

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

**Odměňování a atraktivita zaměstnavatele**

**Klára Dlasková**

© 2024 ČZU v Praze



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Dlasková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Odměňování a atraktivita zaměstnavatele**

Název anglicky

**Rewards and Employer Attractiveness**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit oblast odměňování a atraktivity zaměstnavatele ve zvolené společnosti a navrhnout zlepšující doporučení.

## Metodika

Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu / odvětví / trhu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80

## Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, odměňování, benefity, atraktivita zaměstnavatele, značka zaměstnavatele, personální marketing

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- MARŠÍKOVÁ, K., MYSLIVCOVÁ, S., ŠVERMOVÁ, P., MACHÁČKOVÁ, V. *PERSONÁLNÍ MARKETING A BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE*. Technická univerzita v Liberci, 2018. ISBN 978-80-7494-382-9.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Odměňování a atraktivita zaměstnavatele" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za ochotu, cenné rady a trpělivost při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům vybrané společnosti za odborné rady, poskytnutí údajů a rozhovoru pro zpracování závěrečné práce.

# Odměňování a atraktivita zaměstnavatele

## Abstrakt

Předkládaná diplomová práce pojednává o výši mzdy a šíře benefitů v návaznosti na atraktivitu zaměstnavatele. V teoretické rovině jsou charakterizovány zaměstnanecké benefity s historickými počátky, jejich rozdělením i typy, ale také průzkumy zaměstnaneckých benefitů. Dále jsou rozebrány systémy a formy mezd. V teoretických východiscích jsou rovněž rozděleny vývojové etapy personální práce, podstata současného pojetí a modely řízení lidských zdrojů. Poslední část teoretické rešerše obsahuje poznatky k atraktivitě zaměstnavatele, kterým je personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Pro tvorbu vlastní části práce je zvolena konkrétní společnost, u níž je prováděno hodnocení atraktivity společnosti jako zaměstnavatele pomocí zaměstnaneckých průzkumů společnosti, dále dotazníkové šetření pro veřejnost, ale i zaměstnance společnosti a také řízený rozhovor se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů.

**Klíčová slova:** atraktivita zaměstnavatele, značka zaměstnavatele, personální marketing, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké benefity, odměňování, mzda, trh práce

# Rewards and Employer Attractiveness

## Abstract

This thesis investigated the effectiveness of wage and benefits package towards employer's attractiveness. Theoretical part describes benefit packages, their history, sorting and types, and benefit package researches. The wages systems and forms are characterized. The development of personal work, the models and basis of present approach to human resources management are described. Theoretical part covers basic knowledge of personnel marketing and trademark building up towards employer's attractiveness. For the research part of the thesis, an existing company was approached in order to evaluate the company attractiveness as an employer. The research is based on company employee inquiries, e.g. structured interviews at company's human resources department, and both public and company employee surveys were conducted.

**Keywords:** Employer Attractiveness, Employer Branding, Personnel Marketing, Human Resource Management, Fringe Benefits, Rewards, Wage, Labor Market



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.1 Rozdělení vývojových etap personální práce .....	17
3.1.2 Podstata současného pojetí řízení lidských zdrojů .....	19
3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů .....	20
3.2 Zaměstnanecké benefity .....	23
3.2.1 Historie a význam zaměstnaneckých benefitů.....	24
3.2.2 Rozdělení zaměstnaneckých benefitů .....	25
3.2.3 Typy zaměstnaneckých benefitů.....	28
3.2.4 Průzkumy zaměstnaneckých benefitů.....	29
3.3 Mzda.....	32
3.3.1 Mzdové systémy .....	33
3.3.2 Mzdové formy.....	35
3.4 Atraktivita zaměstnavatele .....	38
3.4.1 Personální marketing .....	38
3.4.2 Budování značky zaměstnavatele .....	42
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>48</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	48
4.1.1 Rozvoj lidského kapitálu společnosti .....	51
4.1.2 Hodnocení výkonu a odměňování .....	53
4.1.3 Zaměstnanecké průzkumy společnosti .....	57
4.2 Dotazníkové šetření pro veřejnost.....	61
4.3 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti .....	67
4.4 Řízený rozhovor se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů pro odměňování a nábor zaměstnanců .....	79
<b>5 Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>82</b>
5.1 Zhodnocení.....	82
5.2 Doporučení .....	84
5.2.1 Sociální síť.....	84
5.2.2 Rodinný den.....	84
5.2.3 Naslouchání zaměstnanců.....	85
5.2.4 Náborové video .....	85

5.2.5	Den otevřených dveří .....	86
5.2.6	Přehled zaměstnaneckých benefitů .....	87
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>88</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>95</b>
8.1	Seznam obrázků .....	95
8.2	Seznam tabulek.....	95
8.3	Seznam grafů.....	95
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>96</b>

# 1 Úvod

V dnešní době je naprosto nutné si hýčkat své zaměstnance, jelikož jak uvádí Český statistický úřad, nezaměstnanost k prosinci roku 2023 činila 3,7 %. Proto si zaměstnavatelé přejí, aby zaměstnávali spokojené zaměstnanci a je nutné jim nabízet co nejlepší podmínky, aby si je udrželi ve společnosti.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015), zaměstnanecké benefity jsou častým doplňkem k finanční odměně, kterou zaměstnanec obdrží ve formě mzdy nebo platu. Urban (2017) tvrdí, že zaměstnanecké výhody zahrnují širokou škálu výhod, služeb, produktů a dalších různých forem péče, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům a které by si jinak musel zaměstnanec hradit sám. Pelc (2011) uvádí, že se zaměstnanecké výhody běžně nejprve projednávají při kolektivním vyjednávání.

Jak pojednává Vysokajová (2019), zaměstnanec má na základě Listiny základních práv a svobod právo na dostatečně spravedlivou odměnu za práci. Ze zákoníku práce (2006) vyplývá, že *„mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“*. Chládková (2016) popisuje, že mzda je získávána za práci podle obtížnosti pracovních podmínek, dosahovaných pracovních výsledků a celkové pracovní výkonnosti.

Atraktivitu zaměstnavatele popisuje personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Jak tvrdí Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková (2017), personální marketing aplikuje marketingové přístupy používané v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje tím především k současnému, ale i potenciálnímu zaměstnanci jako k zákazníkovi. Antošová (2005) uvádí, že v personálním marketingu se provádějí činnosti, které směřují k cílenému vytváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu. Takové činnosti jsou prováděny pomocí marketingových nástrojů a musí být v souladu se strategickými cíli, záměry podniku i s jeho stávající kulturou. Jak uvádí Kociánová (2010), na souhrnné výsledky má významný vliv spokojenost zaměstnanců, která se odráží na motivaci zaměstnanců, kompetenci zaměstnanců, technologické infrastrukturu a klimatu pro práci.

Závěrečná část práce popisuje zmíněné faktory, které mohou napomoci k získání lepšího postavení společnosti na trhu práce.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast odměňování a atraktivitu zaměstnavatele zvolené společnosti XY a navrhnout doporučení v oblasti budování značky zaměstnavatele z pohledu uchazečů o zaměstnání na trhu práce i stávajících zaměstnanců.

Dílčí cíle:

- popsat teoretické poznatky;
- charakterizovat společnost;
- popsat přístup k rozvoji lidského kapitálu společnosti;
- identifikovat hodnocení výkonu a odměňování;
- rozebrat zaměstnanecké průzkumy společnosti;
- zhodnotit významnost benefitů při volbě zaměstnavatele;
- identifikovat vnímanou atraktivitu zaměstnavatele z pohledu veřejnosti;
- zhodnotit spokojenost zaměstnanců z úrovně odměňování a benefitů;
- identifikovat důležitost firemní kultury;
- zhodnotit klíčové faktory spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti;
- vyhodnotit poskytování interní komunikace zaměstnavatele.

### 2.2 Metodika

V diplomové práci se nachází dvě základní části – teoretická východiska a vlastní práce. Diplomová práce vznikala v následujících etapách:

Etapa 1: Volba tématu práce

Diplomová práce byla zvolena na téma Odměňování a atraktivita zaměstnavatele.

Etapa 2: Určení cíle práce a metodiky

Pro vypracování diplomové práce byl zvolen hlavní cíl práce i jeho dílčí cíle. Zároveň byla stanovena metodika pro získání informací ke sběru dat a jejich interpretaci, podle které byla práce zpracována.

Etapa 3: Tvorba teoretických východisek

Do teoretických východisek náleží literární rešerše, která popisuje řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké benefity, mzdu a atraktivitu zaměstnavatele. Literární rešerše

se zabývala knižními zdroji, ale také platnými právními předpisy a souvisejícími webovými zdroji, případně články uvedenými na internetových stránkách.

#### Etapa 4: Charakteristika společnosti

Vlastní práce obsahovala charakteristiku zvolené společnosti, do které byly zařazeny průzkumy zaměstnanecké spokojenosti společnosti, rozvoj lidského kapitálu ve společnosti a principy pro hodnocení výkonu a odměňování. Jednalo se o sběr sekundárních dat, jelikož data byla pořízena z výroční zprávy a interních zdrojů společnosti poskytující škálu benefitů, možnosti využití, či zažádání si o benefiční karty a podobně.

#### Etapa 5: Dotazníkové šetření pro veřejnost

Dotazníkové šetření bylo zpracováno podle postupu prováděného Kozlem (2006). Byl stanoven cíl dotazování, kterým bylo identifikovat atraktivitu zvolené společnosti na základě pohledu veřejnosti. Jednalo se o strukturovaný dotazník, do kterého byly vytvořeny otázky především s uzavřenými, případně polouzavřenými nebo otevřenými odpověďmi. Pro dotazníkové šetření široké veřejnosti byla vybrána osoba blízká, aby si přečetla a odsouhlasila otázky v dotazníku, která následně byla vyřazena z výzkumného šetření. Celkem v dotazníku bylo 18 otázek, na které odpovědělo 120 respondentů. Jednalo se o kvantitativní výzkum, metodou sběru primárních dat. Kvantitativní výzkum dle Hendla (2016) využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr dat pomocí dotazníků, pozorování či testů. K dotazníkovému šetření napomáhají grafy a tabulky pro lepší vizualizaci výsledků, ale spolu s ní je i slovní interpretace výsledků.

#### Etapa 6: Dotazníkové šetření pro zaměstnance zvolené společnosti

Dotazníkové šetření bylo stejně jako u dotazníku pro veřejnost prováděno dle postupu Kozla (2006). Pro dotazníkové šetření byl stanoven cíl dotazování, podle něhož bylo možno zjistit názor zaměstnanců na společnost z hlediska nabízených benefitů, pověsti a jména firmy, poskytování interních informací a atraktivity zaměstnavatele. Pro dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti byl nejdříve vytvořen návrhový dotazník, který byl posuzován zaměstnancem zkoumané společnosti, aby byl dotazník srozumitelný a byl respondenty správně pochopen. Zaměstnanec, který dotazník posuzoval, následně nebyl do výběrového souboru respondentů zařazen. Strukturovaný dotazník obsahoval uzavřené, polouzavřené a otevřené odpovědi, kterých bylo celkem 21. Na dotazník zodpovědělo 372 zaměstnanců zvolené společnosti. V tomto případě se také jednalo o kvantitativní výzkum metodou sběru

primárních dat. Pro vizualizaci výsledků šetření jsou zpracovány grafy a tabulky, které jsou v diplomové práci slovně popsány.

#### Etapa 7: Rozhovor se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů zvolené společnosti

I rozhovor se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů zvolené společnosti se řídil postupy pro kvalitativní výzkum, jakým rozhovor je, dle Kozla (2006). Cílem rozhovoru bylo získat informace o odměňování a benefitech ve společnosti, uchazečích o zaměstnání a celkovém postavení společnosti v oboru z pohledu zaměstnance společnosti pro nábor nových zaměstnanců. Jednalo se o kvalitativní výzkum, což je dle Creswella (1998) proces hledání porozumění, který je založen na různých metodologických tradicích zkoumání určitého sociálního nebo lidského problému. Docházelo k metodě sběru primárních dat. Rozhovor obsahoval 11 otázek položených dvěma zaměstnancům z oddělení lidských zdrojů pro odměňování a nábor nových zaměstnanců.

#### Etapa 8: Zhodnocení výsledků a doporučení

V kapitole obsahující zhodnocení a doporučení dochází k syntéze poznatků. Výsledky obsahují silné a slabé stránky společnosti, ke kterým dle zaměstnanců a veřejnosti u společnosti dochází. Pro společnost byly zpracovány návrhy pro zlepšení, ke kterým byla i odhadnuta cena, kterou by společnost musela investovat. Společnost by díky nim mohla být atraktivnějším zaměstnavatelem a získala pevnější pozici na trhu.

#### Etapa 9: Formální dokončení práce

Celá diplomová práce byla zkontrolována z formální stránky a následně byla nahrána do univerzitního informačního systému, ale také vytištěna a vložena do desek diplomové práce obsahující náležitosti, kterými jsou název univerzity a fakulty, logo univerzity, druh práce, jméno a příjmení autora a rok vydání.

Všech 9 etap je vizualizováno v navazujícím obrázku 1.

Obrázek 1 Metodika diplomové práce



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3 Teoretická východiska

Teoretická východiska diplomové práce jsou rozdělena do čtyř základních kapitol, kterými jsou řízení lidských zdrojů, mzdy, zaměstnanecké benefity a atraktivita zaměstnavatele.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Jednoduchou definicí řízení lidských zdrojů je zahrnutí všeho, co souvisí se zaměstnáním a řízením lidí v organizaci (Armstrong a Taylor, 2015). Avšak je nutné definovat řízení lidských zdrojů podrobněji upřesněním, že úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečení organizace dostatkem schopných a motivovaných lidí, s jejichž pomocí organizace dosahuje svých strategických cílů (Šikýř, 2014).

Pro chod společnosti, její prosperitu a konkurenceschopnost je řízení lidských zdrojů velmi významné. Lidské zdroje označují jedince v pracovním procesu, tedy zaměstnance neboli pracovníky. Pracovníci jsou proto chápáni jako nositelé lidského kapitálu, což značí souhrn různých dovedností, znalostí, zkušeností, kompetencí apod. Růst a prospěch firmy lze tedy definovat i lidským potenciálem, který se týká schopností lidí (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lze tvrdit, že pro firmu může být nejcennější právě lidský kapitál. Přestože se čím dál více klade důraz na technologie nebo automatizaci výrobních procesů, jsou to lidé, kteří technologii ovládají, udržují, modernizují a nahrazují. Lidská práce se stala motorem významných činností. Ve firemní praxi by měl být kladen důraz na lidské schopnosti a dovednosti (Koubek, 2015). Lidské zdroje jsou klíčové pro firemní úspěšnost a konkurenceschopnost, proto se na pracovníky firmy začalo nahlížet jako na zdroje (Křížek, Neufus, 2014).

Řízení lidských zdrojů může být zaměřováno s vedením lidí, což by ale mělo být rozděleno na dva odlišné pohledy: vedení lidí a řízení lidí. Řízení lidí označuje zadávání úkolů podřízeným pracovníkům a následný dohled nad jejich plněním. Do stylů řízení pak lze zahrnout styl míry autokracie nebo demokratické až liberální pojetí. Avšak tento pohled se neslučuje s definicí přístupu lidských zdrojů, která má uvádět důležitost lidského kapitálu.

Naopak vedení lidí je nadřazeno pojmu řízení lidí a má se zaměřovat na pohled firmy do budoucnosti. Vedoucí pracovník musí odpovídat za plnění úkolů pracovníky,



ale především s nimi musí jednat, aby dlouhodobě dosahovali co nejlepších výkonů. Manažer se musí snažit, aby pracovníci předkládali inovativní nápady, byli iniciativní a zůstávali věrni firmě, která jim naopak bude vděčná za dobře odvedenou práci, kterou dobře zhodnotí (Tureckiová, 2004).

Dle uvedených definic tedy řízení lidských zdrojů více odpovídá vedení než řízení lidí. Řízení lidských zdrojů nemá označovat lidské zdroje jako subjekty, které by sloužily nadřízeným pracovníkům a docházelo by k naplňování jejich cílů, ale naopak manažeři by měli dokázat pracovat pro pracovníky, aby manažeři byli ku prospěchu svým podřízeným svými poznatky a radami. Pokud se tomu tak děje, dochází ke společnému plnění firemních cílů (Dvořáková a kol., 2012).

Pohled na významnost pracovníků ve společnostech se v čase měnil a nebylo na ně vždy pohlíženo tak, jako nyní. Vývoj řízení lidských zdrojů se dá očekávat i v budoucnu. Dynamiku a rozsáhlost současného oboru řízení lidských zdrojů lze těžko popsat a s ohledem na nové trendy se bude dále vyvíjet (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Nástavbou toho, co bylo v historii a na různých úrovních rozvíjeno, je současná koncepce řízení lidských zdrojů, která představuje novou dimenzi personální práce (Torrington, Hall, Taylor, 2005). Historické pojetí personální práce značí rozsah a kvalitu dílčích personálních činností (Kociánová, 2010).

### 3.1.1 Rozdělení vývojových etap personální práce

Vývojová etapa personální práce je právě dnešní koncepce řízení lidských zdrojů, kterou lze rozdělit na tři hlavní vývojové etapy, jimiž jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014).

Níže uvedená tabulka 1 představuje přehledné rozdělení koncepce a vývojové etapy personální práce, co je pro pracovníky v uvedených obdobích typické.

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
<b>Období</b>	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
<b>Lidé</b>	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

(Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýř, 2014, s. 32)

## **Personální administrativa**

Personální administrativa byla v řízení organizací uplatňována v desátých až dvacátých letech minulého století. Lidské zdroje byly chápány jako pracovní síla ve stejném smyslu jako stroje. Lidská pracovní síla tak byla brána vzhledem k převažující průmyslové výrobě, která se vyznačovala dělbou práce a specializací pracovníků. Během každého pracovního dne měli totiž zaměstnanci jednoduché a stereotypní úkoly. Různé vědecké studie detailně popisovaly pracovní pozice jako soubor jednotlivých pracovních operací definující pracovní postup. Do stanov organizací byly zahrnuty normy pracovního výkonu a ideálním pracovníkem byl následně ten, který dokázal zvládat tyto normy brzy po přijetí do firmy. Mzda byla vždy úkolová, což znamená za splnění pracovních norem.

Personalisté měli administrativní úkoly, které se týkaly zaměstnávání lidí, jako například vedení personální evidence. Personalistika byla považována za pasivní součást organizace (Filipczykova, 2015).

## **Personální řízení**

Personální řízení se využívalo ve čtyřicátých a padesátých letech 20. století, kdy stále převládala průmyslová výroba. V této době však bylo nutné se začít zabývat problematikou konkurenceschopnosti organizace kvůli náročnějším požadavkům zákazníků. Konkurenční výhodou začali být kvalitně pracující zaměstnanci, jelikož již nestačilo najímat nekvalifikované pracovníky, kteří by se rychle zaučili vykonávat rutinní pracovní úkoly. Cílem bylo získat ambiciózní zaměstnance, kteří by byli pro firmu přínosem.

Personální práce nabývala jiných rozměrů a docházelo k velkému rozmachu. Personální útvary se začaly rozrůstat, v čele stál personální ředitel a personalisté se v rámci personálních útvarů specializovali na dílčí činnosti. Každý personalista měl v útvaru jinou roli. Někteří zajišťovali nové pracovníky, další jejich zaučení, ostatní například obstarávali hodnocení a odměňování pracovníků. V době personálního řízení bylo cílem stále pouze plnit požadované úkoly (Filipczykova, 2015).

## **Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů začíná v osmdesátých až devadesátých letech minulého století. Pro tuto fázi se personální práce změnila na fázi současnou, která dokáže ovlivňovat strategii personalistiky v organizaci. Změny nastávají až vlivem změn ve společnosti, především v oblasti hospodářství, která zahrnuje globalizaci, vývoj nových technologií, ale i odlišně

postavení zákazníka. Požadavkem na zaměstnance se stala flexibilita, jelikož se neustále mění postavení na trhu a s ním i požadavky zákazníků. Firma také musí být schopna pohotově reagovat na tyto podmínky podnikání. Pracovníci musí být schopni plnit nové úkoly, rychle se učit novým věcem a ztotožnit se s nimi.

U pracovníků se předpokládá i ztotožnění se s cíli firmy. V této etapě lidé začali být považováni za to nejcennější, co firma může mít, s čímž se zvýšila vážnost personální práce, která je stejně jako lidské zdroje klíčová k dosažení strategických cílů firmy (Filipczykova, 2015).

### 3.1.2 Podstata současného pojetí řízení lidských zdrojů

Mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů je tenká hranice a mnoho odborníků mezi nimi ani nehledá a nevidí rozdíly. Řízení lidských zdrojů může být i pojato pouze jako vývojová etapa personálního řízení. Řízení lidských zdrojů může být přisuzováno manažerům, kdežto personální řízení se pak spojuje s činností personalistů. Nejčastěji je však řízení lidských zdrojů přisuzováno jak manažerům, tak personalistům a obecně mezi nimi existuje velká shoda.

Důraz má být kladen na respektování každého jednotlivce ve firmě, rovnováha mezi potřebami a cíli organizace a zaměstnanců, avšak samotné úkoly typy řízení se příliš neliší. Kooperace manažerů a personalistů je dána firemním prostředím, kde se personální řízení stává více strategickým, tedy podobnějším k řízení lidských zdrojů (Kociánová, 2012).

Řízení lidských zdrojů je v současnosti záležitostí nejen manažerů, ale i personalistů a personálního útvaru. Mezi kritéria pro oblast řízení lidských zdrojů se dá dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) zařadit:

- **Strategická integrace**, což je schopnost podniku integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů. Různé aspekty řízení lidských zdrojů musí být v souladu a umožnit manažerům brát v úvahu hledisko řízení lidských zdrojů při svém rozhodování.
- **Vysoká míra oddanosti** přináší pocit závazku vůči dohodnutým cílům podniku a oddanost v postojích, které se odráží na identifikaci podniku.
- **Vysoká kvalita** se zaměřuje na aspekty manažerského chování, který přímo ovlivňuje kvalitu zboží či poskytovaných služeb, k čemuž se vztahuje i řízení zaměstnanců a investování do vysoce kvalitních zaměstnanců.

- **Flexibilita** je vysvětlována jako přizpůsobení se organizační struktuře a schopnost zvládnání inovací.

### 3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů

Modely řízení lidských zdrojů vymezuje a vysvětluje fungování lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2014). Dle Šikýře (2014), lze definovat tři základní modely – Michiganský, Harvardský a Evropský.

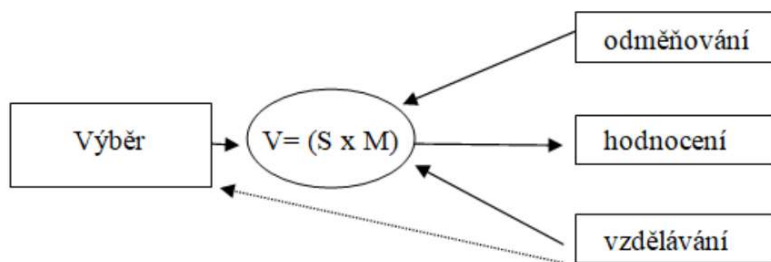
#### **Michiganský model**

V neustále se měnícím vlivu podnikatelského přístupu je nutné dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů.

- **Strategie** představuje určitou koncepci řízení, kterou organizace potřebuje. Smysluplný cíl a optimální způsob činností uprostřed neustále se měnících vlivů prostředí (politických, ekonomických, kulturních, demografických, aj.) definuje současný stav (silné a slabé stránky nebo příležitosti a hrozby) spolu se zájmy zainteresovaných stran, mezi něž patří vlastníci, manažeři, zaměstnanci, odbory, dodavatelé s odběrateli, apod. Nejdůležitějším bodem strategie je hledání nejvhodnějšího postupu získávání, rozvoje a využívání disponibilních zdrojů, kam patří zdroje materiální, finanční, informační a lidské, k dosažení očekávaných výsledků podnikání a hospodaření.
- **Struktura** zastupuje vhodnost formálního uspořádání lidí a ostatních zdrojů k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu.
- **Systém řízení lidských zdrojů** tvoří potřebu optimálního systému výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání lidí k výkonu sjednané práce a dosažení výkonu práce (Šikýř, 2014).

Systém řízení lidských zdrojů ovlivňuje výkon lidí, což způsobuje ovlivnění organizace. Základem pro systém řízení lidských zdrojů je výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, jejichž propojení představuje obrázek 2 (Formbrum, Tichy a Devanna, 1984; uvedeno v Šikýři, 2014).

Obrázek 2 Michiganský model řízení lidských zdrojů (cyklus lidských zdrojů)



| V- výkon S- schopnosti M- motivace

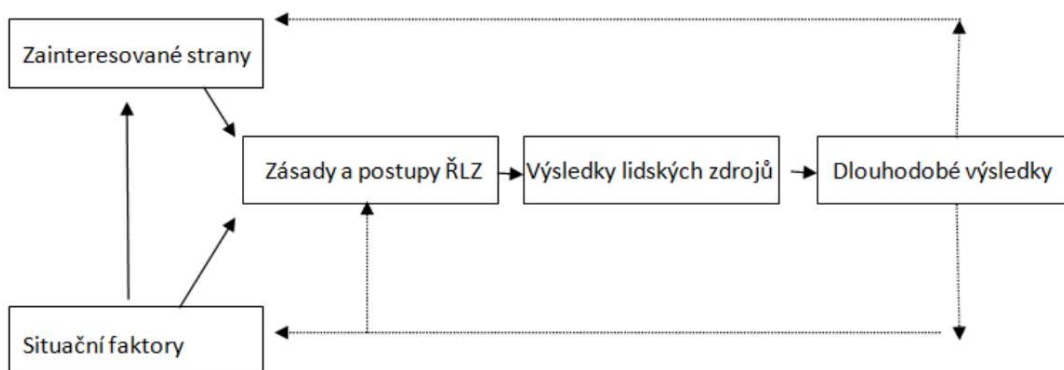
(Zdroj: Šikýř, 2014, s. 36)

Podmínkou dosažení očekávaných výsledků podnikání a hospodaření je právě soulad mezi zmiňovanou strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014). Michiganský model představuje význam řízení lidských zdrojů pro úspěch organizace (Šikýř, 2014).

