance					
Vzdělávání			✓		✓

Zdroj: Autorka s využitím Vrbatová (2018), ČD Cargo (2018), Češková (2018), Sklenářová (2018), Jeřábek (2018)

Benefit	Porovnávané společnosti				
Benefity, které nabízí vybraná společnost	LokoTrain, s.r.o.	GW Train Regio, a.s.	ArcelorMittal Ostrava, a.s.	Hyundai Motor Czech, s.r.o	Ostravské opravný a strojírny, s.r.o.
Dovolená nad rámec zákoníku práce	✓	✓	✓	✓	
Vyšší příplatky oproti zákoníku práce				✓	
Příspěvek na stravu/stravenky		✓		✓	✓
Věrnostní/jubilejní odměny			✓	✓	
Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	✓	✓	✓	✓	
Příspěvek na akce ozdravného charakteru/ rekreaci/ různé firemní akce		✓	✓	✓	✓
Slevy na zboží a služby (jízdné, slevy na telefon atd.)	✓	✓		✓	
13. a 14. Plat					✓
Náborový příspěvek	✓				✓
Finanční odměna za doporučení zaměstnance					
Vzdělávání			✓	✓	

Zdroj: Autorka s využitím LokoTrain (2018), Šeda (2018), ArcelorMittal Ostrava (2018), Vaněk (2018), Ostravské opravný a strojírny (2018)

Benefit	Porovnávané společnosti				
	Vítkovice doprava, a.s.	Siemens, s.r.o	Robert Bosch odbytová s.r.o.	Tatra Truck, a.s.	OKD, a.s.
Benefity, které nabízí vybraná společnost					
Dovolená nad rámec zákoníku práce	✓	✓		✓	✓
Vyšší příplatky oproti zákoníku práce					
Příspěvek na stravu/stravenky	✓	✓	✓	✓	✓
Věrnostní/jubilejní odměny		✓			✓
Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	✓	✓	✓	✓	✓
Příspěvek na akce ozdravného charakteru/rekreaci/ různé firemní akce	✓		✓	✓	✓
Slevy na zboží a služby (jízdné, slevy na telefon atd.)			✓	✓	
13. a 14. Plat					✓
Náborový příspěvek					
Finanční odměna za doporučení zaměstnance					
Vzdělávání	✓	✓			✓

Zdroj: Autorka s využitím Vítkovice doprava (2018), Siemens (2018), Bosch (2017), Tatra Trucks (c2014), OKD (c2012)



Benefit	Porovnávané společnosti				
	Vítkovice Steel, a.s.	Brose CZ, spol. s r.o.	Amazon, a.s.	Hondl Global Services, a.s.	Mondi Štěstí, a.s.
Benefity, které nabízí vybraná společnost					
Dovolená nad rámec zákoníku práce	✓	✓	✓		✓
Vyšší příplatky oproti zákoníku práce					
Příspěvek na stravu/stravenky	✓	✓			✓
Věrnostní/jubilejní odměny	✓	✓			✓
Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	✓	✓	✓		✓
Příspěvek na akce ozdravného charakteru/rekreaci/ různé firemní akce	✓	✓	✓		✓
Slevy na zboží a služby (jízdné, slevy na telefon atd.)	✓			✓	
13. a 14. Plat		✓			
Náborový příspěvek					
Finanční odměna za doporučení zaměstnance				✓	
Vzdělávání	✓				

Zdroj: Autorka s využitím Vítkovice Steel (©2007–2018), Brose (2018), Amazon (©1996–2018), Hondl Global Services (©2007– 018), Vyleťalová (2018)

Benefit	Porovnávané společnosti				
	Spolana, a.s.	Lovochemie, a.s.	Spolchemie, a.s.	Škoda Transportation, a.s.	CZ Loko, a.s.
Benefity, které nabízí vybraná společnost					
Dovolená nad rámec zákoníku práce	✓	✓	✓	✓	✓
Vyšší příplatky oproti zákoníku práce					
Příspěvek na stravu/stravenky	✓	✓	✓	✓	✓
Věrnostní/jubilejní odměny			✓		✓
Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	✓	✓	✓	✓	✓
Příspěvek na akce ozdravného charakteru/rekreaci/ různé firemní akce		✓	✓	✓	
Slevy na zboží a služby (jízdné, slevy na telefon atd.)		✓			
13. a 14. Plat					
Náborový příspěvek					
Finanční odměna za doporučení zaměstnance			✓		
Vzdělávání				✓	✓

Zdroj: Autorka s využitím Hlávková (2018), Košnarová (2018), Lovochemie (2018), Spolana (2018), Škoda Transportation (2018)

## Příloha B Dotazník pro zjišťování prvků atraktivity zaměstnavatele z pohledu současné generace

### Atraktivita vybraného zaměstnavatele z pohledu respondentů ve věku od 15ti do 40ti let

Dobrý den,

ke své diplomové práci zpracovávám průzkum atraktivity zaměstnavatele z pohledu současné generace. Průzkum je prováděn pro podnik zabývající se nákladní železniční dopravou. Vyhodnocení dotazníku by mělo přispět ke zvýšení povědomí zaměstnavatele o požadavcích a představách současné generace, aby na ně mohl podnik lépe reagovat.

Děkuji za vyplnění dotazníku, který nezabere více než 10 minut.

Barbora Jansová

#### 1. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás důležité následující faktory ekonomické hodnoty pracovního místa

	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec není důležité
Možnost využít benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilita pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. Jak moc jsou pro Vás důležité vyjmenované benefity?