### Harvardský model

Harvardský model dle Beer a kol. (1984) zachycuje podstatné determinanty a konsekvence řízení lidských zdrojů, které zdůrazňují úlohu manažerů v řízení lidských zdrojů, jak lze vidět na obrázku 3 (Šikýř, 2014).

Obrázek 3 Harvardský model řízení lidských zdrojů



(Zdroj: Šikýř, 2014, s. 37)

Použité zásady a postupy v řízení lidských zdrojů jsou ovlivňovány zájmy zainteresovaných stran (vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, stát apod.) spolu s působením

situačních faktorů uvnitř i vně organizace (strategie a podmínky organizace, podmínky na trhu práce, normy a hodnoty společnosti, aj.). Naopak vytvářejí určité výsledky lidských zdrojů (oddanost zaměstnanců práci a organizaci, soulad mezi cíli zaměstnanců a cíli organizace, prosperita společnosti, apod.), z nichž vycházejí dlouhodobé výsledky pro jednotlivce, organizaci i společnost, což zpětně ovlivňuje zásady a postupy v řízení lidských zdrojů, včetně zainteresovaných stran a situačních faktorů (Šikýř, 2014).

Koncepci řízení lidských zdrojů u Harvardského modelu by dle Armstronga a Taylora (2015) měly charakterizovat dvě skutečnosti:

- 1) Linioví manažeři mají přijímat větší zodpovědnost za propojení konkurenční strategie a politiku lidských zdrojů
- 2) Personalisté mají formulovat politiky lidských zdrojů, které nasměrují navrhování a uplatňování činností řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně mohly propojovat.

### **Evropský model**

Jak poukazuje Šikýř (2014), kontext řízení lidských zdrojů je zásadní v evropském pojetí řízení lidských zdrojů. Evropský model vychází z modelu amerického, který je převážně univerzalistické řízení lidských zdrojů a podporuje předpoklad „nejlepší praxe“, což představuje existenci univerzálně použitelných zásad a postupů, uplatňujících při zlepšování výkonu organizace. Evropské pojetí je převážně kontingenční a podporuje předpoklad „nejlepšího přizpůsobení“, což značí nemožnost univerzálního uplatnění zásad a postupů v řízení lidských zdrojů.

Harris, Brewster a Sparrow (2003) uvádí, že vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace je ovlivněn působením okolních vlivů, omezující úspěšné přebírání jednotlivých zásad a postupů v řízení lidských zdrojů. Evropské pojetí řízení lidských zdrojů také zahrnuje odlišnost mezi integrujícími se evropskými zeměmi. Pro integraci evropských zemí je typická podpora konvergenčního pojetí řízení lidských zdrojů a hledání společných zásad a postupů pro všechny evropské organizace. Odlišnosti mezi integrujícími se zeměmi podporují divergenční pojetí řízení lidských zdrojů a hledání specifických zásad a postupů pro evropské organizace.

Do vymezení evropského modelu řízení lidských zdrojů lze zahrnout okolí, cíle, zaměření, vztahy se zaměstnanci, vztahy s liniovými manažery a role personalistů (Armstrong a Taylor, 2015).

### 3.2 Zaměstnanecké benefity

V dnešní době je nutné si dostatečně hýčkat své zaměstnance, aby byli spokojení, proto je nutné jim nabídnout co nejlepší podmínky. Dříve byla potřebná pouze práce v oboru, kterou zaměstnanec studoval a následná finanční odměna, ale nyní jsou důležité i další benefity, aby zaměstnavatelé zaujali dobré místo na trhu práce. Jak uvádí Armstrong (2009), systém odměňování pracovníků se skládá z politik, procesů a pracovních postupů organizace, které jsou vzájemně propojeny. K odměňování dochází podle jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty. Systém odměňování je vytvářen v rámci strategie, filozofie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují přijatelné typy a úrovně mezd i platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Jak Armstrong a Taylor (2015) popisují, zaměstnanecké výhody, často nazývané benefity, jsou častým doplňkem k finanční odměně, kterou zaměstnanec obdrží ve formě mzdy nebo platu. Tyto výhody jsou neodmyslitelnou součástí každé pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Často tvoří nedílnou součást celkové odměny zaměstnance, i když nemají vždy přímý vliv na pracovní výkonnost. Mohou však odrážet různé faktory, jako je délka pracovního poměru nebo náročnost pracovní pozice. Hlavním důvodem poskytování zaměstnaneckých benefitů je uspokojení potřeb zaměstnanců a zajištění jejich celkové spokojenosti ve firmě. Pro společnost mohou mít benefity výhody v podobě zvýhodněných daňových aspektů, i když s sebou nesou vyšší administrativní náročnost jako nevýhodu.

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou škálu výhod, produktů, služeb a různých forem péče, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům a které by si zaměstnanec v jiných situacích musel hradit sám (Urban, 2017). Běžně se zaměstnanecké výhody předem projednávají v rámci kolektivního vyjednávání a stávají se důležitým bodem kolektivních dohod (Pelc, 2011).

Armstrong (2007) vidí zaměstnanecké výhody jako částky, které jsou přidávány k různým finančním odměnám, tvoří složky odměny. To zahrnuje i prvky, které nejsou přímo spojeny s peněžní odměnou, jako například roční dovolená na zotavenou. Podobný názor má i Koubek (2011), který odměny pro zaměstnance bere jako odměna za to, že jsou v organizaci zaměstnáni.

Podle Kociánové (2010) zaměstnanecké výhody lze chápat jako dodatečné benefity, které jsou poskytovány nejen jako finanční složky, ale zahrnují prvky, které nejsou přímo

spojeny s penězi. Mezi cíle firemní politiky a praxe patří zvyšování atraktivity firmy ve srovnání s konkurencí, uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců a posilování věrnosti pracovníků.

Tyto cíle nezahrnují ovlivňování motivace a běžné benefity nemají přímý dopad na pracovní výkon. To, co mohou ovlivňovat, jsou postoje zaměstnanců vůči organizaci, ovlivňují jejich spokojenost a mohou následně mít vliv na udržení lidí ve firmě. O tom, jaké výhody společnost bude poskytovat, vždy rozhoduje vedení organizace. To zahrnuje rozhodnutí o tom, zda budou benefity volitelné nebo pevně stanovené, a také o způsobu, jakým budou zaměstnanci informováni (Kociánová, 2010).

### **3.2.1 Historie a význam zaměstnaneckých benefitů**

Už v průběhu historie existovala nějaká podoba zaměstnaneckých výhod, i když v té době nemusely být označovány tímto konkrétním termínem. Zaměstnanci mohli již v minulosti mít nějakou formu dodatečného benefitu spojeného s jejich zaměstnáním.

První náznaky pojmenování a vývoje zaměstnaneckých benefitů lze vysledovat až do období 2. světové války v USA. V té době stát zakázal zvyšování mezd, a firmy se potýkaly s obtížemi při nábořech nových zaměstnanců. Aby si zaměstnavatelé udrželi existující pracovníky a přilákali nové, začali poskytovat dodatečné výhody, tedy začali využívat benefity. Mezi tehdejší benefity patřilo například hrazení lékařských výloh, poskytování životních pojistek nebo příspěvky na stravování. Před rokem 1989 představovaly zaměstnanecké benefity pouze malý podíl na celkových nákladech na mzdy, ale po této době se zvýšily na desítky procent (workplaceconsultants.net, 2023).

V bývalém Československu je považován za průkopníka v oblasti zaměstnaneckých benefitů zejména Tomáš Baťa. Nabízel svým zaměstnancům výrazné slevy na všechny vyrobené boty a nechal postavit tzv. Baťovské domky, což byly domy poskytované zaměstnancům. Kromě toho financoval školy a nemocnice a podporoval kulturní život zaměstnanců tím, že založil závodní orchestr a sportovní klub. Tomáš Baťa tak posiloval vztah zaměstnanců ke společnosti a jejich loajalitu.

V minulosti bylo stravování zaměstnanců a příspěvek na stravu považováno za jeden z nejdůležitějších a nejžádanějších benefitů. Tomáš Baťa tento problém vyřešil zavedením závodní jídelny pro zaměstnance, což se stalo vzorem pro mnoho dalších firem. Otázka stravování se stala pro zaměstnance velmi důležitou, a i nadále je kladena vysoká důraz na kvalitu potravin. Zaměstnanci dnes kladou větší důraz na pravidelnost během pracovního



dne. Některé společnosti v současné době začínají opouštět přímé závodní jídelny nebo modernizovat své stravovací systémy, například tím, že nabízejí ovoce během celého dopoledne nebo jiné občerstvení na pracovišti (bata.cz, 2023).

### **Význam benefitů**

V mnoha společnostech slouží zaměstnanecké benefity jako prostředek motivace pro zaměstnance nebo jako dodatečná výhoda, zejména v případech, kdy si firma nebo dané odvětví nemohou dovolit zvyšovat mzdy. Benefity nejsou vyžadovány zákonem a představují tak něco navíc, co firmy poskytují svým zaměstnancům jako přidanou hodnotu.

Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že benefity zaměstnance nemotivují a nemají tedy žádný vliv na jejich pracovní výkon. Na druhou stranu Pelc (2011) poukazuje na fakt, že pokud je správně zvolený systém odměňování, vede k posílení vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, čímž může dojít i k lepší konkurenceschopnosti podniku. Macháček (2013) uvádí, že správně zvolenými benefity si společnost může budovat svoji image, což hraje důležitou roli při samotném prezentování společnosti vůči okolí.

Podle Szeinerové a kol. (2018) v dnešní době téměř všechny společnosti poskytují svým zaměstnancům nějaké formy benefitů, neboť mají klíčový význam pro vytvoření příjemného a motivujícího pracovního prostředí. Naopak, podle Macháčka (2017), jeden z hlavních důvodů, proč firmy poskytují benefity, je rostoucí nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Autor tvrdí, že tím, že podnik nabízí různé výhody, zvyšuje svou šanci na přilákání a získání kvalitních pracovníků.

### **3.2.2 Rozdělení zaměstnaneckých benefitů**

Dle Koubka (2015) lze zaměstnanecké benefity rozčlenit dle různých kritérií mezi které mohou být řazeny výhody, jež spojuje postavení zaměstnance ve společnosti nebo i sociální výhody:

- Benefity se dle cílové skupiny dají rozdělit na individuální nebo skupinové. Individuální benefity se cíleně zabývají konkrétním zaměstnancem a jeho potřebami. Naopak skupinové benefity se vztahují k danému oddělení nebo k celé společnosti.
- Dále benefity lze dělit podle důvodu poskytování, a to na povinné, smluvní či dobrovolné. Povinné benefity jsou dány zákonem či jiným předpisem, na druhou stranu smluvní benefity jsou obsaženy v kolektivní smlouvě. Benefity dobrovolné se stanovují pouze v rámci cílů podniků a mohou být poskytnuty jednorázově.

- Rozdělením benefitů se zabývá časová účinnost, kam se řadí okamžité, krátkodobé či dlouhodobé benefity. Mezi okamžité benefity lze zařadit půjčku, do krátkodobých příspěvky na stravování a jako dlouhodobé benefity je možné označit příspěvky na doplňkové penzijní spoření.
- Z věcného hlediska se také může jednat například o příspěvky na dopravu pro zaměstnance ze vzdálenějších míst (Koubek, 2011).

Zaměstnanecké benefity je také možné rozdělit dle daňového dopadu. Jak Berglová (2018) uvádí, rozdělují se na daňově maximálně výhodné, výhodné, neutrální a nevýhodné benefity a popisuje je následovně:

**Daňově maximálně výhodně benefity** – pro zaměstnavatele představují určité výdaje daňovou položku, zatímco pro zaměstnance jsou tyto výhody osvobozeny od daně. Typickými příklady mohou být stravenky nebo závodní stravování, kde je zaměstnavateli uznatelný daňový náklad až do určitého limitu. Například, u stravenek je daňově uznatelný náklad až do 55 % ceny jednoho jídla za směnu, nebo při pracovní cestě až do 70 % maximálního stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin ve smyslu §176 odst. 1 zákoníku práce. Další možností je provozování vlastního stravovacího zařízení, kde jsou daňově uznatelné náklady na provoz zařízení mimo náklady na potraviny. Mezi další výhodné benefity z hlediska daní patří příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění až do částky 50 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. Dále sem patří kurzy a školení související s pracovní činností organizace, které mají za cíl rozšíření a zvýšení kvalifikace zaměstnance (Hauzarová, 2021).

**Daňově výhodné benefity** – jsou takové benefity, které jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem, ale neplatí se z nich sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnance jsou tyto výhody osvobozeny od daně. Do této kategorie patří benefity, které jsou poskytovány formou nepeněžních příspěvků na vzdělání, kulturu, sport a zdraví, například ve formě poukázek či v rámci cafeteria systému. Mezi tyto benefity se řadí poskytování rekreace do výše 20 000 Kč, dary zaměstnancům, poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti, využití bezplatné firemní mateřské školy či úhrada za nadstandardní zdravotní péči (Hauzarová, 2021).

**Daňově neutrální benefity** – podléhají stejnému daňovému režimu jako výplata mzdy, což znamená, že se jedná o daňově uznatelný náklad pro zaměstnavatele, avšak pro zaměstnance je zdaněn a podléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Podmínky

pro nárok na tento benefit jsou obvykle stanoveny v interním předpisu firmy nebo v pracovní smlouvě. Mezi tyto benefity patří například placené volno nad rámec zákonem stanovené dovolené nebo zdravotní volno, tzv. sick days. Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci například jeden týden placeného volna navíc k zákonem stanoveným čtyřem týdnům dovolené nebo několik dní sick days pro krátkodobé nemoci v rozmezí 3 až 5 dnů. Tyto benefity mají za cíl poskytnout zaměstnanci odpočinek a zlepšit jeho produktivitu. Z daňového hlediska jsou tyto benefity obvykle zohledňovány stejně jako standardní dovolená.

Dalším příkladem takového benefitu je poskytnutí služebního automobilu, který může být používán i pro soukromé účely. Zaměstnanci se v takovém případě načítá daňový příjem ve výši 1 % vstupní ceny automobilu za každý kalendářní měsíc, pokud je vozidlo poskytováno bezplatně. Vstupní cena zahrnuje celkovou cenu včetně daně z přidané hodnoty. I když zaměstnanec tuto částku nezíská, je povinen z ní odvést daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění.

Mezi další daňově neutrální benefity patří například příspěvky na dopravu do zaměstnání, proplácení pohonných hmot pro soukromé účely, přechodné ubytování při překročení stanoveného limitu nebo poskytování výrobků nebo služeb zaměstnancům za sníženou cenu. V těchto případech se základ daně zvyšuje o rozdíl mezi obvyklou cenou a cenou poskytnutých výhod (Berglová, 2018).

**Daňově nevýhodné benefity** – představují pro zaměstnavatele nedaňové náklady, avšak u zaměstnance jsou zdaněny a podléhají odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Vzhledem k těmto omezením jsou volby v této kategorii obvykle omezené. Mezi tyto benefity dle Berglové (2018) patří především:

- rekreační služby poskytnuté zaměstnanci v hodnotě přesahující 20 000 Kč ročně;
- dárky pro zaměstnance, které nesplňují kritéria reklamních a propagačních dáreků a neodpovídají účelu stanovenému ve vyhlášce o Fondu kulturních a sociálních potřeb. Tyto dárky mohou zahrnovat například sportovní vybavení nebo vánoční dárkové kolekce;
- poskytování alkoholických nápojů na firemním vánočním večíрку.

### 3.2.3 Typy zaměstnaneckých benefitů

Reissová (2019) konstatuje, že mezi nejčastěji nabízenými výhodami zaměstnavateli patří příspěvky na stravování, penzijní a životní pojištění, ale také podpora kulturních a sportovních událostí. Nicméně, nejžádanějšími benefity jsou podle Reissové (2019) tzv. sick days (zdravotní volno), příspěvky na důchodové pojištění a kurzy jazyků.

Přestože lze zaměstnanecké benefity rozdělit z mnoha stránek a kritérií, níže se zaměstnanecké výhody rozdělují do několika skupin, jak uvádí Pelc (2011), Macháček (2019) & § 243 až 551 zákona č. 90/2012 Sb.):

#### **Benefity na pracovišti**

Jako benefity na pracovišti lze považovat vše, co se odehrává na pracovišti, což je například možnost občerstvení, poskytování nealkoholických nápojů, provoz firemní školky apod.

#### **Zdravotní benefity**

Mezi skupinu zdravotních benefitů se řadí výhody typu sick days, příspěvek na sport, relaxaci a rekreaci, příspěvek na životní pojištění či poukazy na nákup zdravotnického zboží.

#### **Důchodové benefity**

Důchodovým benefitem je příspěvek na doplňkové penzijní spoření.

#### **Benefity určené ke vzdělání**

Často využívanými benefity jsou proplacené jazykové kurzy, zvýšení kvalifikace díky kvalifikačním kurzům, poukazy na zakoupení vzdělávacích knih atd.

#### **Benefity na využití volna**

Mezi výhodu umožňující využití volna se řadí delší dovolená, než nabízejí zákonné výměry.

#### **Zaměstnanecké akcie**

Mezi benefity lze zařadit pořízení zaměstnaneckých akcií. Akcie jsou cennými papíry či zaknihovanými cennými papíry, s nimiž jsou spojena práva akcionáře jako společníka, což mu umožňuje se, dle zákona o obchodních korporacích a stanov společnosti, podílet na jejím řízení, zisku a likvidačním zůstatku při jejím zrušení.

#### **Benefity k vybavení zaměstnance**

Benefity k vybavení zaměstnance napomáhají nejen k práci zaměstnance, ale zároveň se využívají k soukromým účelům. Do této skupiny výhod se řadí například poskytnutí mobilního telefonu, notebooku či automobilu.

### **Volnočasové benefity**

Do skupiny volnočasových benefitů se zařazují příspěvky na sportovní, kulturní a sociální aktivity, kterými jsou například masáže, permanentky do posiloven, sportovních klubů nebo plaveckých bazénů.

### **Platové a finanční benefity**

Platové a finanční benefity obsahují širokou škálu výhod, mezi které lze zahrnout stravenky, 13. plat, příspěvek na dopravu, pomoc při nepříznivé finanční situaci, podpora při neštěstí v rodině či při živelné pohromě.

#### **3.2.4 Průzkumy zaměstnaneckých benefitů**

V České republice probíhala celá řada průzkumů zaměřených na zaměstnanecké benefity, avšak liší se oslovenými respondenty vzhledem k jejich počtu, velikostí podniku, bydlištěm atd., zvolenými metodami a cíli průzkumu, ale i interpretací zjištěných výsledků.

Během průzkumu Platy (2011) bylo získáno přes 16 000 údajů od zaměstnanců pracujících v různých organizacích v České republice. Jak uvádí tabulka 2, nejčastějšími nefinančními benefity jsou u malých, středních i velkých podniků: dovolená navíc, pružná pracovní doba, mobilní telefon k soukromým účelům, nápoje na pracovišti, notebook i k soukromým účelům, penzijní připojištění, stravenky a vzdělávání zaměstnanců.

Tabulka 2 Podíl lidí s benefity podle velikosti podniku (v %)

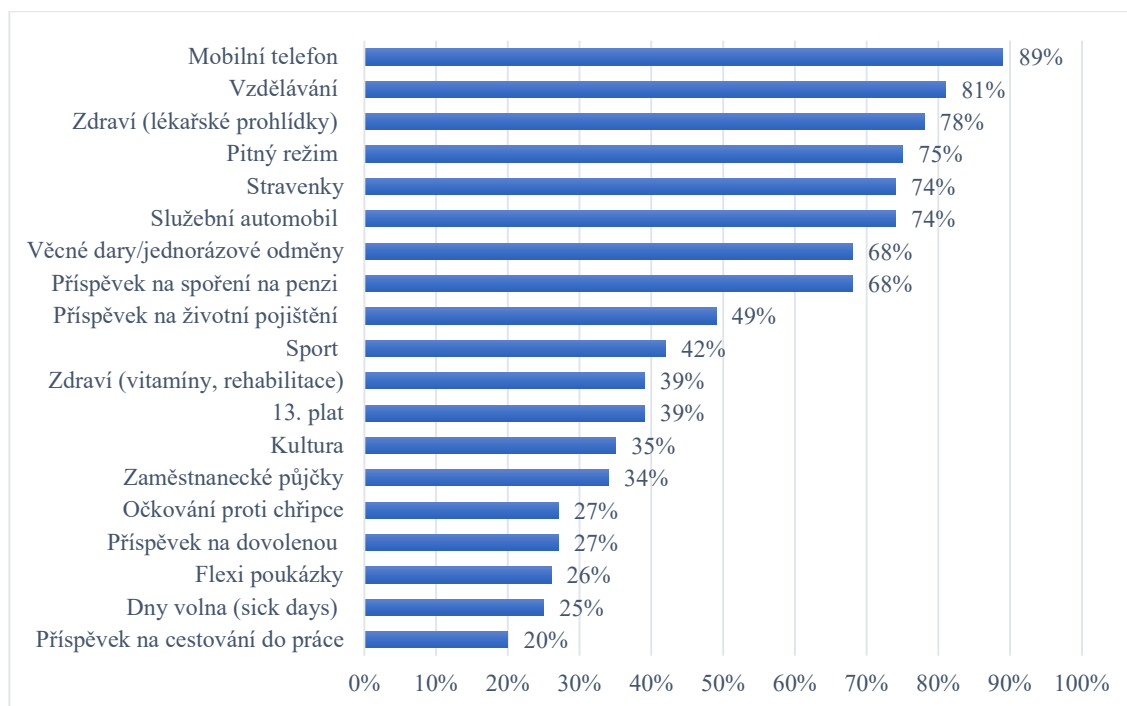
<b>nefinanční benefity/velikost podniku</b>	<b>do 10 zaměstnanců</b>	<b>11-20 zaměstnanců</b>	<b>21-50 zaměstnanců</b>	<b>51-250 zaměstnanců</b>	<b>251-1 000 zaměstnanců</b>	<b>nad 1 000 zaměstnanců</b>
<b>dovolená navíc</b>	9	13	17	26	36	45
podnikové víkendové akce	2	3	5	6	6	8
<b>pružná pracovní doba</b>	24	22	22	26	29	26
<b>mobilní telefon k soukromým účelům</b>	16	22	19	22	21	22
možnost pracovat z domova	6	8	6	7	7	8
nadstandardní zdravotní péče	1	0	1	1	3	4
<b>nápoje na pracovišti zdarma</b>	16	16	20	20	24	21
<b>notebook i k soukromým účelům</b>	8	10	13	15	15	15
<b>penzijní připojištění</b>	9	14	23	27	40	45

proplácení dopravy do práce	4	5	5	4	9	5
proplácení sportovních/kulturních aktivit	2	2	3	4	8	9
příspěvek na zdravotní připojištění	2	3	2	2	5	7
služební auto i k soukromým účelům	6	7	6	8	7	6
<b>stravenky</b>	26	40	44	49	46	55
<b>vzdělávání zaměstnanců</b>	10	13	15	18	26	28
žádný nemá	37	31	24	20	15	11

Zdroj: vlastní zpracování (dle Platy, 2011)

V oblasti zaměstnaneckých výhod se dlouhodobě angažuje i společnost ING. Společnost vytvářela průzkum v roce 2013, z něhož je patrné, že mezi nejčastější benefity se řadí mobilní telefon, vzdělávání, lékařské prohlídky, pitný režim na pracovišti, stravenky a služební automobil, jak zobrazuje graf 1.

Graf 1 Nejčastěji nabízené benefity v ČR

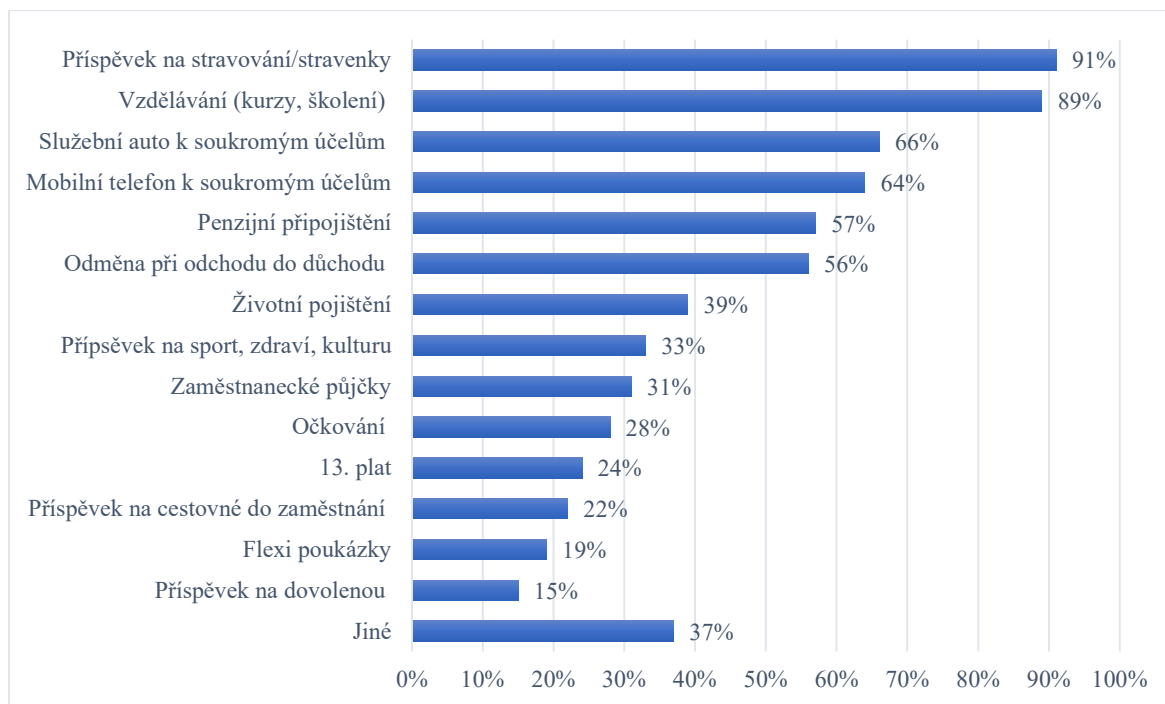


Zdroj: vlastní zpracování (dle ING, 2014)

Dalším významným šetřením je průzkum společnosti Trexima, spol. s r.o., která ho vytvářela v rámci projektu HR Monitorv roce 2012. Výsledky tohoto průzkumu uvádí, že k nejčastěji využívanými benefity patří příspěvek na stravování či stravenky, vzdělávací

kurzy a školení nebo také služební auto a mobilní telefon k soukromým účelům, jak lze vyčíst z grafu 2.

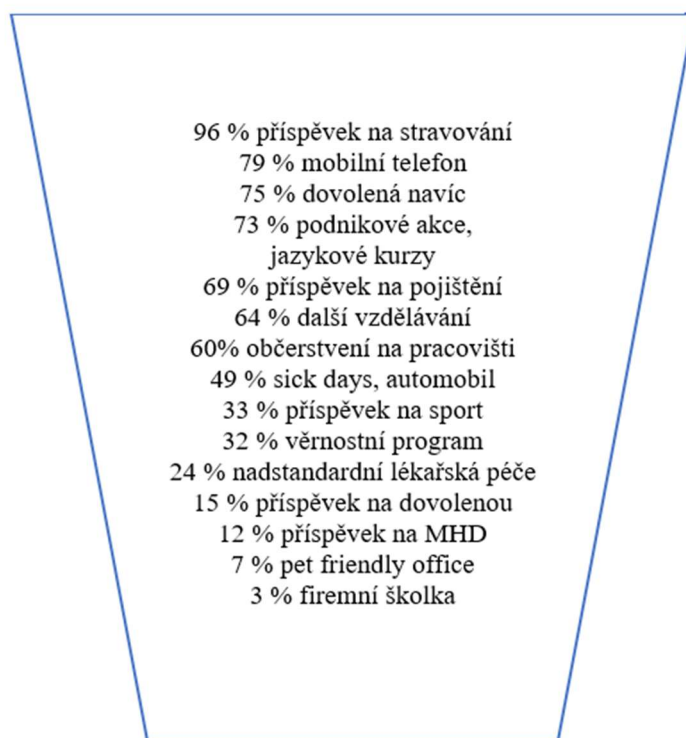
Graf 2 Finanční benefity k motivaci zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování (dle Trexima, 2013)

Na druhou stranu, průzkum Hays (2016) se zabýval benefity poskytovanými zaměstnavateli svým zaměstnancům. Dle průzkumu nejžádanější práci z domova umožňuje 49 % podniků, avšak nikoli plošně, ale váže se ke konkrétním pozicím v podniku. Novinkou se stává „pet friendly office“, což odpovídá přístupnosti mazlíčků v kanceláři a je možná v 7 % respondentů. Nejméně zastoupeným benefitem je firemní školka. Veškeré nejčastější benefity uvádí níže uvedený obrázek 4.

Obrázek 4 Benefity poskytované zaměstnavateli svým zaměstnancům



Zdroj: vlastní zpracování (dle Hays, 2016)

### 3.3 Mzda

Hlavním účelem hodnocení pracovníků dle Filipa (2019) je rozpoznání silných stran jednotlivých zaměstnanců a oblastí pro jejich zlepšení, které by mohlo vést k co nejlepšímu vykonání svěřených úkolů. Kociánová (2010) uvádí, že hodnocení pracovníků má oboustranný význam. Samotní pracovníci získávají zpětnou vazbu, naopak odpovědní pracovníci společnosti starající se o lidské zdroje získávají přesnou představu o výkonech svých pracovníků, jejich jednání i pracovní schopnosti.

Hroník (2006) považuje termín hodnocení pracovníků za zastaralý a nověji by mohl být nahrazen pojmem řízení pracovního výkonu nebo řízení výkonnosti. Novější termín lze vnímat z širšího pojetí, než je uvedení pojmu hodnocení pracovníků.

Podle Listiny základních práv a svobod má zaměstnanec právo na dostatečně spravedlivou odměnu za práci (Vysokajová, 2019). Mzda je peněžní plnění a plnění peněžité hodnoty, nebo naturální mzda, které jsou poskytovány zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci (zákoník práce 2006, §109).



Jak uvádí zákoník práce (2006, §109), mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků, což odráží i Chládková (2016), která mzdu popisuje jako peněžité nebo naturální plnění poskytované zaměstnavatelem za práci podle obtížnosti pracovních podmínek, dosahovaných pracovních výsledků a celkové pracovní výkonnosti.

Zaměstnavatel následně určuje výši mzdy, která může být stanovena vnitřními předpisy dle interní struktury. Struktura může obsahovat výši mzdy dle určité profese dle složitosti či obtížnosti a jejich tržního hodnocení. Struktura může být rozdělena do tabulek či tříd, dle kterých jsou zaměstnanci odměňováni, jako je tomu u platu ve státní sféře (Urban, 2017).

### **3.3.1 Mzdové systémy**

Mzdy jsou stanoveny podle mzdových systémů, které specifikují požadavky na pracovníky pro danou práci, kritéria pro zařazení pracovníků do různých mzdových úrovní a pravidla pro určení konkrétního typu odměny (Vlček, 2016).

Odměňování může mít různé podoby a v rámci podniku mohou existovat různé varianty mzdových systémů. Typy mzdových systémů jsou obvykle dohodnuty v kolektivní smlouvě nebo v interním předpisu týkajícím se mzdové politiky. V rámci mzdového systému může být stanoveno:

- fixní sazby nebo rozsah sazeb;
- platby na hodinové nebo měsíční bázi;
- různé úrovně sazeb podle náročnosti a zodpovědnosti práce (Chládková, 2016).

Urban (2017) uvádí, že mzda se poskytuje všem zaměstnancům v pracovním poměru, avšak zákon neupravuje výši mezd a stanovuje pouze některé předpisy, kterým je například minimální mzda (Urban, 2017). Za minimální mzdu se považuje nejnižší přípustná odměna za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda nikdy nesmí být nižší než minimální mzda (zákoník práce 2006, §111).

#### **Minimální mzda**

Během posledních několika desetiletí se minimální mzda postupně stává čím dál více důležitější. Změny v její výši mohou mít vliv na zaměstnanost, rozdělení příjmů a cenovou úroveň. V mnoha historických obdobích a zemích byl zkoumán vztah mezi minimální mzdou a nezaměstnaností, avšak přesto tento vztah není zcela objasněn. Nicméně existuje široký

konsensus v tom, že minimální mzda přispívá ke změně rozdělení příjmů ve prospěch níže placených pracovníků (Herr a kol., 2009).

Minimální mzda je minimální částka, kterou může zaměstnanec dle platné legislativy dostat za svou práci v rámci základního pracovněprávního vztahu. Pokud pracovník pracuje jen částečný úvazek, tedy na kratší pracovní dobu, minimální mzda se mu snižuje úměrně délce jeho pracovního úvazku (Vysokajová, 2019).

V současnosti je stanovena základní a snížená sazba minimální mzdy, kde snížená sazba minimální mzdy je poskytována při omezeném pracovním uplatnění zaměstnance, který je spotřebitelem invalidního důchodu (Šubrt, 2016).

Minimální mzda se především týká nekvalifikovaných pracovníků a mladých lidí nastupujících do prvního zaměstnání. Zastánci minimálních mezd se domnívají, že lze pomoci lidem s nízkými příjmy, jelikož zastávají názor, že vyšší mzda motivuje k práci, čímž zvyšuje pracovní morálku (Vlček, 2016).

### **Zaručená mzda**

Zaručená mzda odpovídá mzdě nebo platu, na kterou zaměstnanci vzniká právo na základě zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu a také mzdového výměru. Hlavním úkolem zaručené mzdy je poskytnout silnější záruku pro právo na zaplacení za odvedenou práci a zabezpečit ochranu před příliš nízkými mzdami (Vysokajová, 2019).

Termín zaručená mzda dává základ právnímu konceptu nejnižších úrovní zaručené mzdy. Tyto úrovně nahradily předchozí minimální mzdové tarify, které platily pouze pro určité zaměstnavatele, u nichž nebyla mzda dohodnuta v kolektivní smlouvě. Na rozdíl od těchto tarifů se nejnižší úrovně zaručené mzdy vztahují na zaměstnance bez ohledu na to, zda je jejich mzda sjednána v kolektivní smlouvě, a také na zaměstnavatele, kteří platí mzdu (Šubrt, 2016).

### **Průměrná mzda**

Průměrná mzda představuje důležitý aspekt, který lidé zvažují při hledání zaměstnání, a tím i jeden z hlavních stimulů, které je vedou k práci. Zaměstnanci usilují o co nejvyšší platy, zatímco zaměstnavatelé, kteří hledí na mzdy jako na náklad, se snaží mzdy optimalizovat. Zvláště malé a střední podniky jsou nejcitlivější na růst průměrných mezd. Z tohoto důvodu je průměrná mzda a faktory, které ji ovlivňují, často předmětem diskusí (Meixnerová & Krajňák, 2020).

Jak uvádí Český statistický úřad, průměrná hrubá měsíční mzda je částka, která představuje podíl mezd bez dalších osobních nákladů, které nejsou součástí běžných

pracovních nebo služebních vztahů, které jsou přiřazeny každému zaměstnanci za měsíc. Do tohoto výpočtu jsou zahrnuty základní mzdy a platy, příplatky a doplatky, odměny, náhrady za mzdy a platy, odměny za pracovní pohotovost a další složky mzdy nebo platy, které byly zaměstnancům vyplaceny v daném období. Nejsou však zahrnuty náhrady mzdy nebo platy za dobu, kdy zaměstnanec není schopen pracovat z důvodu dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény, které jsou hrazeny zaměstnavatelem (ČSÚ,2023).

Průměrná mzda odpovídá hrubé mzdě, tzn. mzdy před snížením o pojistné na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky (ČSÚ, 2023).

### 3.3.2 Mzdové formy

Jak uvádí Šikýř (2012), mzdové formy jsou nastavené tak, aby dostatečně odpovídaly celé společnosti, ale také pracovní náplni konkrétního zaměstnance. Mezi základní mzdové formy lze zařadit časovou mzdu, úkolovou mzdu, podílovou mzdu, mzdu za očekávané výsledky práce, mzdu za znalosti a dovednosti, mzdu za přínos, ale také mzdu doplňkovou.

Vlček (2016) uvádí, že forma odměny určuje způsob, jakým je celkový příjem pracovníka stanoven v závislosti na jeho výkonu, chování a příspěvku ke kolektivnímu úsilí v pracovním týmu. Podle Vlčka (2016) se formy mezd dělí následovně:

- základní (samostatné) formy mezd, zahrnující časově orientovanou odměnu a odměnu za splnění úkolů;
- doplňkové (nesamostatné) formy mezd, které zahrnují bonusy, odměny, provize, bonusy a podíly na zisku.

Podle Šubrta (2016) je forma mzdy definována jako spojení mzdových sazeb s odpracovaným časem a pracovním výkonem. Rozděluje formy mezd takto:

- Měsíční časová mzda: Zaměstnanec má stanovený plat na základě kalendářního měsíce, bez ohledu na skutečný počet odpracovaných hodin.
- Hodinová časová mzda: Zaměstnanec dostává odměnu za hodinu práce, násobenou počtem odpracovaných hodin.
- Úkolová mzda: Mzda je určena podle normovaného pracovního úkolu.
- Podílová (provizní) mzda: Vychází z procentuálního podílu z tržeb.
- Smíšená mzda: Kombinuje více typů mzdových sazeb.

Podle Chládkové (2016) se mezi nejběžnější formy mezd řadí:

- časová mzda;

- úkolová mzda;
- smíšená mzda (kombinace podílové nebo úkolové mzdy);
- podílová mzda;
- akordní mzda;
- povinné příplatky (například za noční směny, práci v náročném prostředí, sváteční práci, přesčasy, práci o víkendech);
- nepovinné příplatky (například za práci ve dvojím plánování, vedoucí práci, zastupování);
- pravidelné nebo mimořádné odměny, bonusy a další typy odměn.

### **Časová mzda**

Časová mzda se stanovuje za odpracovaný časový úsek, který může být udáván hodinově či měsíčně. Zaměstnanec, jehož práce je hodnocena hodinově, se vyplácí za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Pokud je zaměstnanec odměňován měsíčně, jeho hodnotící měsíc musí odpovídat podmínkám stanovených ve smlouvě, v zákoně nebo stanovené pracovní době (Šikýř, 2012).

### **Úkolová mzda**

Úkolovou mzdu lze využívat především ve výrobním sektoru, který je snadno měřitelný, jelikož mzda odpovídá například vyhotovenému výrobku nebo jiné hotové službě. Normy, které uvádí stanovenou mzdu určuje zaměstnavatel nebo je na ni vztažena kolektivní smlouva (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

### **Podílová mzda**

Podílovou mzdu lze také nazvat mzdou provizní. Tento typ mzdy je vyplácen dle prodaného produktu, jehož podíl se vyplácí zaměstnanci. Nejčastěji k podílové mzdě dochází při prodeji nemovitostí (Kociánová, 2010).

### **Mzda za očekávané výsledky**

Mzda za očekávané výsledky je vypočítávána z dohodnutého výkonu neboli souboru prací. Výkon práce si mezi sebou domlouvají zaměstnanec se zaměstnavatelem. Jedná se o smluvní mzdu nebo o mzdu, kde se používá denní výkon zaměstnance (Kociánová, 2010).

### **Mzda za znalosti a dovednosti**

V návaznosti na mzdu za znalosti a dovednosti se zaměstnanec odměňuje dle schopností vykonávat zadané úkoly na různých místech v organizaci. Příkladem mohou být

certifikační zkoušky, které zaměstnanci dovolují vykonávat určitý druh práce (Kociánová, 2010).

### **Mzda za přínos**

Mzda za přínos je vydávána zaměstnanci, který uplatňuje své znalosti, čímž přispívá k chodu organizaci, jelikož příkladem je znalost vedení zaměstnanců (Koubek, 2011).

### **Doplňková mzda**

Doplňková mzda zahrnuje prémie a odměny, které zaměstnance nadále motivují k přidělené práci. Dále lze doplňkovou mzdu brát i takzvaný 13. plat či řádné odměny ať už roční nebo měsíční. Tento typ formy mzdy by měl být poskytován především u pozic, kde jsou výsledky práce odráženy na základě úsilí daného zaměstnance, tím pádem ho tato pohyblivá složka více motivuje k lepším výsledkům (Urban, 2017).

Kromě základní mzdy se do peněžních plnění pro zaměstnance zahrnují další složky mzdy. Mezi tyto složky patří:

- Mzda za přesčasovou práci – pokud zaměstnanec nesjedná náhradní volno se zaměstnavatelem, je mu za práci přesčas vyplácena mzda zvýšená o nejméně 25 % průměrného hodinového výdělku.
- Náhrada mzdy za svátek – zaměstnanci je prioritně poskytováno náhradní volno za práci ve svátek odpovídající délce odpracovaného času, avšak lze se dohodnout na příplatku za práci ve svátek minimálně ve výši průměrné mzdy.
- Příplatek za práci v náročných pracovních podmínkách – zaměstnanci je poskytován za práci v těžkých pracovních podmínkách příplatek ve výši minimálně 10 % hodinové minimální mzdy za každý ztěžující faktor.
- Příplatek za noční práci – za práci v noci, mezi 22:00 a 6:00, je zaměstnanci poskytován příplatek minimálně ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku.
- Příplatek za práci o víkendech – zaměstnanci je poskytována mzda a příplatek minimálně ve výši 10 % průměrného výdělku za práci v sobotu a neděli.
- Mzda při vykonávání jiné práce – pokud je zaměstnanec přesunut na jinou práci, je mu poskytován doplatek do výše průměrné mzdy, pokud nová práce je hůře placená.
- Náhrada za vadnou práci – postup při této formě odměňování je upraven v kolektivní smlouvě nebo v interním předpisu týkajícím se mzdové politiky.

- Náhrada za překážky v práci – rozlišují se na placené a neplacené a jsou upraveny z hlediska finančního.
- Odměna za pracovní pohotovost – není počítána jako mzda, ale je úzce spojena s ní. Není zahrnuta do výpočtu průměrné mzdy ani do výpočtu minimální mzdy (Kolektiv autorů, 2021).

Jak již bylo uváděno výše, mzda může být rovněž předávána v podobě nehmotné hodnoty, což je označováno jako naturální mzda. Naturální mzda může zahrnovat produkty, služby nebo práci namísto finanční kompenzace. Výjimkou je poskytování naturální mzdy v podobě alkoholu nebo jiných návykových látek, což je zakázáno. Nepatří sem ani jízdné nebo slevy na cestovné pro zaměstnance dopravce (Chládková, 2016).

Zaměstnavatel může poskytovat naturální mzdu pouze se souhlasem zaměstnance a v souladu s podmínkami, na kterých se dohodnou, přičemž rozsah této mzdy je upraven dle potřeb zaměstnance. Hodnota naturální mzdy se vyjadřuje v peněžních jednotkách tak, aby odpovídala ceně, kterou by zaměstnavatel účtoval za podobné produkty, služby nebo práci ostatním zákazníkům (Chládková, 2016).

### **3.4 Atraktivita zaměstnavatele**

Atraktivita zaměstnavatele je důležitá pro udržení společnosti na trhu. Atraktivitu zaměstnavatele popisuje personální marketing, který aplikuje marketingové přístupy používané v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také budování značky zaměstnavatele, což je jedním z klíčových prvků prosperujícího podniku.

#### **3.4.1 Personální marketing**

V české literatuře není personální marketing dostatečně probádaným tématem, s čímž se pojí i problematika nejednoznačné definice a nejednoznačnost používaných pojmů i variant názvů oboru. Jako některé z pojmů, které se k tématu pojí v zahraniční i tuzemské literatuře lze použít HR marketing, Internal marketing, Personalmarketing nebo Personnel-oriented internal marketing.

Přestože se definice personálního marketingu v literatuře mírně liší, stěžejní částí všech definic je tvrzení, že personální marketing aplikuje marketingové přístupy používané v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje tím k současnému i potenciálnímu zaměstnanci jako k zákazníkovi (Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017).

Koubek (2000) definuje personální marketing jako použití marketingového přístupu v personální oblasti, která se zaměřuje na úsilí zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, opírající se o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce.

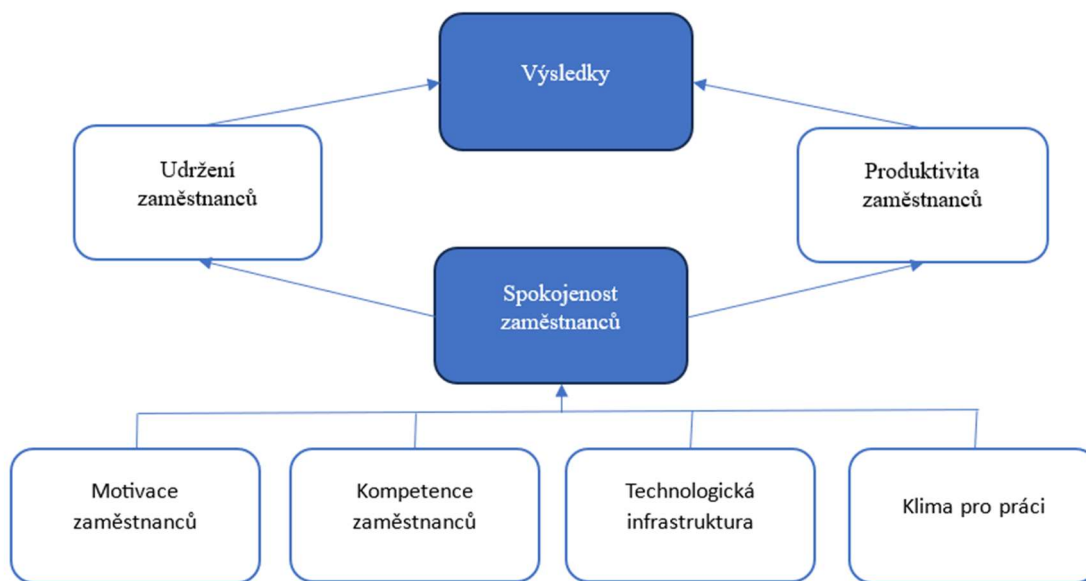
V personálním marketingu se provádějí činnosti, které směřují k cílenému vytváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu. Tyto aktivity jsou v souladu se strategickými cíli, záměry podniku i s jeho stávající kulturou a jsou prováděny pomocí marketingových nástrojů (Antošová, 2005).

D'Ambrosová (2014) uvádí, že firmy jsou v dnešní době nevyhnutelně vybízeny k posílení dlouhodobé komunikace s interním i externím trhem práce. Jejich úsilí by mělo být zaměřeno na předvídání potřeb a očekávání jak interních, tak externích zaměstnanců, včetně potenciálních, ale zároveň je nutné vnímat jednotlivce spíše jako zákazníky a partnery než pouze jako kandidáty.

Personální marketing pohlíží na zaměstnance jako na zákazníky a podporuje aktivity směrem k zaměstnancům. Je na ně také možné pohlížet jako na prostředek, který ovlivňuje jejich spokojenost s pracovními podmínkami, prací, zaměstnavatelem a naplněnost jejich očekávání (D'Ambrosová, 2014).

Jak představuje níže uvedený obrázek 5, spokojenost zaměstnanců má významný vliv na souhrnné výsledky celé společnosti. Pro úsporu času a nákladů podniku se dají využít zkušenosti a spokojení zaměstnanci vytvářející kvalitní výsledky, jelikož jejich udržení se v podniku je značná výhoda. S kvalitními produkty zkušených zaměstnanců jsou následně spojeni i koneční odběratelé, což vede k udržení stávajících zákazníků a získání nových. Díky tomu se zvyšuje ziskovost i produktivita podniku jako celku. K udržení podnikové kultury, vnímavosti potřeb zákazníků a dosahování podnikových cílů napomáhají právě loajální a stálí zaměstnanci (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Obrázek 5 Koncept vlivu spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku



Zdroj: vlastní zpracování (dle Kucharčíková & Vodák, 2011)

Pro spokojenost zaměstnanců je zapotřebí motivace zaměstnanců, kompetence zaměstnanců, technologická infrastruktura a klima pro práci.

### **Motivace zaměstnanců**

Motiv je základním podnětem, který vyvolává změnu v chování jedince a směřuje k dosažení vyššího uspokojení. Jedná se o individuální faktor, jelikož každého jednotlivce motivují různé faktory, avšak s různou intenzitou. Mezi možné motivační faktory zaměstnanců lze zařadit například možnost realizace vlastního potenciálu, vyšší finanční ohodnocení, zlepšení postavení v týmu či rozšíření kvalifikace (Kociánová, 2010).

### **Kompetence zaměstnanců**

Kompetence je schopnost využít své znalosti, dovednosti a pochopení k dosažení cílů stanovených pro konkrétní pracovní pozici. Tato schopnost může být označována jako kvalifikace, odborná způsobilost nebo schopnost. Zaměstnanec projevující kompetenci vykonává práci a dosahuje výkonu odpovídajícího požadavkům na danou pracovní pozici. Kompetence je úzce spojena s motivací, což znamená, že zaměstnanec musí být motivován k investování vlastního úsilí do získání potřebných schopností, znalostí a dovedností (Kociánová, 2010).



### **Technologická infrastruktura**

Technologická infrastruktura zahrnuje veškeré technologické vybavení, které je využíváno zaměstnanci při provádění svých pracovních úkolů. Mezi tyto prvky patří například hardwarové zařízení, software, databáze, licence a autorská práva (Kucharčíková & Vodák, 2011).

### **Pracovní klima**

Jedná se o atmosféru, která panuje mezi zaměstnanci v podniku, a vychází z jejich subjektivního vnímání a prožívání, což může ovlivnit jejich pracovní výkon. Klima v podniku vzniká z pocitů zaměstnanců a je formováno různými faktory, jako jsou firemní hodnoty, normy, vztahy v pracovním prostředí, styl vedení, komunikace a spolupráce v týmu. Nepříznivé sociální klima může negativně ovlivnit výkon každého zaměstnance a mít škodlivý dopad na jeho psychický stav (Kucharčíková & Vodák, 2011).

Jak uvádí Zarnik-Zulawska (2012), spokojenost zaměstnanců následně vede k vyšší spokojenosti koncových odběratelů, k budování a udržování silných obchodních vazeb se zákazníky, ale také ke zvyšování efektivity celé společnosti.

Personální marketing je relativně novým pojmem, ale očekává se, že se stane stále běžnějším v oblasti lidských zdrojů, bez ohledu na velikost společnosti. Důvodem je skutečnost, že kvalitní a kvalifikovaná pracovní síla je nejcennějším aktivem, kterým podnik disponuje a který může přispět k jeho rozvoji. Kvalifikování a motivování zaměstnanci mohou pomoci podniku překonat obtížná období a podporovat jeho ekonomický růst správným využitím lidského kapitálu (Altkorn, 2002; Škare & Lacmanovič, 2015; Zarnik-Zulavska, 2012).

Cílem personálního marketingu je získat vhodné zaměstnance a následně udržet tuto pracovní sílu v podniku, motivovat je k výkonu práce a budovat silné vztahy mezi zaměstnanci a organizací, pro kterou pracují (Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017).

V odborné literatuře se v oblasti personálního marketingu často používá termín "employer branding", což označuje proces budování značky zaměstnavatele (Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017).

### 3.4.2 Budování značky zaměstnavatele

Jedním z klíčových prvků prosperujícího podniku je schopnost přitahovat a udržovat klíčové zaměstnance. Budování značky zaměstnavatele je strategickým nástrojem pro udržení a získání talentovaných jedinců (Smolová & Urbancová, 2014).