	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec není důležité
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovolená nad rámec zákoníku práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. a 14. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výhody spojené s vykonávanou prací (např. volné jízdenky, vstupenky, slevy na výrobky atd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na ozdravné pobyty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náborový příspěvek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenky, příspěvek na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní školka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiální benefity (např. auto i pro soukromé účely, mobil, notebook)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás důležité následující faktory týkající se pracovního prostředí

	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec není důležité
Fyziologicky a hygienicky nezávadné pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezpečné pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí nabízí všem rovné příležitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí umožňuje otevřenou komunikaci (včetně komunikace s vedoucími pracovníky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamické pracovní prostředí, které umožní stimulovat rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvolněné a zábavné pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. Ohodnoťte, jak jsou pro Vás důležité následující sociální faktory

	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec není důležité
Dobré vztahy s nadřízenými	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora kolegů a týmový duch ve společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dosažení společenského statusu (např. být součástí skupiny lidí, kteří se těší určitému intelektuálnímu, sociálnímu nebo ekonomickému postavení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytvoření sítě osobních kontaktů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Ohodnoťte atraktivitu vykonávané práce

	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec není důležité
Práce pro organizaci, jejíž etické a morální hodnoty jsou v souladu s Vašimi hodnotami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce pro organizaci, která vytváří kvalitní výrobky nebo produkuje kvalitní služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce pro organizaci, která vytváří inovativní výroby nebo produkuje inovativní služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pestrost vykonávané práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce je stimulující (tj. máte pocit, že má význam a vytváří přidanou hodnotu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Ohodnoťte, jak důležité jsou pro Vás následující faktory osobního rozvoje

	Velmi důležité	Docela důležité	Nevím	Ne moc důležité	Vůbec není důležité
Možnost karierního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost odborného růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost využít školení a kurzů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost jazykového vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost zapojení se do interních projektových týmů/projektů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost získat mezinárodní zkušenosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Je pro Vás při výkonu zaměstnání důležité uplatnit získané znalosti a dovednosti?

- Velmi důležité
- Docela důležité
- Nevím
- Ne moc důležité
- Vůbec není důležité

## 8. Je pro Vás důležité v rámci zaměstnání předávat své znalosti a dovednosti jiným pracovníkům?

- Velmi důležité
- Docela důležité
- Nevím
- Ne moc důležité
- Vůbec není důležité

## 9. V jakém oboru pracujete?

- Zemědělství, lesnictví, rybářství
- Těžba a dobývání
- Zpracovatelský průmysl
- Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. vzduchu
- Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi
- Stavebnictví
- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržby motorových vozidel
- Doprava a skladování
- Ubytování, stravování a pohostinství
- Informační a komunikační činnosti
- Peněžnictví a pojišťovnictví
- Činnosti v oblasti nemovitosti
- Profesní, vědecké a technické činnosti
- Administrativní a podpůrné činnosti
- Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- Vzdělávání
- Zdravotní a sociální péče
- Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- Ostatní činnosti
- Činnosti domácností
- Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů
- Nepracuji

## 10. V jakém oboru byste chtěli pracovat?

- Zemědělství, lesnictví, rybářství
- Těžba a dobývání
- Zpracovatelský průmysl
- Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. vzduchu
- Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi
- Stavebnictví
- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržby motorových vozidel
- Doprava a skladování
- Ubytování, stravování a pohostinství
- Informační a komunikační činnosti
- Peněžnictví a pojišťovnictví
- Činnosti v oblasti nemovitosti
- Profesní, vědecké a technické činnosti
- Administrativní a podpůrné činnosti
- Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- Vzdělávání
- Zdravotní a sociální péče
- Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- Ostatní činnosti
- Činnosti domácností
- Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

11. Pracujete/chtěli byste pracovat v oboru železniční nákladní dopravy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

12. Považujete práci v oboru železniční nákladní dopravy za atraktivní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

13. Z jakého důvodu se zajímáte o práci v tomto oboru?

- Záliba v daném oboru
- Finanční ohodnocení v oboru
- Perspektiva oboru
- Společenské uznání oboru
- Nevím
- Jiná odpověď (vypiště)

14. Na které pozici byste chtěli pracovat?

- Management
- Technicko hospodářský pracovník
- Dělník
- Nevím



15. Vyberte, které (možnost vybrat více odpovědí) z následujících společností provozující železniční nákladní dopravu považujete za atraktivní:

- ČD Cargo a.s.
- Metrans Rail s.r.o.
- Advancet World Transport a.s.
- IDS Cargo a.s.
- Unipetrol Doprava s.r.o.
- PKP CARGO SPÓŁKA AKCYJNA
- Rail Cargo Carrier - Czech Republic s.r.o.
- SD - Kolejová doprava, a.s.
- Jiná - doplňte

16. Pohlaví

- Žena
- Muž

17. Rok narození

- 1979-1994
- 1995-2012

18. Váš statut je

- Zeměstnaný
- Student
- Nezaměstnaný
- Osoba samostatně výdělečně činná
- Na mateřské či rodičovské dovolené

19. Dosažené vzdělání

- Bez vzdělání
- Neúplné základní
- Základní
- Nižší střední
- Nižší střední odborné
- Střední odborné s vyučením
- Střední (odborné) bez vyučení i maturity
- Úplné střední všeobecné
- Úplné střední odborné s vyučením a maturitou
- Úplné střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné
- Vyšší odborné (konzervatoř)
- Bakalářské
- Vysokoškolské
- Vysokoškolské doktorské

Děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. Barbora Jansová