Je všeobecně uznávan fakt, že vysoká fluktuace personálu a interní konflikty mohou negativně ovlivnit efektivitu a ziskovost podniku. Tento problém lze předejít správným nastavením strategií v oblasti budování značky zaměstnavatele, které jsou zaměřeny jak na stávající, tak na budoucí zaměstnance. Podle Swystuna (2007) je klíčové definovat koncept značky, který zahrnuje jak hmotné, tak nehmotné prvky, jež jsou součástí obchodní identity. Správná práce s touto identitou může vytvářet hodnotu a mít vliv na motivaci stávajících i potenciálních zaměstnanců.

Edwards (2010) zdůrazňuje, že v oblasti budování značky zaměstnavatele je nezbytné aplikovat marketingové principy na aktivity spojené s řízením lidských zdrojů. Porovnává značku zaměstnavatele, která ovlivňuje jak stávající, tak budoucí zaměstnance, s produktovou značkou, která se zabývá prezentací produktu zákazníkovi, a poukazuje na to, že je možné použít podobné strategie a nástroje jako v obecném marketingu.

#### **Definice značky ve vazbě na personální marketing**

Pod pojmem značka, anglicky „brand“, si po celá léta lze představit rozlišení produktů nebo zboží jednotlivých výrobců. Původně slovo „brand“ pochází ze starohorského slova „brand“, který znamená „vypálit“, což bylo používáno se značkováním a identifikací zvířat ve stádě (Keller, 2007).

Tím lze říci, že jakékoli pojmenování spojené s asociací nebo nějakým významem je vlastně značkou, tedy „brandem“. Značku pojmenovává slovník marketingové komunikace jako „*jméno, slovo, skupinu slov, symbol, design či jiný prvek nebo kombinaci více prvků, které identifikují produkt konkrétního podniku a odlišují ho od konkurence*“ (Govoni, 2004, s. 22).

Značku lze považovat jako jednu z nejhodnotnějších aktiv společností, jelikož zákazníkovi usnadňuje orientaci na trhu výrobců a služeb, zjednodušuje rozhodování, vytváří očekávání a snižuje riziko (Keller, 2007).

Pokud se na značku pohlíží z marketingového hlediska, je brána jako důležitý fenomén marketingového mixu s charakteristickými vnějšími znaky, kterými jsou název, jméno, výtvarný projev a podobně, což zboží či službu odlišuje a je následně konkurenční výhodou

(Keller, 2007; Příbová, et al., 2003; Vysekalová, et al., 2011). V České republice jsou značkou například Škoda Auto či Karel Gott.

### **Hodnota značky**

Mezi soubor aktiv zvyšující či snižující hodnotu výrobku pro podnik nebo pro zákazníka se zařazuje hodnota, jméno a symbol značky (Aaker, 2003). Roberto Goizueta, který byl ředitelem Coca-Coly, prohlásil o hodnotě značky, že všechny továrny a zařízení Coca-Coly by mohly zítra lehnout popelem, avšak hodnota podniku by zůstala stejná. Hodnota podniku totiž spočívá v dobrém jménu značky a ve znalostech zaměstnanců (Kotler, 2003).

Kategoriemi hodnoty značky jsou:

- Znalost jména značky – identifikace značky doprovázena vzpomínkou na značku. Identifikace zahrnuje subjektivní pozitivní vztah ke známým věcem, které lidé upřednostňují. Vzpomínka na značku představuje skutečnost, že při zmínce o produktu se nám vybaví konkrétní značka.
- Vnímaná kvalita – souvisí se spokojeností zákazníka a ekonomickým úspěchem. Vnímaná kvalita není vždy podložena racionálními argumenty, ale souvisí s tím, jak na veřejnost konkrétní značka působí a jaké emoce vyvolává. Značka tedy musí být kvalitně vnímána v oblastech, které zákazník preferuje.
- Věrnost značce – pro podnik jsou věrní zákazníci velmi důležití. V případě personálního marketingu je udržení stávajících zaměstnanců a dále udržení věrných zákazníků méně nákladné než získání nových.
- Asociace spojené se značkou – příkladem jsou vlastnosti výrobku, konkrétní symboly, spojení se sponzorovanou aktivitou či slavnou osobou atd. (Myslivcová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017).

### **Značka zaměstnavatele**

Pojem „značka zaměstnavatele“, též známý jako „employer brand“ v české i zahraniční literatuře řadu definic. V pozitivním slova smyslu je značka zaměstnavatele chápána jako vnímání podniku očima stávajících, ale i potenciálních zaměstnanců skvělým místem pro práci. Budování značky zaměstnavatele je procesem, jenž napomáhá tvořit značku prostřednictvím všech aktivit podporujících jedinečnost podniku v očích stávajících a potenciálních zaměstnanců (Van Der Sluis & Van De Bunt-Kokhuis, 2009).

Employer branding je považován za strategický koncept řízení lidských zdrojů odvozených z marketingu, založený na interní a externí komunikaci aktivit organizace. Cílem employer branding je zaujmout, získat a následně udržet vysoce kvalifikované zaměstnance. Vedení organizace vytváří značku zaměstnavatele tím, že své představy o tom, co dělá organizace žádoucí jako zaměstnavatele a co ji odlišuje od ostatních společností, sděluje svým stávajícím a potenciálním zaměstnancům. V této souvislosti značka zaměstnavatele představuje to, jak zaměstnavatel komunikuje se stávajícími a potenciálními zaměstnanci. Budováním značky zaměstnavatele se organizace snaží získat dobrou pověst atraktivního zaměstnavatele (Burke, Cooper & Martin, 2011).

Armstrong a Taylor (2015) charakterizují značku zaměstnavatele jako unikátní soubor znaků a vlastností, které vytvářejí společnost jedinečnou a slibují unikátní pracovní zkušenost, čímž oslovují lidi, kterým se zamlouvá podniková organizační struktura, což jim dopomáhá být angažovanými a snažit se podat svůj nejlepší výkon. Organizace se snaží oslovit ty nejlepší uchazeče a ty nejlepší zaměstnance si co nejdéle udržet.

K pojmu personální marketing se někdy značka zaměstnavatele bere jako synonymum. Avšak jak uvádí Menšík (2015), budování značky zaměstnavatele (employer branding) je pouze součástí oblasti personálního marketingu. Dále upozorňuje, že personální marketing uplatňuje velké množství podniků, ale pouze některé z nich se věnují skutečnému employer branding.

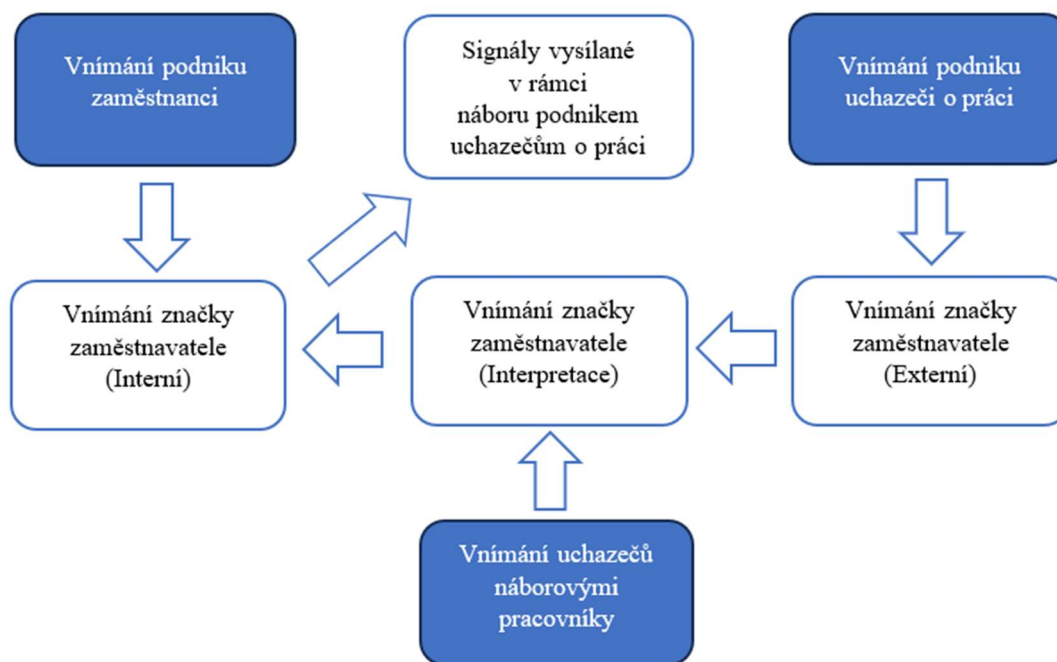
Personální marketing je vše, co podnik dělá pro stávající, budoucí i bývalé zaměstnance. Organizace při uplatňování personálního marketingu sděluje: kdo je, co dělá a koho hledá. Podnik v případě employer branding představuje: proč existuje, co je smyslem jeho aktivit či kam směřuje, tedy své poslání a vizi (Menšík, 2015).

Budování značky zaměstnavatele je založeno na přenosu skutečných a přesvědčivých zkušeností a hodnot společnosti směřující k zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání. Strategie budování značky zaměstnavatele je tedy zaměřena na poselství současným a potenciálním zaměstnancům, které je zahrnuto v podnikové kultuře. Budování značky zaměstnavatele je náročný proces, který je v rámci nastavení dlouhodobé vize v souladu s organizační kulturou a není možné ho zaměňovat s rychlou reklamní kampaní pro získání nových uchazečů (Bax, 2011).

Vnímání značky z marketingového hlediska může být rozdílné v rámci vnějšího a vnitřního prostředí organizace (Dukerich & Carter, 2000). Předpoklady představují rozdíly

vnímání značky zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání, jak vyobrazuje obrázek 6.

Obrázek 6 Budování značky zaměstnavatele z pohledu náborového procesu



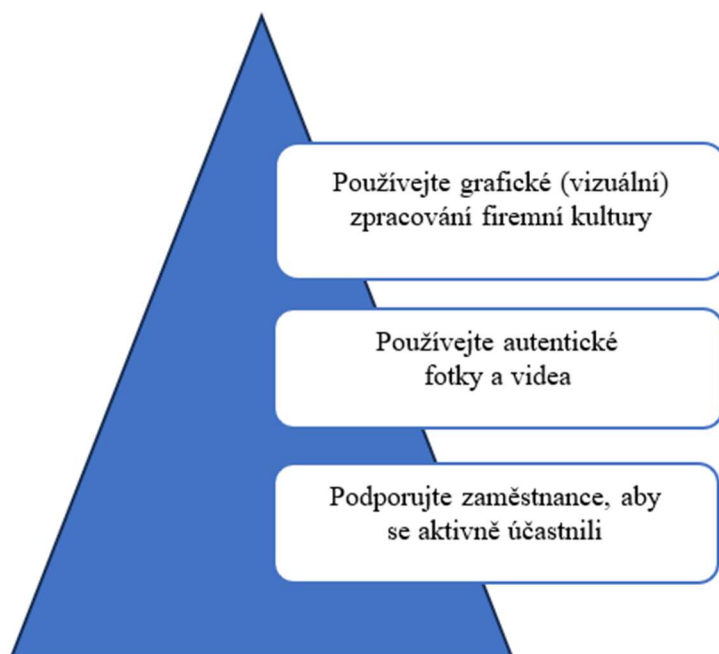
Zdroj: vlastní zpracování (dle Dukerich & Carter, 2000)

Obrázek 6 zobrazuje, že vnímání podniku tvoří jeho stávající zaměstnanci uvnitř podniku, což ovlivňuje vysílání signálů do vnějšího prostředí, které tvoří uchazeče o práci. Skupinou ovlivňující prezentaci značky zaměstnavatele a komunikaci o ní do vnějšího prostředí představují personalisté a další pracovníci z oblasti náboru, kteří prezentují zaměstnavatele směrem k uchazečům (Myslívová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017).

Organizace v rámci budování značky zaměstnavatele musí vytvořit vlastní vizuální značku podpořenou vlastními zaměstnanci a hodnotami organizační kultury, což usnadní tvorbu značky zaměstnavatele a její prezentaci v interním, ale zejména v externím prostředí (Myslívová, Maršíková, Švermová, Macháčková, 2017).

Jak zobrazuje obrázek 7, je důležité, jakou formou je značka prezentována, nejen komunikována.

Obrázek 7 Tipy pro vizualizaci značky zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování (dle Dukerich & Carter, 2000)

Pro značku je podstatná grafická identita podniková kultura, autentické fotky, videa nebo i skutečné příběhy zaměstnanců, čímž společnosti pomáhá se zosobnit v očích stávajících zaměstnanců i jejího okolí.

Rozvíjení značky zaměstnavatele zahrnuje celou řadu aktivit, které souvisejí s péčí o značku (Smolová & Urbancová, 2014). Tento přístup představuje dlouhodobou strategii podniku, která klade důraz na vytváření jedinečné a atraktivní identity společnosti a na formování toho, jak je firma vnímána svými současnými a budoucími zaměstnanci. Hlavním cílem je dosáhnout konkurenční výhody na pracovním trhu (Axinia, 2011).

Mezi přínosy vytváření značky zaměstnavatele dle Ewinga, et al. (2002), Minchingtona (2006), Mosleyho (2007) a Smolové & Urbancové (2014) lze zařadit:

- vytvoření, udržení nebo posílení podnikové kultury;
- získání konkurenční výhody;
- nárůst počtu uchazečů;
- zvýšení kvality uchazečů;
- snížení finanční náročnosti náboru;
- urychlení náboru nových zaměstnanců;

- udržení klíčových/talentovaných zaměstnanců;
- zvýšení motivace stávajících zaměstnanců;
- nárůst spokojenosti stávajících zaměstnanců;
- zvýšení pozitivní reputace na trhu práce.

## 4 Vlastní práce

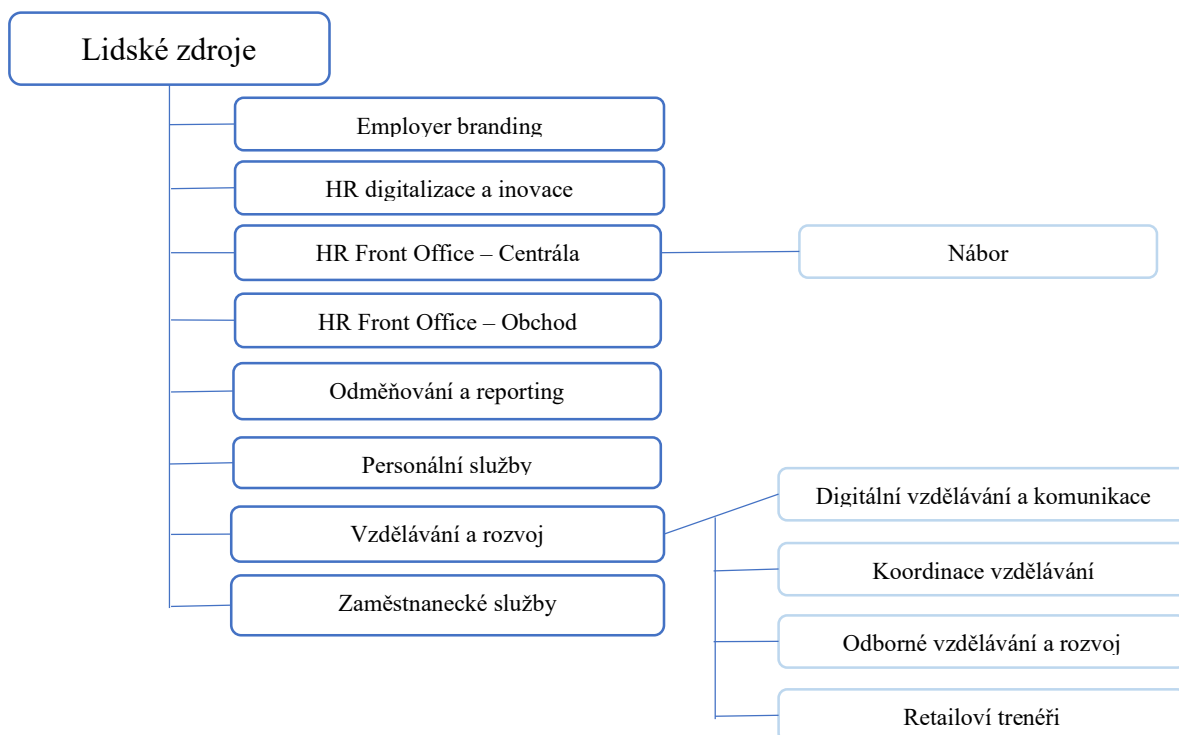
Výzkum probíhal v akciové společnosti působící v České republice a na Slovensku. Společnost vzhledem k interním předpisům nelze přímo pojmenovat, proto pro zachování těchto předpisů se nikde nevyskytuje název společnosti, případně bližší informace, které by společnost mohly odhalit.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY a.s., dále jen „Společnost“, za rok 2022 disponovala 6 553 zaměstnanci na 219 pobočkách v České republice i na Slovensku, na které mohlo přijít 1 652 000 klientů.

Společnost vlastní oddělení pro lidské zdroje, ve kterém je zaměstnáno 143 osob a rozděluje se na 8 částí, kterými jsou employer branding, HR digitalizace a inovace, HR Front office pro centrálu a obchod, odměňování a reporting, personální služby, vzdělávání a rozvoj a jako poslední zaměstnanecké služby, jak představuje obrázek 8. Dále se část pro vzdělávání a rozvoj rozděluje na 4 sektory, kterými jsou digitální vzdělávání a komunikaci, koordinace vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj, ale také retailoví trenéři. V části pro HR front office na centrále se vyskytuje ještě sektor vyhrazený pro nábor zaměstnanců.

Obrázek 8 Organizační struktura oddělení pro lidské zdroje společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (dle interního adresáře společnosti)



Jak lze vyčíst z obrázku 9, společnost za rok 2022 disponovala celkem 6 553 zaměstnanci, z čehož je 39 % mužů a 61 % žen, čímž se oproti předchozím letům zvyšuje podíl mužů oproti ženám, jelikož v roce 2021 bylo 38 % mužů a 62 % žen, kdy společnost zaměstnávala 6 736 zaměstnanců a v roce 2020 se ve společnosti udrželo 36 % mužů a celých 64 % žen z celkového počtu 7 104 zaměstnanců. Přestože je každoročně větší podíl žen, v manažerských úrovních se ženy pohybují v 44 % pozic a pokud se nahlédne do top úrovně, což je manažerská pozice maximálně dvě úrovně pod představenstvem, tak genderový podíl je 27 % žen a 73 % mužů. Lze tedy jasně vidět, že ve společnosti manažerské pozice převyšují muži. K tomuto faktu lze nahlédnout v návaznosti na počet zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené, který může být důsledkem nižšího podílu žen na manažerských pozicích. V roce 2022 bylo na mateřské nebo rodičovské dovolené 625 zaměstnanců, což je oproti předchozím rokům nejnižší počet zaměstnanců, jelikož v roce 2021 jich bylo 676 a v roce 2020 dokonce 706. Může to být také způsobeno faktem, že společnost se snaží lákat zaměstnance na rodičovské dovolené zpět do pracovní způsobilosti díky finančnímu benefitu při nástupu do 2 let dítěte.

Společnost zaměstnává 93 % zaměstnanců na celý pracovní úvazek a pouze 7 % na pracovní úvazek zkrácený, jenž poměr odpovídá roku 2022, ale i 2021. V roce předchozím bylo dokonce 94 % zaměstnanců na plný úvazek a pouhých 6 % na zkrácený pracovní úvazek. V průběhu posledních 3 let se měnil počet zaměstnanců dle doby pracovního poměru. Pracovní poměr na dobu neurčitou disponovalo 83 % zaměstnanců v roce 2022, avšak v roce předchozím jich bylo dokonce 84 % a v roce 2020 tuto dobu pracovního poměru mělo 81 % zaměstnanců. Čímž lze odvodit, že v roce 2022 mělo ostatní pracovní poměry 17 % zaměstnanců, v roce 2021 16 % zaměstnanců a v roce 2020 celých 19 % zaměstnanců.

Kvalifikaci zaměstnanců lze hodnotit dokončeným vzděláním, což se mírně v uplynulých 3 letech mění. V roce 2022 společnost zaměstnávala 51 % vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, zatímco v roce 2021 jich bylo 50 % a v roce 2020 dokonce 45 %. Středoškolsky vzdělaných zaměstnanců má v roce 2022 společnost 47 %, v roce 2021 48 % a v roce 2020 52 %, což je jediný rok, který obsahoval více středoškolsky než vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Jiné vzdělání má 2 % zaměstnanců společnosti jak v roce 2022, tak v roce 2021 a v roce 2020 3 % zaměstnanců, což se tedy téměř neliší.

I věková struktura se během posledních 3 let měnila. V roce 2022 bylo věkové rozložení takové, že nejvíce zaměstnanců měla společnost ve věku od 41 do 50 let a to 34 % všech zaměstnanců, naopak nejméně zaměstnanců bylo ve věku do 30 let. Společnost dále zaměstnávala 23 % lidí od 31 do 40 let a 27 % lidí starších 51 let. Nejvíce zaměstnanců ve věku 41-50 let měla společnost i v letech 2021 a 2020, kdy v roce 2021 jich bylo stejně jako následující rok, tedy 34 % a v roce 2020 jich působilo ve společnosti poměrem 33 %. Stejný 24% podíl zaměstnanců ve věku 31 až 40 let měla společnost v roce 2021 i 2020. Nejmladších zaměstnanců do 30 let bylo v roce 2021 16 % a v roce 2020 18 %. Na druhou stranu nejstarších zaměstnanců mírně přibývá, jelikož v roce 2021 jich ve společnosti bylo 26 % a v roce 2020 25 %.

Ve společnosti také pracují zdravotně postižení zaměstnanci, kterých v roce 2022 bylo 136, v roce 2021 147 a v roce 2020 o jednoho méně než v roce 2022, tedy 135 zaměstnanců. Míra nemocnosti se v těchto letech snižovala a mohla to zapříčinit celosvětová pandemie covidu-19. Nemocnost totiž v roce 2020 byla u 3,4 % zaměstnanců, v roce 2021 u 3,0 % zaměstnanců a v roce 2022 pouze u 2,7 % zaměstnanců. Zároveň omezení nemocnosti napomáhá možnost práce z domova, která se po pandemii zautomatizovala a je možná u větší části zaměstnanců.

Z doložených faktů nelze říci, že by zaměstnanci společnosti přímo úměrně stárli, ale spíše se měnil obrat zaměstnanců. Obrat zaměstnanců se v roce 2022 pohybuje v celkem 18,6 % zaměstnanců a lze ho rozdělit na dobrovolný, nedobrovolný, řízený a přirozený. Dobrovolný obrat zaměstnanců je takový, kdy zaměstnanec ukončí své působení ve společnosti, naopak nedobrovolný obrat zaměstnanců je ukončení ze strany společnosti. Řízený obrat zaměstnanců je například ten, kterým uplyne sjednaná doba, případný přesun do dceřiné či mateřské společnosti. Do přirozeného obratu zaměstnanců se řadí odchod do důchodu, zdravotní příčiny nebo smrt zaměstnance. K dobrovolnému odchodu ze společnosti došlo v roce 2022 v 9,7 % případech a k nedobrovolnému odchodu v 3,3 %. Řízený obrat zaměstnanců v roce 2022 dosáhl 4,1 % a přirozený obrat zaměstnanců byl v řádu 1,4 %. V roce 2021 došlo v 8,8 % případech k dobrovolnému odchodu, v 3,9 % k nedobrovolnému, v 2,6 % k řízenému a 1,4 % přirozenému odchodu zaměstnanců. V roce 2020 se uskutečnilo 6,4 % dobrovolných, 5,1 % nedobrovolných, 2,0 % řízených a 1,6 % přirozených odchodů ze společnosti. Bohužel tento fakt ukazuje, že v průběhu posledních let dochází k navyšování dobrovolných odchodů ze společnosti, proto by společnost měla zjistit, proč k tomu dochází a řešit příčiny. Dobrovolný odchod doprovází i nedobrovolný

odchod, který se v letech snižoval, což lze předpokládat, že je způsobeno zvyšováním obratu dobrovolného. Neboli společnost tolik neukončuje zaměstnanecké vztahy, protože k ukončení dochází více ze strany zaměstnanců.

Obrázek 9 Klíčové údaje o zaměstnancích společnosti

<b>Klíčové údaje o zaměstnancích</b>			
	2022	2021	2020
<b>Věková struktura zaměstnanců v ČR ke konci roku (%)</b>			
≤ 30	17	16	18
31–40	23	24	24
41–50	34	34	33
51+	27	26	25
<b>Zaměstnanci podle typu pracovní smlouvy (%)</b>			
– celý pracovní úvazek	93	93	94
– zkrácený pracovní úvazek	7	7	6
<b>Zaměstnanci podle doby pracovního poměru (%)</b>			
– pracovní poměr na dobu neurčitou	83	84	81
– ostatní pracovní poměry	17	16	19
<b>Kvalifikace zaměstnanců (%)</b>			
– vysoká škola	51	50	45
– střední škola	47	48	52
– jiné vzdělání	2	2	3
<b>Podíl mužů a žen (%)</b>			
– muži	39	38	36
– ženy	61	62	64
<b>Podíl žen v manažerských pozicích (%)</b>			
– na všech manažerských pozicích	44	44	46
– na top úrovni (max. dvě úrovně pod představenstvem)	27	27	26
<b>Počet zaměstnanců na mateřské nebo rodičovské dovolené</b>			
	625	676	706
<b>Počet zdravotně postižených zaměstnanců</b>			
	136	147	135
<b>Míra nemocnosti (%)</b>			
	2,7	3,0	3,4
<b>Obrat zaměstnanců (%)</b>			
– celkem	18,6	16,7	15,0
– dobrovolný <sup>1)</sup>	9,7	8,8	6,4
– nedobrovolný <sup>2)</sup>	3,3	3,9	5,1
– řízený <sup>3)</sup>	4,1	2,6	2,0
– přirozený <sup>4)</sup>	1,4	1,4	1,6

Pozn.: Sumy se kvůli zaokrouhlení nemusí rovnat.

<sup>1)</sup> Ukončení ze strany zaměstnance.

<sup>2)</sup> Ukončení ze strany společnosti.

<sup>3)</sup> Např. uplynutím sjednané doby, přesuny v rámci Skupiny

<sup>4)</sup> Např. odchod do důchodu, zdravotní důvod či smrt zaměstnance.

Zdroj: výroční zpráva společnosti pro rok 2022

#### 4.1.1 Rozvoj lidského kapitálu společnosti

##### Vyhledávání a získávání talentů

Společnost dlouhodobě investuje do hledání mladých i zkušených talentů a přizpůsobuje své náborové aktivity těmto potřebám. Tyto aktivity jsou odvozeny z nové strategie v oblasti oboru společnosti, která reflektuje technologický pokrok ve všech

klíčových oblastech, včetně vývoje systémů a způsobu obsluhy klientů. Tento pokrok přináší nové požadavky na kompetence a znalosti zaměstnanců, které jsou klíčové pro budoucí úspěch společnosti. Společnost se v uplynulém roce soustředila na vytváření komunit prostřednictvím Employer Brandingu a na posílení svého zaměstnavatelského značení pomocí dlouhodobých náborových kampaní.

Společnost tradičně spolupracuje s vysokými školami a studentskými organizacemi po celé České republice a podporuje je formou sponzoringových aktivit. Během minulého roku uspořádala celkem 45 událostí, které poskytly zájemcům o práci ve společnosti, příležitost setkat se s kolegy a získat podrobnější informace o kariérních možnostech, které společnost nabízí nejen studentům a mladým talentům. Společnost se zapojila do různých vysokoškolských veletrhů, jako jsou například COFIT na Českém vysokém učení technickém a ŠANCE na Vysoké škole ekonomické, a také do programu ISIC Tour pořádaného organizací ISIC. Během podzimní roadshow navštívila celkem 15 univerzit a vysokých škol po celé ČR, kde studenti měli možnost přímo si domluvit stáž, praxe nebo účast v trainee programech.

Pro IT komunitu uspořádala technologické meetupy na různá témata a také se účastnila technologických konferencí po celé ČR.

Společnost se také pravidelně účastní zaměstnaneckých soutěží. V soutěži Sodexo – Zaměstnavatel desetiletí, která hodnotí celkový přístup společnosti k zaměstnancům, obsadila přední místo.

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Společnost aktivně podporuje rozvoj svých zaměstnanců nabídkou rozmanitých školení a programů, které jim umožňují rozvíjet své dovednosti, a zároveň klade důraz na jejich osobní odpovědnost za kariérní růst.

V roce 2022 společnost dále zdokonalila přístup k vzdělávání prostřednictvím konceptu nazvaného Learning Partnership, který zahrnuje přidělení Learning Partnerů pro jednotlivá oddělení, kteří analyzují vzdělávací potřeby a navrhnou možnosti jejich řešení. Rozpočet určený na vzdělávání byl centralizován a alokován podle aktuálních potřeb.

Společnost nadále posilovala digitální kompetence svých zaměstnanců a rozvoj jejich dovedností v oblasti práce na dálku. Dále pokračovala v rozvoji dovedností v oblasti komunikace s klienty, leadershipu, lidských zdrojů, inovací a proklientského přístupu. Forma vzdělávacích aktivit byla přizpůsobena aktuální pandemické situaci a často se školení konala online nebo hybridně.

Společnost také nabídla svým zaměstnancům edukační hru Climate Fresk, která zvyšuje povědomí o klimatické změně a jejích dopadech. Pro tuto iniciativu bylo vyškoleno a certifikováno 11 interních facilitátorů a spolupráce byla navázána s Nadačním fondem Univerzity Palackého v Olomouci. Společnost spolupracuje s dalšími vzdělávacími firmami na vytváření obsahu interních rozvojových programů pro různé skupiny zaměstnanců. Spolupráce s Českou bankovní asociací umožňuje šíření programů kyberbezpečnosti a finanční gramotnosti pro žáky základních a středních škol. Společnost spolupracuje také s mezinárodním partnerem mateřské společnosti na rozvojových programech, což zaměstnancům umožňuje rozvoj jejich dovedností v mezinárodním prostředí.

Doba elektronických i prezenčních školení se počítala průměrně na zaměstnance a v roce 2022 se do elektronických školení připojili zaměstnanci na 8,13 hodin a prezenční školení si vyslechli zaměstnanci celých 29,71 hod. Povinná prezenční i elektronická školení dosahovala 7,93 hod. a nepovinná školení elektronickou i prezenční formou se uskutečnila pro jednoho zaměstnance na 28,96 hodin. Po ukončení pandemických restrikcí vzrostl zájem o prezenční školení i celkový počet zaměstnanců, kteří se těchto školení zúčastnili.

#### **4.1.2 Hodnocení výkonu a odměňování**

Součástí interakce s pracovníky je pravidelné každoroční hodnocení, které kombinuje hodnotící rozhovor a vzájemnou zpětnou vazbu. V rámci tohoto hodnocení v agilní části společnosti pak navíc poskytuje zpětnou vazbu několik hodnotitelů z různých rolí. Tímto způsobem je v maticové struktuře zajištěn objektivnější pohled na hodnoceného jednotlivce. Kromě standardního hodnocení dosažených cílů a kompetencí byl ve firmě zaveden proces hodnocení potenciálu zaměstnanců, jehož výsledky jsou následně využívány pro plánování nástupnictví, identifikaci talentů a talentové programy, stejně jako pro tvorbu individuálních rozvojových plánů zaměstnanců. Mezi další používané nástroje pro zpětnou vazbu patří například 360° hodnocení, hodnocení dovedností nebo osobnostní a talentové testy.

Odměňování ve společnosti se opírá o čtyři základní principy, kterými jsou princip interní spravedlnosti, externí konkurenceschopnosti, individuálního přínosu a zohledňování rizik.

Princip interní spravedlnosti v rámci firmy zajišťuje, že za podobnou práci a obdobný výkon v podobných transparentních podmínkách bude odměna rovněž podobná. Platová odměna nesmí být ovlivněna faktory jako je pohlaví, věk, náboženské přesvědčení, členství v odborových organizacích nebo politických stranách nebo jiné osobní charakteristiky

zaměstnance, které nejsou přímo spojeny s jeho pracovním výkonem nebo kvalifikacemi. Zajištění rovného odměňování je klíčovým krokem v rámci strategie diverzity ve společnosti. Cílem této strategie je dosažení nulového rozdílu ve mzdách do roku 2025, přičemž v roce 2022 byl tento rozdíl 4,0 %.

Princip externí konkurenceschopnosti neboli udržení konkurenceschopnosti ve vnějším prostředí se realizuje prostřednictvím pravidelných analýz trhu, které zohledňují zamýšlené postavení na trhu a významné rozdíly v odměňování na trhu. Výsledky těchto analýz následně slouží k určení cílových základních mezd.

Princip individuálního přínosu je reflektován jak ve mzdě, tak i v bonusu. Mzdy se mohou rozumně odlišovat od stanoveného standardu, aby spravedlivě zohlednily různé faktory, jako je individuální přínos nebo potenciál. Bonus je stanoven mimo jiné na základě hodnocení dosažení cílů a výkonnosti. Pro zaměstnance a strategické talenty, kteří vynikají svým výkonem a mají mimořádný přínos pro společnost, je k dispozici dlouhodobý pobídkový program (LTI).

Princip zohlednění rizik zajistí, že systém odměňování zůstává v souladu se správným a efektivním řízením rizik a tím i podporuje takové řízení; odměňování nevytváří podněty k přijímání rizik nad rámec tolerovaných úrovní rizika definovaných společností. Společnost ve své politice odměňování také bere v úvahu aspekty rizik spojených s udržitelností.

Struktura odměňování ve společnosti je postavena na třech základních pilířích, kterými jsou základní mzda za odvedenou práci, pohyblivá složka odměňování za výkon a zaměstnanecké benefity.

### **1) Základní mzda za dovedenou práci**

Základní mzda je brána jako pevná složka a definuje jí mzda všech zaměstnanců, na která se stanovuje s ohledem na náročnost pozice zaměstnance v souvislosti s ohledem na požadované znalosti, zkušenosti a dovednosti z nichž vyplývají odpovědnosti. Při pravidelné roční revizi mezd ve společnosti se také sleduje rovný přístup v realizaci mzdových nárůstů.

### **2) Pohyblivá složka odměňování za výkon**

Kromě základní mzdy mají zaměstnanci stanoven systém variabilního odměňování za úspěšnost v dosahování firemních, týmových a individuálních cílů. Velikost variabilní složky je vyjádřena jako procento z ročního základního platu a liší se podle různých skupin

zaměstnanců. Maximální hodnota této variabilní složky je upravena v kolektivní smlouvě a ze zákonných důvodů nesmí přesáhnout 200 % základní mzdy.

Mezi cíle navazující na pohyblivou složku odměňování lze zařadit principy odměňování reflektující zájem akcionářů o hodnotu společnosti tím, že spojují variabilní složku mezd zaměstnanců s ekonomickými výsledky společnosti a dosahováním strategických priorit, včetně udržitelného růstu. V roce 2020 byl spuštěn nový strategický program, jehož priority byly implementovány do motivace zaměstnanců pro rok 2022 pomocí systému měření COKR (Company Objectives and Key Results). Mezi strategické priority patří i oblast udržitelného rozvoje, která zahrnuje cíle týkající se omezení klimatických změn. Pro rok 2022 tvořily cíle v oblasti udržitelného rozvoje 10 % váhy cílů členky představenstva, která má přímou odpovědnost za udržitelný rozvoj, 9 % váhy cílů generálního ředitele, 5 % váhy cílů dalšího člena představenstva a 5–40 % váhy cílů dalších 11 zaměstnanců nejužšího vedení společnosti.

### **3) Zaměstnanecké benefity a výhody podporující sounáležitost zaměstnanců se Skupinou společnosti**

Efektivní nákladová struktura výhod reflektuje cíl společnosti být zodpovědným zaměstnavatelem a zároveň nabízí zaměstnancům možnost výběru. Každoročně se struktura a úroveň těchto výhod projednává v rámci kolektivního vyjednávání.

V roce 2022 byla dohodnuta následující struktura:

- stravenky v hodnotě 110 Kč bez finanční spoluúčasti zaměstnance;
- výše 6 720 Kč/rok/zaměstnanec na sport, zdraví, rekreaci, kulturu a osobní rozvoj v zaměstnaneckém programu Cafeterie;
- částka 10 000 Kč/rok pro zaměstnance, kteří spadají do kategorie osob se zdravotním znevýhodněním a částka 600 Kč/rok pro zaměstnance starší 55 let k použití prostřednictvím zaměstnaneckého programu Cafeterie;
- 3 dny pracovního volna s náhradou mzdy pro zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru déle než 6 měsíců;
- 1 narozeninový den;
- 1 den pracovního volna s náhradou mzdy pro dobrovolnictví v oblastech podporovaných společností;
- příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření ve výši až 3 % základní mzdy;
- prémiové podmínky pro produkty a služby poskytované společností;

- rozšíření výčtu diagnóz pro poskytnutí finanční výpomoci během dlouhodobé pracovní neschopnosti;
- rizikové životní pojištění;
- finanční podpora při dlouhodobé nemoci;
- mimořádná sociální výpomoc;
- kariérní volno (sabbatical leave), což je benefit, při kterém si zaměstnanec může na několik měsíců oddechnout od práce a věnovat se něčemu jinému;
- poradenský program 24/7 pro pomoc a konzultaci v životních situacích, které spadají do oblasti právní, psychologické či sociální. Na počátku roku 2022 byla ve společnosti zavedena i Covid linka pro zaměstnance;
- služba telemedicíny neboli nonstop online lékařské poradenství;
- příspěvek na podporu dřívějšího návratu z mateřské či rodičovské dovolené.

V roce 2022 společnost zpřístupnila coworkingový prostor, který je k dispozici všem zaměstnancům Skupiny společnosti jako místo pro setkávání, prezentace, odpočinek a pracovní schůzky. Součástí tohoto prostoru je čistě veganské bistro, které dodržuje zásady udržitelnosti, včetně minimalizace odpadu a využívání rostlinných zbytků pro kompostování. V tomto prostoru se také pravidelně konají semináře s environmentálním zaměřením.

Společnost investovala do nové flotily elektromobilů Škoda Enyaq a zahájila jejich sdílení, začínaje v centrále v Praze a následně rozšiřuje tuto službu do dalších regionálních měst. Tato vozidla jsou k dispozici pro služební cesty zaměstnanců a také mohou být zapůjčena pro jejich soukromé účely.

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost účasti v celosvětovém akciovém programu pro zaměstnance skupiny mateřské společnosti. Cílem tohoto programu je mimo jiné posílit dlouhodobou loajalitu k zaměstnavateli a motivovat zaměstnance k účasti jako akcionáři na úspěších skupiny. Zaměstnanci mohou v rámci tohoto programu koupit akcie mateřské společnosti za zvýhodněnou cenu s příspěvkem zaměstnavatele. Tyto akcie jsou uzamčeny po dobu 5 let a umožňují zaměstnancům hlasovat na valné hromadě a přijímat dividendy, pokud jsou vyplaceny. V roce 2022 se do tohoto programu zapojilo 2 085 zaměstnanců, kteří zakoupili 281 536 akcií v hodnotě 128 491 253 Kč. Příspěvek zaměstnavatele činil 32 660 076 Kč. Celosvětově se do programu zapojilo 118 000 zaměstnanců ve 43 zemích, kteří zakoupili 12 759 346 akcií v hodnotě 235,7 milionu EUR, což je nejvyšší částka od roku 2009. Pro zvýšení loajality a motivace k dlouhodobému růstu



hodnoty skupiny mateřské společnosti, společnost také poskytuje některým klíčovým zaměstnancům akcie mateřské společnosti zdarma v rámci dlouhodobého programu LTI (Long Term Incentives). Tyto akcie jsou uzamčeny po dobu tří let a podléhají podmínce pozitivních výsledků hospodaření skupiny mateřské společnosti. V roce 2022 bylo do tohoto programu zařazeno 13 % zaměstnanců Skupiny společnosti.

#### **4.1.3 Zaměstnanecké průzkumy společnosti**

Ve společnosti je každoročně zasílán dotazník spokojenosti zaměstnanců neboli zaměstnanecký barometr, jenž byl pro rok 2023 vyplněn z 82 % celkového počtu zaměstnanců. Z výsledků, které jsou zobrazeny v obrázku 10, je zřejmé, že celková míra spokojenosti a motivovanosti je 70 %, což značí, že s firmou jako zaměstnavatelem jsou zaměstnanci spokojeni ze 70 %, přesto však došlo ke snížení oproti roku 2022, kdy bylo spokojeno 72 % zaměstnanců. Avšak 80 % zaměstnanců s hrдостí pracuje pro Skupinu společnosti. Na pomoc svého manažera se může spolehnout 93 % zaměstnanců a na podporu svých kolegů se spoléhá dokonce 96 % zaměstnanců, což odráží fakt, že 92 % zaměstnanců se může ve svém pracovním týmu vyjádřit a říct vlastní názor bez obav a stresu. Zároveň 88 % zaměstnanců cítí akceptaci vlastní osobnosti oproti svým kolegům.

Míra pracovní zátěže byla hodnocena na škále od 1 do 10 a získala hodnotu 8,3. Na stejné škále byla získána míra well-beingu na pracovišti, která dosáhla hodnoty 7,4.

Well-being odráží kvalitu života, který doprovází štěstí, pohodu, zdraví či jeho blaho (Wellbeing academy, 2020).

Na druhou stranu však 66 % zaměstnanců tvrdí, že má svůj pracovní a soukromý život v rovnováze. Barometr se také zabýval otázkou vylepšování pracovních procesů a postupů, která získala nejnižší hodnocení, jelikož pouze 54 % zaměstnanců se domnívá, že společnost zjednodušuje procesy a postupy pro zefektivnění práce.

Obrázek 10 Výsledky průzkumu zaměstnaneckého barometru za rok 2023



Zdroj: Interní stránky společnosti (2024)

V předchozích ukazatelích kromě celkové míry spokojenosti docházelo ke stejným hodnotám, jaké dosáhly i v roce 2022. Ve dvou případech, a to v míře zátěže a zjednodušení procesů a postupů, docházelo k nově hodnoceným ukazatelům.

Zaměstnanecký barometr v roce 2022 byl rozšířenější a zapojilo se do něj 83 % zaměstnanců. Jeho výsledky jsou znázorněny v obrázku 11. Ukazatele, které byly hodnoceny i v roce 2023 jsou obdobné, a proto je vhodné dále uvádět pouze rozdílné ukazatele. Strategii a směřování společnosti schvaluje 69 % zaměstnanců, s čímž souvisí rozhodování vedení Skupiny mateřské společnosti, kterému důvěřuje 67 % zaměstnanců, i když oba tyto ukazatelé se snížily oproti roku 2021. Přestože svou budoucnost ve Skupině mateřské společnosti vidí optimisticky 71 % zaměstnanců, 83 % zaměstnanců je v současnosti se svou prací spokojeno a 77 % ve své práci motivováno. Pokud jde o pocit osobního naplnění ve své práci, tak 78 % zaměstnanců práci naplňuje. Znamka 8,1 z 10, kde 10 byla nejvyšší hodnota, odpovídá průměru hodnocení úrovní inkluze v pracovním prostředí. Celkově by v roce 2022 společnost 73 % zaměstnanců doporučilo jako zaměstnavatele svým nejbližším, čímž se hodnocení zvýšilo oproti roku 2021, kdy tato hodnota odpovídala 69 %.

Obrázek 11 Výsledky průzkumu zaměstnaneckého barometru za rok 2022



Zdroj: Interní stránky společnosti (2023)

Společnost se názorem zaměstnanců velmi zabývá a každoročně také dochází k zaměstnaneckému průzkumu Puls, který se v roce 2023 konal od 31. května do 14. června a celkem bylo osloveno 3 343 zaměstnanců, z nichž se zapojilo pouze 1552. Respondenti byli rozděleni dle funkce jejich práce na segmenty Run, Distribuce a Change. Run zastávají 50 % odpovědí, Distribuce 36 % a Change 14 %. V průzkumu byly zařazeny 4 okruhy otázek – hodnocení výkonu práce a společnosti, smart office, produktivita a závěrečné celkové hodnocení, které byly obdobné jako u zaměstnaneckého barometru.

Průzkum uvádí, že 85 % dotazovaných zaměstnanců je v současnosti celkově spokojeno se svou prací a motivaci pro svou aktuální práci má 82 % respondentů. 86 % respondentů uvádí, že jejich práce jim dává pocit osobního naplnění.

Strategie Skupiny mateřské společnosti směřuje správným směrem pouze dle 59 % dotazovaných, což je celkově nejhůře hodnocená otázka a Skupina mateřské společnosti by se na to jistě měla zaměřit. Strategii a směřování společnosti však schvaluje 79 % respondentů a stejným procentem hodnotí i osobní důvěru k rozhodnutí vedení společnosti. Respondenti kladně hodnotí svou budoucnost ve společnosti a vidí se v ní ze 74 % odpovědí.

Dokonce 77 % dotazovaných by společnost doporučilo jako zaměstnavatele svým přátelům a rodině.

Následovala otázka, zda jsou zaměstnanci spokojeni se „smart office“, což ve společnosti představuje částečnou práci z domova, sdílení pracovních míst, virtuální pracovní prostředí a systém rotace v budově společnosti.

S konceptem smart office je spokojeno 73 % dotazovaných. Největší podíl (36 %) na přínos smart office respondenti považují větší flexibilitu a s tím spojené plánování času. Dále se díky smart office 24 % respondentů může lépe koncentrovat na práci. Jako největší výhodu považuje 20 % respondentů finanční úsporu za cestování do zaměstnání a zpět. 17 % dotazovaných je díky smart office spokojeno se snížením uhlíkové stopy. Zbývá 3 % považuje za výhodnost smart office díky časové úspoře, klidu na práci, více času pro rodinu, setkávání s kolegy, lepší zdraví, pocit důvěry ze strany zaměstnavatele, více času pro seberozvoj a také work life balance. Ve společnosti 58 % respondentů uvádí, že smart office má na produktivitu práce pozitivní vliv, 38 % dotazovaných nepocituje vliv na produktivitu práce a pracují stejně jak z kancelářského prostředí nebo domácího prostředí a zbylá 4 % hodnotí smart office negativně.

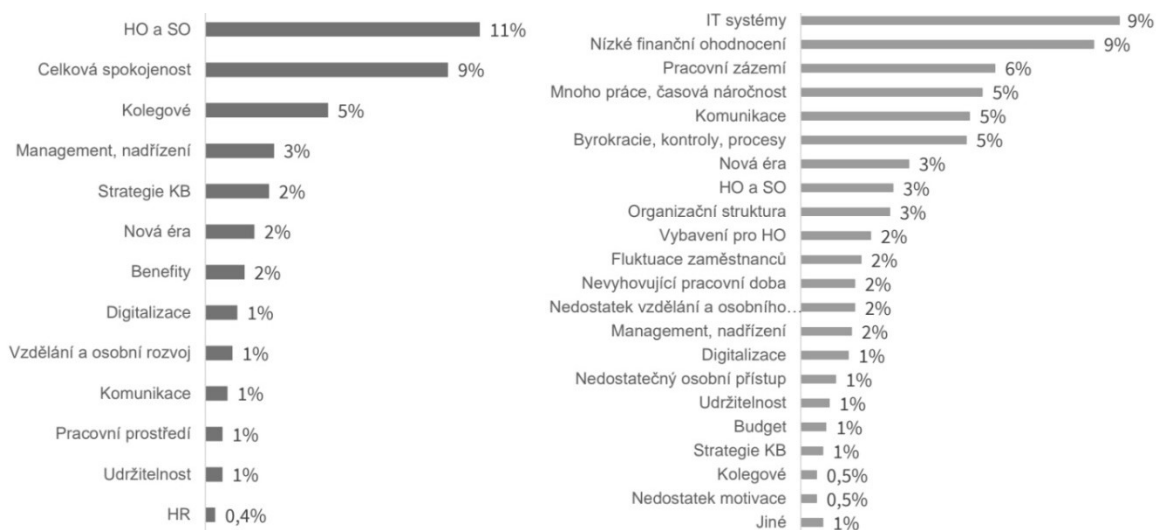
V poslední otázce měli zaměstnanci „volnou ruku“ pro hodnocení a měli uvést vlastní komentář, s čím jsou spokojeni, a naopak co by ocenili, aby se ve společnosti zlepšilo, což lze vidět v obrázku 12. Otázka byla nepovinná a odpovědělo na ni 727 zúčastněných. 11 % odpovídajících zaměstnanců kladně hodnotilo práci z domova a smart office. Devět procent odpovědí směřovalo na celkovou spokojenost, ale také nespokojenost s IT systémy a finančním ohodnocením, které by ocenili vylepšit. Pracovní zázemí by vylepšilo 6 % odpovídajících. S kolegy je spokojeno 5 % zúčastněných. Avšak 5 % by také zlepšili komunikaci ve společnosti, byrokracii, kontroly, procesy a rozložení práce, jelikož dochází k časové náročnosti a mají velké množství práce.

Komentáře týkající se kladného hodnocení získávalo velkou škálu odpovědí, avšak v nižším počtu (3 a méně procent odpovědí). Kladně byl hodnocen management a nadřízení, strategie společnosti, nová éra bankovníctví, benefity, digitalizace, vzdělání a osobní rozvoj, komunikace, pracovní prostředí, udržitelnost a HR. Naopak podněty pro zlepšení, které se také nachází v 3 a méně procentech, jsou smart office a práce z domova, nová éra bankovníctví, organizační struktura, vybavení pro práci z domova, fluktuace zaměstnanců, nevyhovující pracovní doba, nedostatek vzdělání a osobního rozvoje, management

a nadřizení, digitalizace, nedostatečně osobní přístup, udržitelnost, budget, strategie společnosti, kolegové, nedostatek motivace nebo něco jiného.

Ze zmíněných komentářů lze usoudit, že každý jedinec odpovídá dle svého mínění a co je pro některé kladným ukazatelem, pro druhé naopak velmi negativním ukazatelem.

Obrázek 12 Komentáře k celkovému hodnocení zaměstnaneckých benefitů společnosti



Zdroj: Interní stránky společnosti (2023)

## 4.2 Dotazníkové šetření pro veřejnost

Společnost byla rovněž hodnocena dle názorů veřejnosti. Dotazník byl vyplněn 120 účastníky. Z demografického hlediska se na vyplnění dotazníku podílelo 82 žen, 36 mužů a další 2 osoby, které nechtěly uvést své pohlaví. Z důvodu zasílání dotazníku především přes e-mailové a další sociální aplikace se největší počet osob zapojil ve věku od 26 do 35 let, a to v počtu přesně poloviny odpovědí, tedy 60 osob. Další početnou skupinou byla kategorie od 18 do 25 let v počtu 30 respondentů. Menší podíly se snižovaly spolu s navyšujícím věkem. Z kategorie od 36 do 45 let se do dotazníku zapojilo 16 respondentů. V kategorii od 46 do 55 let měli respondenti zastoupení 10 osob. Ve věku od 56 do 60 let a starší 61 roků se k dotazníkům zapojilo po 2 osobách. Žádná osoba mladší 18 let se do dotazníku nezapojila.

Vzhledem k bydlišti autorky diplomové práce se větší část 55 % odpovědí získala ze Středočeského kraje a téměř 38 % z Hlavního města Prahy. Pětiprocentní zastoupení měly odpovědi z Ústeckého kraje a dvouprocentní z kraje Královéhradeckého. Po jednom

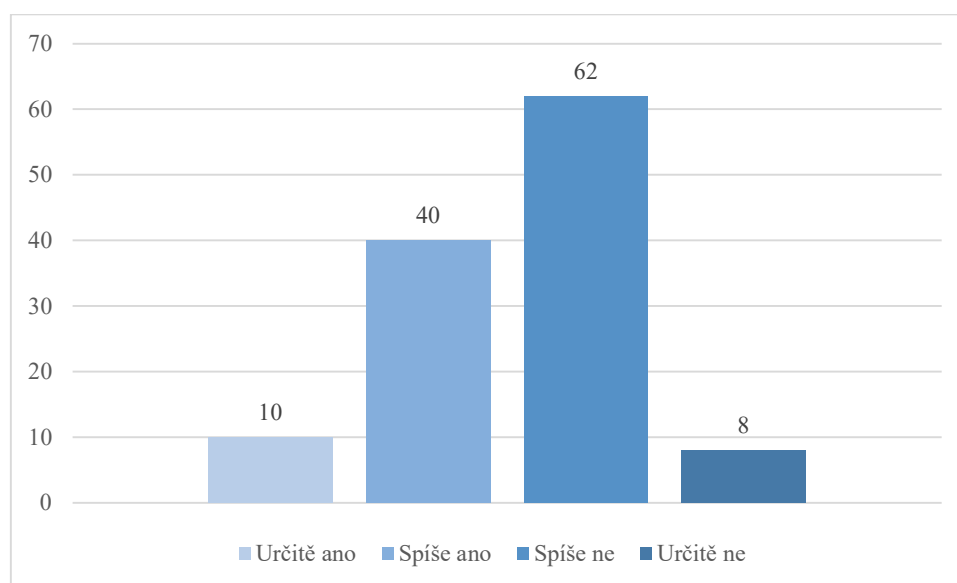
procentu odpovědí se dostalo z krajů Karlovarského, Jihomoravského a Jihočeského. Ostatní kraje nebyly zastoupeny.

Společnost nabízí pozice práce na svém vlastní webové stránce, ale také na portálech specializovaných na nabídku práce. Z oslovených respondentů uvedlo, že nabídky práce společnosti se dostávají pouze k 32 osobám a 22 osob si nevzpomíná, zda si nějaké nabídky všimly. Více než polovina oslovených, v počtu 66, neviděla žádnou nabídku práce společnosti na žádné webové stránce.

Veřejnost souhlasí s faktem, že společnost je hlavním konkurentem na trhu v České republice v poskytování volných pracovních míst, což se dá předpokládat dle velkého počtu zaměstnanců společnosti, jelikož na tuto otázku 78 % respondentů odpovědělo kladně.

Další otázkou bylo, zda je společnost velmi aktivní na sociálních sítích v nabízení volných pracovních míst, na kterou se dalo odpovědět variantami: Určitě ano, spíše ano, spíše ne nebo určitě ne. Jak lze vidět v grafu 3, největší podíl odpovědí získala odpověď „spíše ne“, kterou zvolilo 62 respondentů. Absolutně negativní hodnocení zvolilo 8 respondentů. Naopak s absolutně pozitivním hodnocením souhlasí 10 respondentů. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 40 oslovených. Celkově lze tedy říci, že společnost je dotazovanými kriticky hodnocena za aktivitu na sociálních sítích a mohla by svou aktivitu zvýšit.

Graf 3 Aktivita společnosti na sociálních sítích



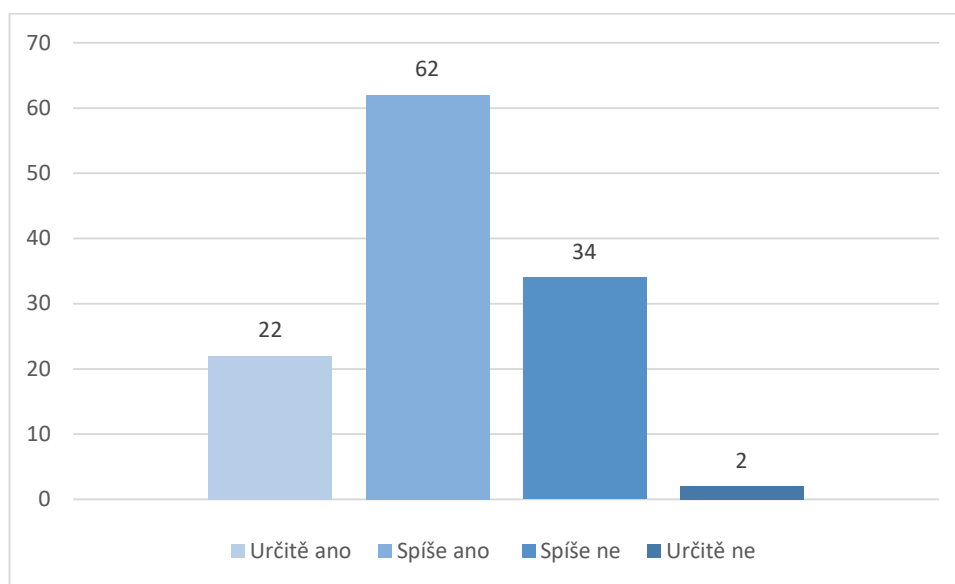
Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Respondenti měli ohodnotit stejnými variantami jako u předchozího dotazu otázku, zda dokáží uvést, jak společnost funguje jako zaměstnavatel a co zaměstnancům poskytuje. Nejvíce zvolených odpovědí bylo pro „určitě ne“ v počtu 44 odpovědí a pro „spíše ne“ hlasovalo 42 respondentů. Zároveň ale bylo 34 odpovědí pro kladnou odpověď. Celkově lze tedy říci, že veřejnost si není jista, co společnost poskytuje svým zaměstnancům a čím může zaujmout uchazeče o zaměstnání.

Společnost má v České republice 219 poboček a s tím souvisela otázka, zda je společnost atraktivním zaměstnavatelem díky svým pobočkám po celé České republice, s čímž souhlasilo 108 respondentů a pouze 12 odpovídajících nebralo v potaz, že díky pobočkám po celé ČR je společnost atraktivním zaměstnavatelem.

Společnost se také zabývá udržitelností a její udržitelné činnosti představuje v reklamních spotech. Jak je možné vidět v grafu 4, šedesát dva respondentů uvedlo, že spíše souhlasí s tvrzením, že společnost je díky udržitelnosti atraktivním zaměstnavatelem, a dokonce dvacet dva dalších respondentů dali naprostý souhlas. Avšak 34 dotazovaných spíše nesouhlasí, že by společnost díky tomu byla atraktivnějším zaměstnavatelem. Pouze dva dotazovaní absolutně nesouhlasí, že udržitelnost zaměstnavatelů napomáhá se získáním z kvalitnější pozice na trhu. V součtu lze říci, že 70 % se přiklání k faktu, že udržitelné aktivity napomáhají společnosti být atraktivním zaměstnavatelem.

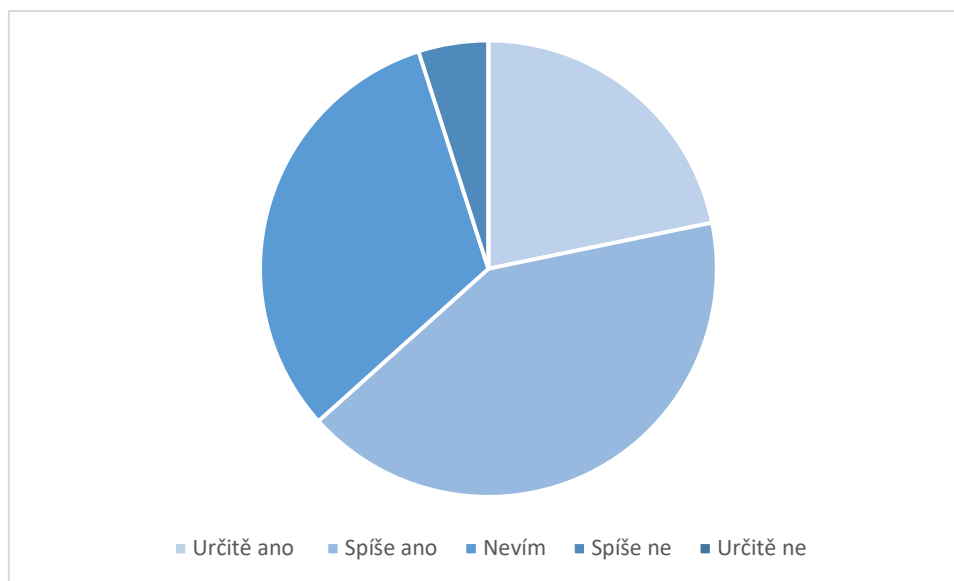
Graf 4 Podstatnost udržitelných činností společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

V následující otázce, která se týkala možnosti kariérního postupu ve společnosti byly stejné možnosti jako u předchozích otázek, avšak byla doplněna variantou „nevím“, kterou využilo 32 % respondentů, jak je možné vidět v grafu 5. Na druhou 42 % dotazovaných si myslí, že společnost asi nabízí možnost kariérního růstu a 22 % dotazovaných si tím je jista. Pouze 6 dotazovaných (5 %) si myslí, že společnosti možnost postupu spíše nenabízí. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že by společnost určitě nenabízela kariérní postup.

Graf 5 Možnost kariérního růstu ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Na dotaz, jaké pocity v dotazovaných společnost jako zaměstnavatel vyvolává se dostalo téměř stejné hromadné odpovědi, a to spíše pozitivní emoce. Spíše pozitivní emoce vyvolává společnost u 84 respondentů, což odpovídá 70 % odpovědí. Rovnoměrně se rozložily odpovědi pro velmi pozitivní a spíše negativní pocity na společnost, v obou případech označili respondenti odpověď v počtu 16 lidí. Čtyři dotazovaní hodnotí společnost jako zaměstnavatele velmi negativně. Celkově lze však říci, že pozitivní přístup ke společnosti jako zaměstnavateli má 83 % respondentů, což lze hodnotit velmi kladně.

Následující otázka směřovala na možnost zvolení si pozice ve společnosti, pokud by si respondenti hledali zaměstnání. K této otázce navazovala další otázka, kde respondenti měli vlastními slovy uvést, proč zvolili vybranou odpověď. 35 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“, aby si společnost zvolili pro ucházení se o pozici ve společnosti. Dále 17 % respondentů uvedlo, že by se o pozici ve společnosti určitě ucházelo. Respondenti



v navazující otázce uvedli, že by si společnost jako svého zaměstnavatele zvolili, k čemuž měli velký počet důvodů. Společnost vidí obecně jako atraktivního zaměstnavatele, který nabízí velmi vyhovující mzdové ohodnocení. Společnost má mnoho dobrých recenzí a jeví se jako spolehlivý, důvěryhodný a stabilní zaměstnavatel. Pro respondenty je společnost etablovanou značkou. Dotazovaní si na společnosti cení, že i během pandemie si držela své zaměstnance a nabídla jim možnost práce z domova bez jakékoli ztráty ať finanční nebo jiné. Několik respondentů pracuje již ve stejném oboru, který hodnotí jako atraktivní, takže přestože mají v oboru praxi, změnu do společnosti by ocenili z důvodu získání nových zkušeností nebo možnosti kariérního růstu. Společnost dle široké veřejnosti má celkově široký záběr pro značné množství pracovních pozic. Respondenti uvádí, že uchazečům o zaměstnání nabízí flexibilní pracovní úvazky, které jsou žádoucím benefitem. Několik dotazovaných uvádí, že znají pozitivní zkušenosti od svých blízkých osob, což jim dává kladné povědomí o společnosti jako zaměstnavateli. Pro mladší respondenty je výhodou široká nabídka trainee programů a dalších programů pro absolventy. Někteří respondenti také chválí dobrou dostupnost po celé ČR s příjemným vystupováním společnosti a klidným prostředím.

Volba mezi potenciálním ucházením se o zaměstnání ve společnosti byla celkem vyrovnaná, proto z otevřené otázky vychází i negativní zpětné vazby, které se téměř neliší a v odpovědích se respondenti celkem shodují. Většina recenzí vychází ze zájmu o jiný profesní obor, než v jaké se společnost nachází. Spolu s tím uvádí, že ve společnosti nevidí dostatečnou možnost kariérního postupu. Dále se velkému počtu respondentů nelíbí, že je společnost korporátem, v němž by pracovat nechtěli. Některým také nevyhovuje platové ohodnocení, přestože jiní ho ve společnosti oceňovali. Dále si někteří váží více jiných nabídek konkurenčních společností, proto by z možnosti spolupráce společnost vyřadili. Respondenti také uvedli, že zaměstnání v oboru společnosti je všeobecně neoblíbené. Jeden respondent uvedl, že pokud porovnává společnost s jinou konkurenční firmou, tak společnost je svázaná byrokracií a chtěl by pracovat v modernější a technologicky pokročilejší firmě.

Na atraktivitu společnosti lze také nahlížet z důvodu stability a s tím spojeným dlouhodobým udržením zaměstnanců ve společnosti. Ze 120 respondentů uvedlo 108 z nich, že souhlasí s tím, že společnost se snaží udržet si své zaměstnance na několik let či desetiletí. 34 z nich si tím je dokonce určitě jisto. Naopak 12 respondentů uvádí, že své zaměstnance si spíše neudrží nebo se o to dostatečně nesnaží.

Dotazník obsahoval otázku, zda si v souvislosti se společností vybaví nějakou asociaci, se kterou je společnost spojena, případně jakou. Asociace měla iniciovat propojení formou sponzoringu či partnerství. Na jakoukoli souvislost si nevzpomnělo 77 % dotazovaných a pouze 23 % zmínilo asociaci se společností. Někteří si vzpomněli na podporovanou nadaci, sponzoring událostí spojených s počítačovou hrou League of Legends, partnerství se Zoo Praha spolu se Zoo Ostrava a ledním hokejem. Právě na zoologickou zahradu v Praze a Ostravě, lední hokej a k tomu také na pražskou filharmonii navazovaly následující otázky. Na otázky se mělo odpovídat formou bodů na škále od 1 do 7, kde 1 bod znamenal nejhorší hodnocení a naopak 7 bodů představovalo nejlepší hodnocení pro možnost partnerství. Pokud respondenti měli neutrální názor, mohli hodnotit 4 body. Pro vyhodnocení k otázkám byla zvolena metoda váženého průměru, která je uvedena níže a kde  $\bar{u}_v$  je hodnota váženého průměru,  $\bar{u}$  je hodnota váženého průměru,  $v$  je počet bodů a  $u$  počet dotazovaných, kteří určitou hodnotou otázku obodovali.

#### Metoda váženého průměru

$$\bar{u}_v = \frac{\sum_{j=1}^n v_j u_j}{\sum_{j=1}^n v_j} \quad (1)$$

Zdroj: Polák (2015)

Hodnota váženého průměru je koeficient, který může nabývat hodnoty od 1 do 7, kde hodnota 1 představuje nejhorší hodnocení, hodnota 4 je neutrálním hodnocením a hodnota 7 značí nejlepší hodnocení. Zatímco u otázek vztahujících se na lední hokej a pražskou filharmonii si respondenti pro svou nejčastější odpověď zvolili neutrální hodnocení, tedy 4 body ze 7, zoologické zahrady si zasloužily nejvíce nejvyšších hodnocení, tedy plných 7 bodů.

Respondenti všechna zmíněná partnerství hodnotili nadprůměrně, jak lze vidět v tabulce 3. Lední hokej s pražskou filharmonií dosahují podobných, lehce nadprůměrných, výsledků. Zoologické zahrady v Praze a Ostravě si v partnerství se společností stojí ještě lépe, jelikož hodnota váženého průměru byla 5,45, tedy z hodnocených partnerství si zoologické zahrady vedly nejlépe. Společnost by tedy měla klást důraz především na tento typ spolupráce, případně partnerství s hokejem a filharmonií nějak zesílit a zlepšit, aby to i veřejnost ocenila.

Tabulka 3 Hodnoty váženého průměru pro hodnocení partnerství společnosti

Hodnocená partnerství	Hodnota váženého průměru
Lední hokej	4,82
Pražská filharmonie	4,77
Zoo Praha a Zoo Ostrava	5,45

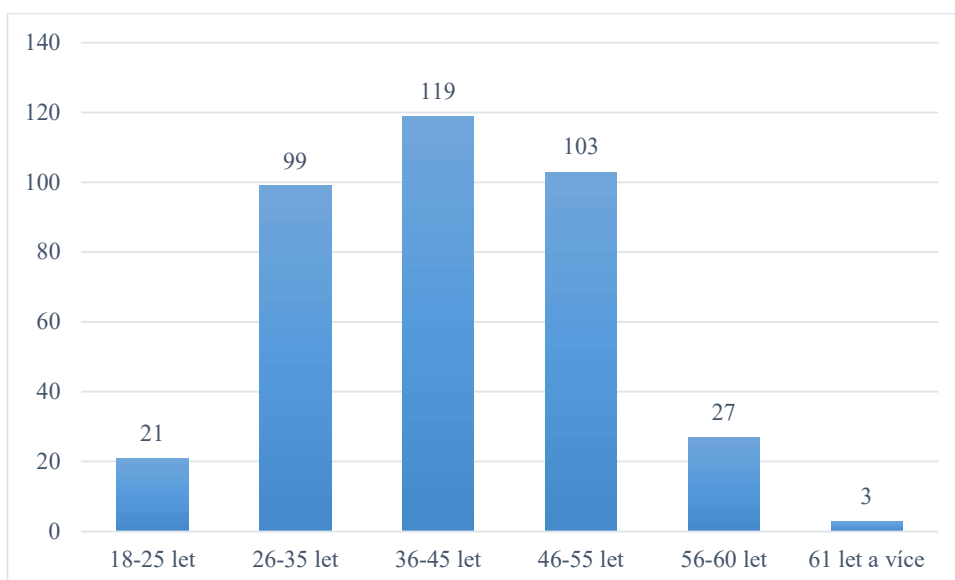
Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

### 4.3 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti

Dotazník pro zaměstnance společnosti obsahoval celkem 21 otázek, na nichž odpovědělo 372 zaměstnanců, jelikož ve společnosti nebylo možné rozesílání dotazníku na veškeré zaměstnance. Byl proto vybrán soubor zaměstnanců, kteří vykonávají práci po celé České republice a jsou na různých pracovních pozicích. Do dotazníku se zapojilo celkem 204 žen a 168 mužů ve všech možných věkových skupinách a ze všech krajů České republiky.

Jak lze vyčíst z grafu 6, nejvíce zapojených respondentů bylo ve věku od 36 do 45 let, celkem 119 osob. Vyvážený byl počet respondentů ve věku od 26 do 35 let v počtu 99 osob a od 46 do 55 let v počtu 103 osob. Ve věku od 56 do 60 let bylo 27 respondentů a 21 nejmladších respondentů do 25 let. Nejméně zastoupených respondentů bylo ve věku od 61 let, což není překvapivé, jelikož osoby se blíží důchodovému věku a ve společnosti nemají široké zastoupení.

Graf 6 Rozdělení věku respondentů



Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Zaměstnanci, kteří se zapojili do dotazníku také uváděli, jaké mají nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvyšší skupina zaměstnanců měla středoškolské vzdělání a bylo jich 145. Nejvyšší úroveň vzdělání dle dotazníku neboli vysokoškolské magisterské vzdělání mělo 108 respondentů. Bakalářské vzdělání mělo 96 respondentů. Poslední skupina respondentů v počtu 23 měla vyšší odborné vzdělání. Nikdo z respondentů neměl pouze základní vzdělání, ani naopak vyšší než vysokoškolské magisterské vzdělání.

Otázky v dotazníku se především zabývaly atraktivitou zaměstnavatele v souvislosti s nabízenými benefity. První otázka zněla, co dle respondentů nabízí atraktivní zaměstnavatel a mezi možnostmi se nacházela spokojenost se mzdou a benefity, systém hodnocení, možnost růstu a rozvoje, edukace na pracovní pozici, flexibilita, skloubení s rodinným životem, dovolená, pochopení vlastní úlohy, pracovní prostředí, kultura společnosti – firemní cíle a plány, kolegové, lídři a manažeři, sociální zodpovědnost, případně otevřená odpověď pro vlastní nápad respondenta. Bylo možné zvolit jednu či více možností. Odpovědi respondentů byly rozmanité, ale téměř 74 % respondentů se zaměřovalo na spokojenost se mzdou a benefity, jak je vidět v tabulce 4. 62 % respondentů uvedlo, že zaměstnavatel je atraktivní, pokud je možnost růstu a rozvoje ve společnosti. Přes 59 % respondentů uvedlo, že pracovní prostředí je pro atraktivitu zaměstnavatele také důležité. Z 56 % odpovědí je důležitá flexibilita, aby se zaměstnavatel dal považovat za atraktivního. Mezi 40 a 50 procenty respondentů je podstatná edukace na pracovní pozici, kultura společnosti a adekvátní dovolená, ale také dostatečné skloubení pracovního života s rodinným, aby mohl být zaměstnavatel atraktivní. Systém hodnocení je důležitý jen v necelých 30 %. Téměř nedůležitými položkami pro atraktivitu zaměstnavatele jsou dle respondentů kolegové, pochopení vlastní úlohy, sociální zodpovědnost a lídři s manažery, kteří nedosáhli ani 20 % odpovědí.

Tabulka 4 Ideální nabídka společnosti pro atraktivního zaměstnavatele

<b>Symbol společnosti</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (v %)</b>
Spokojenost se mzdou a benefity	275	74
Možnost růstu a rozvoje	231	62
Pracovní prostředí	220	59
Flexibilita	209	56
Edukace na pracovní pozici	176	47
Kultura společnosti – cíle a plány	165	44
Dovolená	154	41
Sklobení s rodinným životem	150	40
Systém hodnocení	110	30
Kolegové	55	15
Pochopení vlastní úlohy	51	14
Sociální zodpovědnost	33	9
Lídři a manažeři	28	8

Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Navazující otázka se ptala na důvody, díky kterým dotazovaní považují svou společnost za atraktivního zaměstnavatele. Odpovědi přímo nekorespondovaly s faktory, které by si respondenti u atraktivního zaměstnavatele představovali. Jak lze vidět v tabulce 5, respondenti v 68 % uvádí, že společnost je atraktivní díky spokojenosti se mzdou. Další odpovědi již nedosahují ani 50 % odpovědí. 47 % dotazovaných považuje možnost růstu a rozvoje jako důležitý bod pro atraktivitu svého zaměstnavatele. Edukace na pracovní pozici a skloubení s rodinným životem získali téměř shodně 41 % a jsou pro respondenty podstatné v atraktivitě společnosti jako zaměstnavatele. Firemní cíle a plány ovlivňují atraktivitu společnosti z 35 % odpovědí respondentů. Shodně 33 % respondentů uvedlo, že dalším faktorem, který společnost ovlivňuje v atraktivitě je dovolená a systém hodnocení ve společnosti. V téměř 30 % případů si respondenti cení pracovního prostředí ve společnosti a v 27 % flexibility, kterou jim práce umožňuje. Necelých 14 % respondentů uvedlo, že jim společnost nabízí dostatečné pochopení vlastní úlohy pracovní pozice. Sociální pozice u respondentů v rámci hodnocení atraktivity společnosti nebyly vůbec podstatné. Přes 7,5 procent respondentů souhlasilo, že lídři a manažeři jsou pro atraktivitu zaměstnavatele důležití a necelých 6 procent to samé tvrdilo o svých kolezích. Nikdo z respondentů neuvedl, že by pro atraktivitu společnosti byla přínosná sociální zodpovědnost.

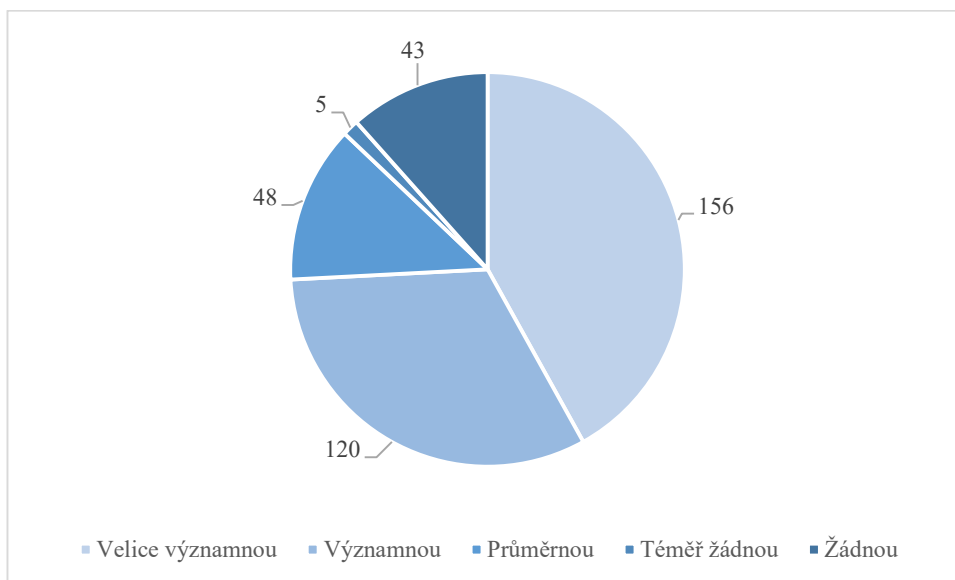
Tabulka 5 Nabídka společnosti pro atraktivního zaměstnavatele

<b>Symbol společnosti</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (v %)</b>
Spokojenost se mzdou a benefity	253	68
Možnost růstu a rozvoje	176	47
Edukace na pracovní pozici	154	41
Sklobení s rodinným životem	150	40
Kultura společnosti – cíle a plány	132	35
Dovolená	121	33
Systém hodnocení	121	33
Pracovní prostředí	110	30
Flexibilita	99	27
Pochopení vlastní úlohy	51	14
Lídři a manažeři	28	8
Kolegové	22	6
Sociální zodpovědnost	0	0

Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Pro zaměstnavatele by mělo být důležité si vyhodnotit, jak významnou roli hraje pověst a jméno společnosti při volbě uchazeče o zaměstnání ve zvolené společnosti. Jak lze vidět z grafu 7 pro 156 respondentů hrála pověst a jméno firmy velice významnou roli a pro 120 respondentů významnou. Lze tedy říci, že pro 74 % je jméno a pověst firmy rozhodujícím faktorem pro volbu zaměstnavatele. Čtyřicet osm respondentů uvedlo, že jméno a pověst firmy hraje průměrnou roli pro rozhodování zvolení svého zaměstnavatele. Překvapivě 43 respondentů uvedlo, že jméno a pověst firmy pro ně nehraje vůbec žádnou roli při volbě zaměstnavatele a 5 respondentů, že téměř žádnou. Tito respondenti jsou v menšině a celková pověst firmy je jistě pro zaměstnavatele velmi důležitá.

Graf 7 Významnost pověsti a jména společnosti při volbě zaměstnavatele

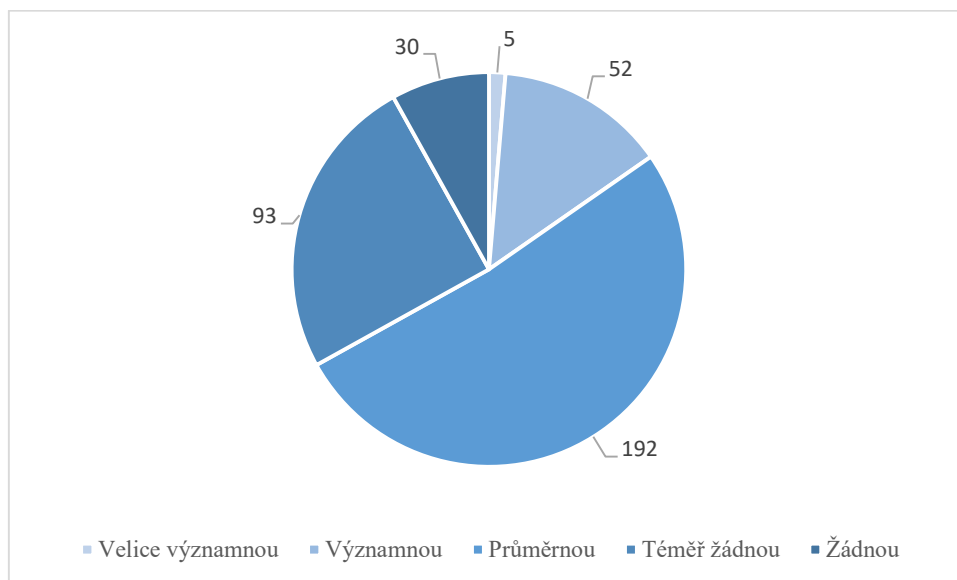


Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Dále měli respondenti uvádět, co pro ně společnost jako zaměstnavatel symbolizuje a na výběr měli odpovědi, které lze považovat za pozitivní, neutrální, ale i negativní: stabilita, inovace, nejistota, otevřenost, nehierarchičnost, spolupráce, individualismus, hierarchie, uzavřenost, rozvoj. Pro tuto otázku bylo také možno zvolit vlastní libovolnou odpověď. Stabilitu společnosti zvolilo 100 % respondentů a je tedy nejdůležitějším symbolem společnosti. Rozvoj u společnosti vidí 264 zaměstnanců a tím pádem je také znatelným symbolem. Inovaci společnosti vidí 177 respondentů. Spolupráce ve společnosti je symbolem pro 144 respondentů a hierarchie pro 120 respondentů. Méně početná je otevřenost, kterou zvolilo 96 zaměstnanců. Nejméně častými odpověďmi byla uzavřenost společnosti a její individualismus. Někteří respondenti do volitelné odpovědi vypsali také jistotu ve společnosti, což je jistě také důležitým symbolem pro společnost. Naopak nejistotu a nehierarchičnost nevidí žádní zaměstnanci společnosti, kteří dotazník vyplňovali.

Při nástupu do nového zaměstnání si uchazeči volí své preference, proto se následující otázka zabývala významností nabízených benefitů. Jak je zřetelné z grafu 8, nabídka benefitu hrála především průměrnou roli při rozhodování volby zaměstnavatele, což takto ohodnotilo 192 respondentů. Téměř žádnou roli nehrály benefity pro 93 dotazovaných a pro 30 dotazovaných nehrály benefity vůbec žádnou roli. Naopak významnou roli měly benefity pro 57 respondentů a pro 5 z nich to hrálo velice významnou roli.

Graf 8 Významnost nabídky benefitů při volbě zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Respondenti dále uváděli, jaké benefity využívají, jaké plánují využít a jaké jsou jejich oblíbené. Tabulka 6 zobrazuje, jaké benefity jsou nejčastěji využívané. Mezi ně patří stravenky, které využívá 100 % respondentů, dalšími velmi často využívanými benefity jsou sick days a narozeninový den. Pod 90 % odpovědí se zařadil systém Cafeteria, z čehož lze platit jakékoli volnočasové aktivity, ale také přípravky pro zdraví. Naopak nejméně využívanými benefity jsou kariérní volno, finanční výpomoc při složitých životních situacích, rizikové životní pojištění a tělocvična na pracovišti. Ke zmíněným benefitům s nejmenším zastoupením je vhodné podotknout, že nejsou dostatečně propagovány, aby je zaměstnanci zaregistrovali a mohli čerpat.

Tabulka 6 Využívané benefity zaměstnanců společnosti

Využívané benefity	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Stravenky	372	100
Sick days	356	96
Narozeninový den	351	94
Volnočasové aktivity – Cafeteria	330	89
Teambuilding	296	80
Možnost pracovat z domova	288	77
Občerstvení/nápoje na pracovišti	255	69
Slevy na produkty a prémiové podmínky služeb a produktů společnosti	244	66



Nabídka školení	227	61
Doplňkové penzijní spoření	192	52
Multisport karta	180	48
Mobilní telefon i k soukromým účelům	144	39
Zaměstnanecké akcie	144	39
Poradenský program	96	26
Proplácení dopravy do práce	72	19
Telemedicína, dny zdraví	60	16
Přechodné ubytování	56	15
Pružná pracovní doba	53	14
Akce v areálu Libohošť (školení, tábor pro děti zaměstnanců apod.)	48	13
Slevy do Pražské filharmonie, Národní galerie, Zoo Ostrava	47	13
Kapitálové životní pojištění	36	10
Pracovní volno pro rodiče samoživitele a těhotné ženy	33	9
Příspěvek při návratu z mateřské či rodičovské dovolené	32	9
Firemní dobrovolnictví	24	6
Tělocvična na pracovišti	12	3
Rizikové životní pojištění	12	3
Finanční výpomoc při složitých životních situacích	11	3
Kariérní volno	10	3

Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Přestože respondenti uváděli, jaké benefity plánují využít, ne všichni tuto otázku pochopili stejně. Někteří respondenti odpověděli, které benefity plánují využít, ale zatím nevyužívají a další respondenti uváděli právě ty benefity, které již využívají a budou využívat i nadále. Jelikož všichni zaměstnanci na důchod teprve čekají, nejčastější odpověď (169) pro plánování využití benefitu je odměna při odchodu do důchodu, jak lze vyčíst z tabulky 7. Dále je možné, že respondenti nevěděli o možnosti přechodného ubytování a v počtu 132 plánují tento benefit využít při služební cestě. Třetím nejčastěji plánovaným benefitem v počtu 97 je možnost proplácení dopravy do práce ze vzdálených míst. Další zmíněné stravenky jsou příkladem faktu, že někteří na otázku plánovaných benefitů odpovídali současnými benefity, které budou i nadále využívat. Nejméně časté plány na využití benefitů je možnost práce z domova, která ne pro všechny je možná a někteří mohou měnit pracovní pozici, která tuto možnost benefitu poskytuje.

Tabulka 7 Plánované benefity zaměstnanců společnosti

<b>Plánované benefity</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (v %)</b>
Odměna při odchodu do důchodu	169	45
Přechodné ubytování	132	35
Proplácení dopravy do práce	97	26
Stravenky	87	23
Volnočasové aktivity – Cafeteria	87	23
Firemní dobrovolnictví	84	23
Telemedicína, dny zdraví	84	23
Pracovní volno pro rodiče samoživitele a těhotné ženy	83	22
Zaměstnanecké akcie	77	21
Multisport karta	59	16
Slevy na produkty a prémiové podmínky služeb a produktů společnosti	49	13
Finanční výpomoc při složitých životních situacích	48	13
Rizikové životní pojištění	37	10
Kapitálové životní pojištění	36	10
Nabídka školení	36	10
Tělocvična na pracovišti	35	9
Poradenský program	31	8
Mobilní tarify pro rodinu	27	7
Doplňkové penzijní spoření	25	7
Příspěvek při návratu z mateřské či rodičovské dovolené	25	7
Teambuilding	18	5
Pružná pracovní doba	13	3
Sick days	13	3
Kariérní volno	12	3
Narozeninový den	12	3
Slevy do Pražské filharmonie, Národní galerie, Zoo Ostrava	11	3
Občerstvení/nápoje na pracovišti	11	3
Možnost pracovat z domova	8	2

Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Mezi oblíbené benefity vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření není možné zařadit veškeré nabízené benefity, jelikož některé nebyly vůbec zaměstnanci označeny jako oblíbené. Jak lze vidět z tabulky 8, nejoblíbenějším benefitem jsou stravenky, které zvolilo 180 respondentů. Překvapivě druhým nejoblíbenějším benefitem je dle 132 zaměstnanců Multisport karta, která zaměstnancům nabízí vstup do sportovních a rekreačních zařízení za určitý měsíční poplatek. Možnost pracovat z domova oceňuje jako oblíbený benefit 24 %

respondentů. Podobný počet respondentů hodnotilo i teambuilding jako oblíbený firemní benefit. Zbylé benefity neoznačilo ani 20 % zaměstnanců, jak je zobrazeno v tabulce.

Tabulka 8 Oblíbené benefity zaměstnanců společnosti

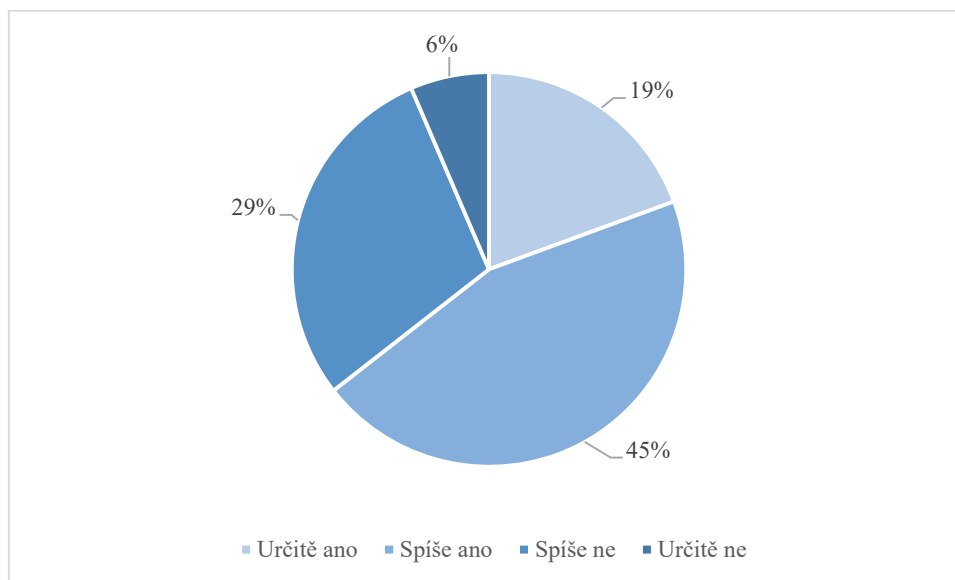
<b>Jaké benefity využíváte?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (v %)</b>
Stravenky	180	48
Multisport karta	132	35
Možnost pracovat z domova	89	24
Teambuilding	84	23
Narozeninový den	71	19
Volnočasové aktivity – Cafeteria	60	16
Zaměstnanecké akcie	60	16
Doplňkové penzijní spoření	48	13
Slevy na produkty a prémiové podmínky služeb a produktů společnosti	36	10
Sick day	35	9
Příspěvek při návratu z mateřské či rodičovské dovolené	15	4
Telemedicína, dny zdraví	11	3
Firemní dobrovolnictví	8	2

Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Na škále od 1 do 7 měli respondenti ohodnotit nabídku zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. Nejčastějším hodnocením bylo 6 bodů od 132 zaměstnanců a dále následovalo 5 bodů od 118 zaměstnanců. Nikdo z respondentů neohodnotil benefity ve společnosti pouhým 1 bodem. Po výpočtu váženého průměru dochází k výsledné hodnotě 5,24, což lze považovat za nadprůměrné a úspěšné hodnocení, které je však možné zlepšovat ke spokojenosti všech zaměstnanců.

Dotazovaní také uváděli, zda považují zaměstnanecké benefity za součást jejich mzdy. Jak je možné vidět v grafu 9, v současné pozici zaměstnanců bere 64,5 % respondentů i benefity jako součást mzdy, z čehož 45 % to spíše vidí jako součást mzdy a přes 19 % jako úplnou součást mzdy. Na druhou stranu zbylých 35,5 % respondentů nepovažuje zaměstnanecké benefity jakou součást mzdy, z čehož 6,5 % to rozhodně jako součást mzdy nebere.

Graf 9 Benefity jako součást mzdy



Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Dotazník se také ptal na názor respondentů, zda odpovídá dosažená mzda jejich odvedené práci. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 90 % souhlasí s výší své mzdy vzhledem k odvedené práci (v 71 % respondentů spíše souhlasí a 19 % určitě souhlasí). Zbýlých 10 % nesouhlasí s výší své mzdy a svou mzdu by upravila. Nikdo u dotazovaných neodpověděl, že by s výší své mzdy absolutně nesouhlasil. Lze tedy říci, že celkově je pravděpodobně výše mzdy adekvátní.

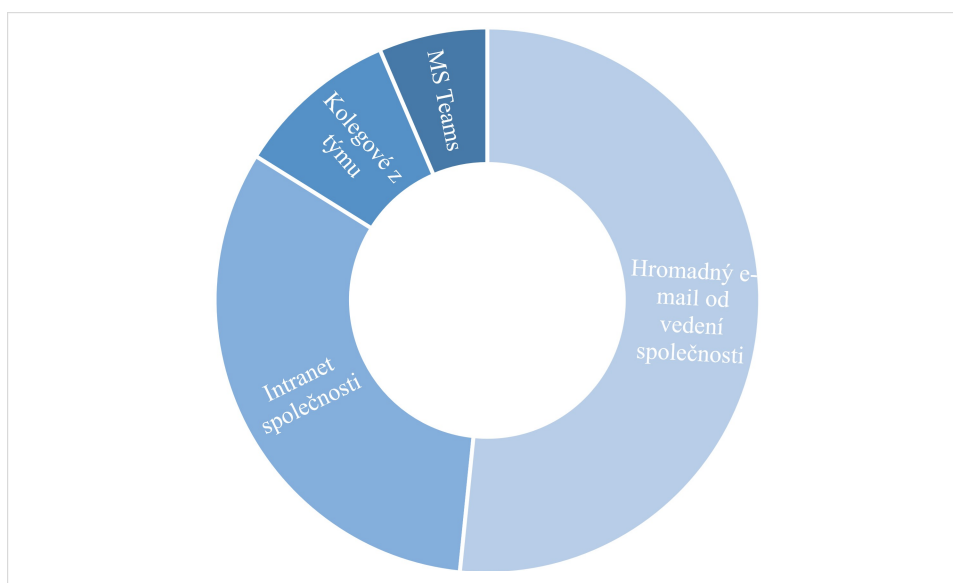
Dále měli respondenti uvést, zda si myslí, že je společnost atraktivním zaměstnavatelem z hlediska výše mzdy a poskytovaných benefitů. Celkem 348 respondentů uvedlo, že společnost je díky mzdě a poskytovaných benefitů atraktivním zaměstnavatelem, s čímž si je 36 z nich absolutně jisto. Dále 21 respondentů si myslí, že kvůli mzdě a benefitům společnost atraktivním zaměstnavatelem není. Zbývá tři respondenti uvedli, že absolutně nesouhlasí s faktem, že by díky mzdě a poskytovaným benefitům byla společnost atraktivní.

V navazující otázce se dotazovaní mohli rozepsat o firemní kultuře vlastními slovy a také měli uvést, zda považují společnost za kvalitního zaměstnavatele. Společnost vidí respondenti velmi pozitivně a uváděli, že přichází se správnými kroky. Do budoucna se snaží využívat udržitelné zdroje jak pro své zaměstnance, tak pro klienty. Celkově je udržitelnost inovativním prvkem společnosti a ostatním firmám na trhu jde v tomto směru příkladem. Dále respondenti vidí firemní kulturu zaměřenou na spokojenost zaměstnanců a snaží

se zavděčit všem v radostných, ale i v méně příjemných životních situacích. Kultura ve společnosti je dle respondentů vstřícná, přátelská, čestná a inspirativní. Z odpovědí lze vyvodit, že pracovní prostředí považují za přátelské a motivující pro práci. Z těchto hledisek a celkově i z poskytovaných benefitů a výše mzdy hodnotí společnost za kvalitního zaměstnavatele, s kterým budou nadále plánovat svou budoucnost.

Zaměstnanci společnosti v dotazníku také měli uvádět, kde primárně a sekundárně získávají interní informace, zda prostřednictvím intranetu, hromadným e-mailem od vedení společnosti, od kolegů z týmu, případně přes skupiny v Microsoft Teams. Hlavním primárním zdrojem interní komunikace je dle výsledků příchozí hromadné e-maily od členů vedení společnosti, jelikož ho za primární zdroj zvolilo 52 % respondentů, což graficky představuje graf 10. Druhým primárním zdrojem při získávání interních informací je firemní intranet dle 32 % respondentů. Pro získávání interních informací získávají respondenti také Microsoft Teams a informace od svých kolegů, ale jsou to upozaděné zdroje informací, jelikož ani jeden zdroj neuvědlo více než 10 % respondentů.

Graf 10 Primární zdroj interních informací

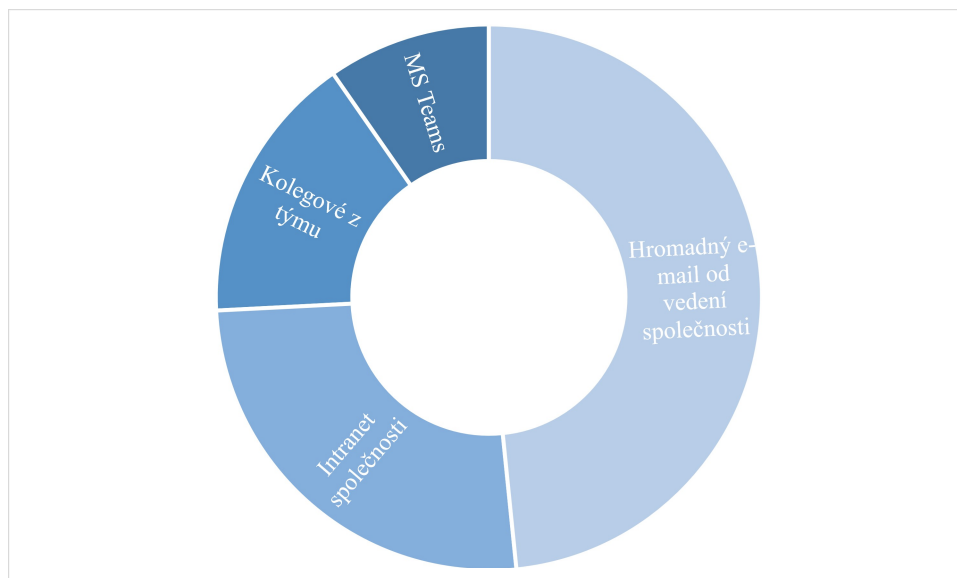


Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Jak graficky znázorňuje graf 11, pro sekundární zdroj interních informací si 48 % respondentů zvolilo hromadné e-maily od vedení společnosti. Lze tedy hromadné emaily považovat za celkově nejlepším zdrojem interních informací ve společnosti. Dalším sekundárním zdrojem je dle 26 % respondentů intranet společnosti. Podle 16 %

dotazovaných využívají informace od blízkých kolegů jako sekundární zdroj interních dat. Zbylých 10 % respondentů se k informacím dostávají pomocí skupin v aplikace Microsoft Teams.

Graf 11 Sekundární zdroj interních informací



Zdroj: vlastní zpracování (dle dotazníkového šetření)

Spolu s předchozími otázkami zaměstnanci hodnotili, jak jsou spokojeni s interní komunikací na škále od 1 do 7. Na základě výpočtu váženého průměru došlo k výsledné hodnotě 5,81. Hodnocení je velice pozitivní a lze brát za dostačující, avšak mohlo by docházet k vylepšení. Někteří zaměstnanci se vyjádřili k interní komunikaci v navazující poznámkové otázce, že by na pobočkové síti měly být informace sdělovány předčasně, jelikož se někdy ke klientům dostanou dříve, než se dostatečné informace představí zaměstnancům, což lze považovat za velký nedostatek.

Další otázka zněla, jak často by zaměstnancům společnosti vyhovovalo získávat interní informace, zda několikrát či jednou týdně, jednou měsíčně, případně ještě méně. Nejčastější odpověď zněla jednou týdně, kterou zvolilo 235 zaměstnanců. Vícekrát týdně by interní informace rádo získávalo 67 respondentů. Jednou měsíčně by respondenti rádi dostávali informace o interních záležitostech v počtu 58 osob. Menší četnost, než jedenkrát měsíčně by si vybralo 12 respondentů, pro které asi interní informace nejsou důležité pro každodenní práci.

#### 4.4 Řízený rozhovor se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů pro odměňování a nábor zaměstnanců

Rozhovor probíhal osobně na centrále společnosti se zaměstnanci HR oddělení pro odměňování a nábor nových zaměstnanců. Z důvodu anonymity nebudou jména zaměstnanců uvedena. Účastníci rozhovoru byli seznámeni s účelem dotazníku a možnosti neodpovědět. Po otázce (Ot.) vždy následovala odpověď zaměstnanců oddělení lidských zdrojů (HR).

Otázka č. 1: Jak se ve společnosti přistupuje k odměňování, tedy k tvorbě mezd a benefitů?

HR: „*Odměňování se řídí interními předpisy společnosti a jsou tedy striktně řízeny, aby nedocházelo k nespravedlivému odměňování, avšak je na uvážení manažera, zda individuálně zohlední práci jedinců. Benefity jsou následně na členech představenstva, kteří následně zařizují smluvní podmínky se spolupracujícími firmami.*“

Otázka č. 2: Je nějaká oblast benefitů, která se nelíbí uchazečům o zaměstnání?

HR: „*Uchazeči o zaměstnání dopředu znají oblasti benefitů, které společnost nabízí a nesetkáváme se se zpětnou vazbou nedostatečného množství benefitů. Společnost nabízí opravdu širokou škálu benefitů a jestliže nejsou uchazeči spokojeni, vyberou si jiného zaměstnavatele, avšak nesetkali jsme se s někým, kdo by byl vyloženě nespokojený.*“

Otázka č. 3: Vybírají si uchazeči o zaměstnání společnost právě díky nabízeným benefitům?

HR: „*Předpokládám, že benefity nejsou jediná položka výběru, díky které si uchazeči společnost zvolí. Společnost má především jiné kvality, které zaměstnancům nabízí a benefity jsou jen přidanou hodnotou.*“

Otázka č. 3: Při výběru zaměstnanců dochází k reakcím, že by si stěžovali na chod společnosti a pohled na společnost jako zaměstnavatele?

HR: „*K takovému tématu se při běžném pohovoru nedostáváme a přesný chod společnosti z pohledu veřejnosti nemohou znát. Každá pozice ve společnosti je specifická a pokud znají nějaké nedostatky od známých, tak na jejich nové potenciální pozici nemusí docházet. Pokud by měli uchazeči značné výtky, tak by se k nám ani asi nehlásili.*“

Otázka č. 4: Jak si společnost udržuje vysoce kvalifikované zaměstnance, aby nepřešli ke konkurenci? A Jak celkově společnost usiluje o udržení zaměstnanců společnosti?

HR: „Společnost se snaží držet kvalitní místo na trhu, což se odráží i na výši mezd, proto se všem zaměstnancům snaží poskytnout odpovídající ohodnocení v rámci individuálního přínosu zaměstnance pro společnost. Nikdy není možné udržet všechny zaměstnance, protože každý jedinec má vlastní priority, ale ke všem se pohlíží individuálně a společnost se snaží vyjít vstříc, pokud to legislativně i v rámci interních předpisů je možné. Společnost nabízí velkou škálu benefitů, čímž se snaží zaměřovat na veškeré osobní požadavky zaměstnanců pro jejich volný čas.“

Otázka č. 5: Zaměřuje se společnost na work-life balance a pokud ano, jakým způsobem podporuje soukromý život zaměstnanců, aby si je udržela?

HR: „Jak jsem již zmiňoval, společnost se snaží zaměřit na různou škálu benefitů, které zaměstnanci mohou využít ve svém volném čase. Zároveň i při vysoké možnosti práce z domova se zkracuje doba pro přesun na pracoviště a zaměstnanci lépe využijí svůj volný čas než na cestě do práce a zpět. Společnost také pravidelně nabízí školení a semináře na téma work-life balance, což má dopomoci zaměstnancům se vyvarovat stresu z práce a jeho přenášení do osobního života.“

Otázka č. 6: Vidíte pracovní výsledky v porovnání spokojených a nespokojených zaměstnanců?

HR: „U většiny pracovních pozic není přímo vidět výsledky spokojených a nespokojených zaměstnanců, jelikož není možné vždy poznat jejich nespokojenost v určité situaci. Pouze u zaměstnanců, kteří jsou ve výpovědní lhůtě, lze vidět snížení efektivnosti práce a nezačleňování do nových úkolů, což je vlastně pochopitelné.“

Otázka č. 7: Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o změnách společnosti v poskytování benefitů či celofiremní změně mzdy?

HR: „Při jakékoli změně je rozeslán hromadný e-mail od vedení společnosti, případně vedoucích zaměstnanců, kteří jsou na komunikaci zaměřeni. Dále jsou informace na intranetu, případně ve skupinách v aplikaci Microsoft Teams, kde o tom informují přímo nadřízení.“

Otázka č. 8: Jaké vlastnosti společnost využívá, aby byla jako zaměstnavatel jedinečná?

HR: „Společnost je jednou z nejsilnějších na trhu a poskytuje velké množství pracovních pozic různého druhu. Společnost však vyčnívá v inovacích zaměřených na udržitelnost, což posiluje jméno společnosti. Takové aktivity jsou pro veřejnost důležité



*a je na ně pohlíženo. Snížení uhlíkové stopy se podporuje i v rámci Evropské unie, čemuž chceme také pomáhat.“*

Otázka č. 9: Jakou formou se společnost plánuje propagovat jako kvalitní zaměstnavatel?

HR: *„Společnost právě díky udržitelným krokům se snaží působit na lidi jako kvalitní zaměstnavatel, který se snaží jít správnou cestou. Díky spokojeným zaměstnancům jsou spokojeni i klienti a na základě obdržených cen, které společnost každoročně získává si zajišťuje dobré jméno společnosti a bez kvalitních zaměstnanců by to rozhodně nešlo.“*

Otázka č. 10: Používá společnost skutečně autentické fotografie a videa k propagaci společnosti jako značky?

HR: *„Pro skutečná fotografie a videa je nutné vždy využít zaměstnance, kteří musí souhlasit. Avšak pro reklamní spoty mohou být použiti zaměstnanci, kteří se na tom chtějí podílet. Prostory společnosti na všech webových stránkách jsou vždy autentická a nevyužívají se studiové prostory.“*

Otázka č. 11: Předpokládáte, že zaměstnanci poskytují svému okolí kladné informace o společnosti jako zaměstnavateli?

HR: *„Doufám, že ano. Dle průzkumů ve společnosti jsou zaměstnanci se svým zaměstnavatelem spokojeni a pokud se najdou někteří, kteří nevidí zaměstnavatele pozitivně, bohužel s tím nedokážeme nic udělat. Když zaměstnanci přichází s nějakou výtkou, vždy společně dojdeme k nějakému závěru a spokojenosti obou stran. Celkově se snažíme o co nejlepší zázemí a doufáme, že všichni zaměstnanci budou spokojeni.“*

## 5 Zhodnocení a doporučení

### 5.1 Zhodnocení

Dle výsledků zaměstnaneckého barometru za rok 2023 zaměstnanci nejlépe hodnotí podporu svých kolegů, ale také se mohou spolehnout na pomoc svého manažera, lze tedy říci, že ze sociálního hlediska je společnost velmi silná. Naopak nejhorší hodnocení získala společnost v zaměstnaneckém barometru v technologické oblasti, jelikož pouze 54 % zaměstnanců se domnívá, že společnost zjednodušuje pracovní procesy a postupy, aby byly efektivní. Téměř polovina tedy se tedy domnívá, že by se technologické procesy měly zjednodušit a zefektivnit. Dále by se dle zaměstnaneckých průzkumů měla společnost zaměřit na vyrovnaní osobního a pracovního života, jelikož 34 % zaměstnanců tvrdí, že rozhodně nemá svůj pracovní a soukromý život v rovnováze. Skloubení s rodinným životem ani dle dotazníkového šetření nevychází pozitivně. Rovnováha je pro člověka důležitá vzhledem k lepší výkonnosti v práci, proto je nutné, aby společnost co nejvíce podporovala skloubení osobního a pracovního života.

Společnost dle 58 % respondentů z dotazníku pro veřejnost není aktivní na sociálních sítích. Také 55 % respondentů uvádí, že se k nim nedostávají nabídky práce. V dnešní technologické době by se společnost měla určitě více soustředit na propagaci na sociálních sítích, kde by také mohla mít vlastní profil pro poskytování volných pracovních pozic. Přestože jsou někteří pracovníci nábory na profesní síti LinkedIn aktivní v nabídce volných míst, tak na populární sociální síti Instagram, případně Facebook, by společnost také mohla mít profil nebo alespoň odkaz na volná pracovní místa ve společnosti. Na druhou stranu, veřejnost považuje společnost za velmi atraktivního zaměstnavatele z důvodu poboček po celé České republice.

Bylo by vhodné, aby se společnost nadále propagovala v udržitelných krocích, jelikož z dotazníkových šetření pro veřejnost i rozhovoru se zaměstnanci společnosti lze vidět důležitost tohoto tématu.

Zkoumaná společnost nabízí široké množství benefitů, které poskytuje svým zaměstnancům. Z nabízených a využívaných benefitů bohužel nelze usuzovat, které typy benefitů chybí a které by se do společnosti mohly zahrnout. Jak lze posoudit z dotazníkového šetření pro zaměstnance společnosti, 93 % respondentů uvádí, že je společnost atraktivním zaměstnavatelem díky výši mzdy a nabízeným benefitům.

Na základě výroční zprávy a výsledků dotazníkového šetření je možné vidět, že společnost je kvalitním zaměstnavatelem a její zaměstnanci ji z velké většiny propagují v pozitivním světle a doporučili by ji jako zaměstnavatele. Dle výsledků dotazníkového šetření a odpovědí zaměstnanců společnosti je možné vidět dostatečnou informovanost zaměstnanců, takže lze říci, že společnost se snaží podávat aktuální informace, a i díky tomu si budovat lepší jméno značky. Dotazníkové šetření dále uvádí, že kolegové ve společnosti také mají své místo, jelikož poskytují informace, které se ostatní zaměstnanci dozvědí dříve od nich než od vedení společnosti. Z výroční zprávy, dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci společnosti lze vidět, že firemní kultura se ubírá správným směrem, jelikož s ní zaměstnanci souzní, podporují ji a dle všech se společnost může považovat za kvalitního zaměstnavatele. Lze také posuzovat dostatečnou výši mezd a poskytovaných benefitů, s nimiž jsou zaměstnanci spokojeni. Díky tomu může být společnost na trhu konkurenceschopná a celkově lze říci, že je jednou z hlavních společností v oboru v České republice. Na základě výroční zprávy a zaměstnanců společnosti je soukromý a pracovní život v rovnováze, čemuž se společnost snaží napomáhat.

Pro zaměstnance společnosti je pověst a jméno firmy velmi důležitým prvkem a je tedy podstatné, aby si to společnost udržela.

Společnosti se doporučuje, aby naslouchala svým zaměstnancům, ale i uchazečům o zaměstnání, kterým nevyhovují některé benefity, případně pro ně nejsou dostatečné. Přestože společnost uskutečňuje několik průzkumů zabývajících se spokojeností zaměstnanců, měla by jim ještě více nabízet možnost navrhnout vlastní nápady zabývajících se benefity, případně jiné možnosti propagace, které by vylepšily reputaci firmy. Celkově by pro společnost bylo vhodné, aby se zaměstnanci více aktivně účastnili schůzí s členy představenstva přidáváním nápadů na nové metody a postupy.

Společnost nabízí velkou škálu benefitů, avšak měla by se jejich nabídka více propagovat ve společnosti, jelikož zaměstnanci o některých benefitech pravděpodobně nevědí, a přitom by je rádi využívali.

Z výsledků dotazníkového šetření pro zaměstnance společnosti vyplývá, že 90 % respondentů souhlasí s výší své mzdy vzhledem k odvedené práci, zároveň si celkově myslí, že společnost je v poskytování adekvátní mzdy atraktivním zaměstnavatelem, což lze hodnotit velmi kladně a účelně.

## **5.2 Doporučení**

### **5.2.1 Sociální síť**

Společnost by se měla zaměřit na lepší aktivitu na sociálních sítích. Na sociální síti Instagram by společnost mohla vytvořit vlastní profil pro nábor nových zaměstnanců, kde by zaměstnanci z oddělení náboru byli zodpovědní za přidávání nových pozic jako příspěvků na této sociální platformě.

Náboráři by v rámci své pracovní doby spolupracovali s externími grafiky a vytvářeli by plakáty pro sdílení na sociálních sítích. Grafik by připravil základní plakát, který by dále náboráři doplňovali a upravovali. Prvotní náklady na tvorbu základního, propracovaného plakátu by se pohybovaly okolo 9 600 Kč (8 hodin práce dle průměrné stanovené mzdy grafiků 1200 Kč/hod). Pro další úpravy plakátu by náklady dosahovaly maximálně 2 400 Kč měsíčně. Na plakátech by se vyskytovaly veškeré důležité informace obsahující základní informace o pozici, požadované znalosti a dovednosti, nabídka zaměstnaneckých benefitů a případný možný nástup na pozici.

Společnost má vlastní profil na sociálních sítích, avšak nábor nových zaměstnanců nemají zmíněný. Pokud by se nezřídil samostatný profil, mohla by být například každotýdenní pondělní nebo časově operativní dávka náborových pozic, kde by se poskytl informace o nových nebo neobsazených pozicích obdobně jako u zmíněného profilu pro nábor zaměstnanců.

### **5.2.2 Rodinný den**

Pro zlepšení rovnováhy soukromého a pracovního života je možnost, aby společnost uspořádala každoroční rodinný den, kam by každý zaměstnanec mohl pozvat svou nejbližší rodinu. Rodinní příslušníci by se mohli navzájem seznámit a následně spřátelit, což by podpořilo soukromý život v návaznosti na život pracovní. Rodinný den by mohl být jako karneval v maskách, během kterého by byly zvoleny vítězné masky. Cenou pro hlavního vítěze by mohla být rodinná dovolená pro 4 osoby.

Pro organizaci akce by byla oslovena organizační služba, která by tento den zprostředkovala a zároveň by napomáhala hladkému chodu akce. Společnost tento den může organizovat v prostorách centrály. Jelikož by se taková akce organizovala v tomto prostoru, lze předpokládat, že by se nesešli všichni zaměstnanci společnosti z celé České republiky.

Pro odhadovanou cenu bylo teda zahrnuto 1 000 zaměstnanců + 2 blízké osoby pro každého zaměstnance.

### **Cena akce**

Občerstvení (obsahuje hlavní chod, kávu a dezert, raut, aperitiv, nabídka rozlévaných nápojů včetně výčepního zařízení, výzdoba a úklid): 1 726 900 Kč

Dovolená pro vítěze soutěže: 100 000 Kč

Skákačí hrad pro děti: 14 000 Kč

Tvořivý koutek s nafukováním zvířat z balónek: 15 000 Kč

Organizační služby: 17 500 Kč

Kapela včetně zvukaře a technického vybavení: 21 500 Kč

Celkem: 1 894 900 Kč

### **5.2.3 Naslouchání zaměstnanců**

Pro zvýšení atraktivity společnosti a udržení si vlastních zaměstnanců by bylo vhodné uspořádat setkání s vedením společnosti. Cílem setkání je udržení zaměstnanců, jelikož je důležité naslouchat jejich potřebám, a proto by se mohly například každé čtvrtletí pořádat schůzky zaměstnanců s vedením společnosti, kde by zaměstnanci mohli představovat vlastní nápady ke zlepšení chodu, ale i pověsti společnosti. Pověst a jméno společnosti vidí zaměstnanci jako důležitou součást volby svého zaměstnavatele.

Schůzka by probíhala v prostorách společnosti, které obsahují i menší přednáškové místnosti. Předsedou schůzky by byl stanoven člen představenstva, který by vyslechl nápady zaměstnanců a následně by se spolu se svým týmem pokusil nápady realizovat. Zapojení se do schůzky by bylo možné i pomocí aplikace Microsoft Teams, aby se mohli připojit i zaměstnanci z jiných míst v České republice. Náklady na takové schůzky by nebyly žádné, jelikož by se pořádaly v prostorách společnosti bez účasti externistů.

### **5.2.4 Náborové video**

Vzhledem k tomu, že se zvyšuje procento odchodu zaměstnanců ze společnosti, je důležité, aby si společnost zlepšila své kariérní weby. Proto atraktivitu společnosti by bylo vhodné vytvoření náborových videí, které by poskytovaly více podrobností pro uchazeče o zaměstnání.

Společnost by povolala agenturu k natočení náborových videí, kde by zaměstnanec, případně herec nebo známá osobnost představily úkoly, které uchazeč o zaměstnání bude následně v práci vykonávat. Video by také uchazeče seznámilo s prostory, které společnost nabízí, s různými benefity, případně i pracovním místem, kde by se uchazeč nacházel. Společnost nabízí podobné pozice v různých místech společnosti.

### **Cena videa**

Cena natáčení (včetně 2 kameramanů, režiséra, produkční a 3 herců): 55 000 Kč

Stylistka a make-up artistka: 6 000 Kč

Případné zelené plátno pro postprodukcii: 1 400 Kč

Celkem: 62 400 Kč

### **5.2.5 Den otevřených dveří**

Spolu s náborovým videem by bylo vhodné uskutečnit i den otevřených dveří, kdy by si uchazeči mohli prohlédnout prostory společnosti ve skutečnosti, nikoli pouze na videu. Cílem by bylo přilákat vážné kandidáty a seznámit je se společností jako celkem, tedy dostat se do přímého kontaktu s budoucím manažerem a kolegy, ale také využít například zaměstnanecký veganský bufet.

Každý manažer, který by sháněl zaměstnance, případně náborář, by mohl provádět uchazeče po prostorech společnosti a zároveň seznamovat s možnými technologickými procesy a aplikacemi, které by následně zaměstnanec využíval.

Náklady na takovou akci jsou téměř nulové, jelikož by bylo možné poskytovat maximálně základní nápoje, které jsou neustále na pracovištích dostupné, tedy vodu či kávu. Cena obědu, který by se uskutečnil by byl jediným nákladem a ten se pro jednoho účastníka pohybuje v rozmezí od 150 do 200 Kč.

Ráno by se uchazeči o zaměstnání setkali ve vstupní hale s manažery nebo náboráři, prošli by si společně budovu a zastavili by se v kuchyňce na občerstvení. Následně by pokračovali k výkonu pozice, o kterou by měli zájem a seznámili se s procesy, systémy a dalšími důležitými faktory pro výkon pozice. Dopolední program by ukončili v zaměstnaneckém veganském bufetu, který podporuje ekologii. Po obědě by mohli navštívit i okolí budov společnosti. Po krátké procházce po okolí by se účastníci rozloučili a těšili se na případnou spolupráci.

### **5.2.6 Přehled zaměstnaneckých benefitů**

Společnost nabízí velké množství benefitů, které by bylo vhodné zpracovat do přehledné tabulky. Nyní má společnost rozdělené benefity do několika kategorií, kde se následně dají dohledávat různé typy benefitů, avšak nikde se nevyskytuje celkový přehled benefitů.

Společnost by měla vyhotovit jednoduchou tabulku, která by obsahovala názvy benefitů s odkazem na podrobnější informace. Cílem tabulky by bylo informovat zaměstnance o všech benefitech, které by mohli využívat. Takovou tabulku by mohlo vytvořit oddělení pro odměňování, které o všech benefitech má přehled. Náklady na takové vyhotovení přehledu je nulové, jelikož by ho na starost měli nynější zaměstnanci společnosti.

## 6 Závěr

Diplomová práce se věnovala problematice odměňování a atraktivity zaměstnavatele. Cílem práce bylo zhodnotit oblast odměňování a atraktivity zvolené společnosti XY a navrhnout doporučení v oblasti budování značky zaměstnavatele z pohledu uchazečů o zaměstnání na trhu práce i stávajících zaměstnanců.

Teoretická východiska se zabývala řízením lidských zdrojů, zaměstnaneckými benefity, mzdou a atraktivitou zaměstnavatele. K naplnění cíle se v teoretických východiscích uskutečnila literární rešerše, na kterou bylo navázáno vlastní šetření smíšeného výzkumu. Vlastní výzkum obsahoval dotazníkové šetření pro veřejnost, dotazníkové šetření pro zaměstnance a rozhovor se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů společnosti.

Výzkum probíhal ve společnosti XY, která má 6 553 zaměstnanců na 219 pobočkách v České republice a na Slovensku. Společnost nabízí svým zaměstnancům odpovídající mzdu a k tomu široké množství benefitů. Z výzkumu vyplývá, že společnost si v konkurenčním boji vede dobře, avšak má nějaké nedostatky. Společnost by se měla zaměřit na zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem svých zaměstnanců, jelikož zaměstnanci musí v některých situacích upřednostnit své pracovní úkoly před časem stráveným s rodinou. Dále by společnost měla zlepšit komunikaci na sociálních sítích v nabízení volných pracovních míst. Společnost by rovněž měla dbát na názor svých zaměstnanců, jelikož nejsou spokojeni s interními procesy a postupy, které by měly vést ke zjednodušení a zefektivnění.

Z výsledků výzkumu rovněž vyplývá, že společnost se propaguje udržitelnými kroky a bylo by vhodné, aby si to udržela, jelikož je to dle veřejnosti i dle zaměstnanců oddělení lidských zdrojů pro společnost prospěšné. Společnost by také měla zhodnotit papírové dokumenty, zda by je bylo možno vypracovávat pouze v elektronické verzi, což by podpořilo ekologické činnosti ve společnosti.

Přestože má společnost dobré jméno na trhu, je vhodné, aby si ho udržela a nadále zlepšovala svým zaměstnancům kvalitní zázemí, aby nemohlo docházet ke kritice z jejich strany. Zaměstnanci také v 93 % souhlasí s výší své mzdy v návaznosti na jejich odvedenou práci a rovněž uvádí, že se mohou spolehnout na pomoc od svých kolegů i manažerů, což společnost ukazuje jako atraktivního zaměstnavatele.



## 7 Seznam použitých zdrojů

- AAKER, D. A. 2003. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Business books (Computer Press). Brno: Computer Press. 306. ISBN 80-7226-885-6.
- ALTKORN, J. 2002. *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2002, 59 s. ISBN 83-7252-119-0
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-802-4714-073.
- ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage. 760 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BEER, M. a kol. 1984. *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: Free Press. 209 s. ISBN 0-02-902390-4.
- BURKE, R. J., GRAEME, M., COOPER, C. L. 2011. *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Farnham: Gower Publishing Limited. 356 s. ISBN 978-05-6609-205-3
- CRESWELL, J. W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications. 403. ISBN 0761901442.
- D'AMBROSOVÁ, H. a kol. 2014. *Abeceda personalisty*. 5. vydání. ANAG. 488 s. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DUKERICH, J. M., CARTER, S. M. 2000. *Distorted images and reputation repair*. In M. Schmidt, M. Hatch & M. Larsen (Eds.), *The expressive organization* (p. 97–112). Oxford: Oxford University Press. 312 s. ISBN 978-0198297796
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FILIP, L. 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. 238 s. ISBN 978-80-907530-5-1.
- FILIPCZYKOVÁ, H. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. 57 s. ISBN 978-80-7464-805-2.

- GOVONI, N. A. 2004. *Dictionary of marketing communications*. London: SAGE Publications. 256 s. ISBN 978-0761927716
- HARRIS, H., BREWSTER, Ch., SPARROW, P. 2003. *International Human Resource Management*. 1. vyd. London: CIPD. 232 s. ISBN 0-85292-983-8
- HENDL, J. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. 408 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HERR, H., KAZANDIZSKA, M., MAHNKOPF-PRAPROTNÍK, S. 2009. *The theoretical debate about minimum wages*. Geneva: Global Labour University (GLU). ISSN 1866-0541
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 130 s. ISBN 80-247-1485-2.
- CHLÁDKOVÁ, A. 2016. *Mzdy od A do Z*. 13. vydání. Praha: Wolters Kluwer. 539. ISBN 978-80-7552-063-0.
- KELLER, K. L. 2007. *Strategické řízení značky*. Expert (Grada). Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- Kolektiv autorů. 2021. *Mzdy 2021*. 18. vydání. Praha: Wolters Kluwer. 600 s. ISBN 978-80-7676-030-1
- KOTLER, P. 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOUBEK, J. 2000. *ABC praktické personalistiky*. ABC (Linde). Praha: Linde. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, R. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. 277 s. ISBN 80-247-0966-.
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J., 2014. *Moderní hotelový management*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- MACHÁČEK, I. 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

- MACHÁČEK, I. 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. 241 s. ISBN 978-80-7552-514-7
- MACHÁČEK, I. 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. Vydání. Praha: Wolters Kluwer. 264 s. ISBN 978-80-7598-361-9
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4
- MINCHINGTON, B. 2006. *Your employer brand: Attract, engage, retain*. Torrensville: Collective learning Australia. 232 s. ISBN 978-06-464-6502-9
- MYSLIVCOVÁ, S., MARŠÍKOVÁ, K., ŠVERMOVÁ, P., MACHÁČKOVÁ, V. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 211 s. ISBN 978-80-7494-382-9.
- PELC, V. 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
- POLÁK, J. 2015. *Přehled středoškolské matematiky*. Praha: PROMETHEUS. 660 s. ISBN 978-80-7196-458-2.
- PŘIBOVÁ, M., TESAR, G. 2003. *Strategické řízení značky: případové studie*. Praha: Professional Publishing. 250 s. ISBN 80-86419-38-X.
- SWYSTUN, J. 2007. *The brand glossary*. London: Palgrave Macmillan. 147 s. ISBN 978-1-4039-9809
- SZEINER, Z., SZOBI, Á. a SKLENÁR, D. 2018. *Employee Benefits Practice in Slovakia*. Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research, 8(2), 246–253 s.
- ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠUBRT, B. 2016. *Obsluha mzdy a platu*. 2. akt. vydání. Olomouc: ANAG. 584 s. ISBN 978-80-7554-008-9.
- TORRINGTON, D., HALL, L., TAYLOR, S. 2005. *Human Resource Management*. 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited. 810 s. ISBN 978-0-273-68713-9.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

- VAN DER SLUIS, L., VAN DE BUNT-KOKHUIS, S. 2009. *Competing for talent*. Assen: Van Gorcum. 371 s. ISBN 978-90-232-4454-7
- VLČEK, J. 2016. *Ekonomie a ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer. 556 s. ISBN 978-80-7552-190-3.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYSEKALOVÁ, J. 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- VYSOKAJOVÁ, M. 2019 *Zákoník práce z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Svaz účetních České republiky. 64 s. ISBN 978-80-7626-001-6.
- ZARNIK-ZULAWSKA, J. 2012. *Personnel marketing as a stimulant for creating a new company identity*. Journal of Positive Management, 3(1), 105–120.

## ZÁKONY

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- ANTOŠOVÁ, M. Marketing – mix v personalistice. [online]. 2005 [cit. 2023-10-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>
- AXINIA, E. *What is the future of employer branding through social media?* [online]. 2011 (PDF) [cit. 2023-10-30]. Dostupné z [http://essay.utwente.nl/61493/1/MSc\\_E\\_Axinia.pdf](http://essay.utwente.nl/61493/1/MSc_E_Axinia.pdf)
- BAX, J. *Build your employer brand: A strategic approach to recruitment and retention*. [online]. 2011 (PDF) [cit. 2023-10-28]. Dostupné z [http://www.randstad.ca/downloads/072711\\_build\\_your\\_employer\\_brand-staffing.pdf](http://www.randstad.ca/downloads/072711_build_your_employer_brand-staffing.pdf)
- BERGLOVÁ, L. *Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce*. [online]. 2018 [cit. 2024-01-02]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>
- ČSÚ. *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy*. [online]. 2023 [cit. 2023-12-21]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf...>

ČSÚ. *Podíl nezaměstnaných osob v kraji ke konci roku 2023 mírně vzrostl*. [online] 2024. [cit. 2024-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/podil-nezamestnaných-osob-v-kraji-ke-konci-roku-2023-mirne-vzrostl>

ČSÚ. *Průměrná mzda*. [online] 2023. [cit. 2023-12-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz\\_m](https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m)

EDWARDS, M. *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. [online] 2010. [cit. 2023-10-30]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/211385429\\_An\\_integrative\\_review\\_of\\_employer\\_branding\\_and\\_OB\\_theory](https://www.researchgate.net/publication/211385429_An_integrative_review_of_employer_branding_and_OB_theory)

EWING, M. T., PITT, L. F., DE BUSSY, N. M., BERTHON, P. *Employment branding in the knowledge economy*. [online] 2002. [cit. 2023-10-30]. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>

HAUZAROVÁ, M. *Zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady – 1. díl*. [online] 2021 [cit. 2024-01-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnanecke-benefity-a-jejich-danove-dopady-%E2%80%93-1/>

HAUZAROVÁ, M. *Zaměstnanecké benefity a jejich daňové dopady – 2. díl*. [online] 2021 [cit. 2024-01-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnanecke-benefity-a-jejich-danove-dopady-%E2%80%93-2/>

HAYS. *Platový průzkum Hays. Pracovní trh v roce 2016. Přehled platů a motivace zaměstnanců na českém trhu v roce 2016*. [online] 2016 [cit. 2024-01-02]. Dostupné z [http://www.hays.cz/cs/groups/hays\\_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays\\_1585951.pdf](http://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1585951.pdf)

BAŤA a.s., *Historie: Naše historie*. [online]. 2022 [cit. 2023-08-22]. Dostupné z: <https://www.bata.com/cz/historie-spolecnosti.html>

ING. *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize*. [online]. 2014 [cit. 2024-01-03]. Dostupné z [http://www.apropos.cz/files/studie\\_a\\_analyzy/33\\_ING.pdf](http://www.apropos.cz/files/studie_a_analyzy/33_ING.pdf)

MEIXNEROVÁ, L., KRAJŇÁK, M. *Macroeconomic time series affecting the minimum and average wages of V4 countries*. [online]. 2020 (PDF). [cit. 2021-08-08]. Dostupné z: [https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/42234/1/EM\\_4\\_2020\\_01.pdf](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/42234/1/EM_4_2020_01.pdf)

MENŠÍK, T. *Personální marketing vs Employer Branding*. [online]. 2015 [cit. 2023-10-29]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/>

MOSLEY, R. W. *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. [online]. 2007 [cit. 2023-10-29]. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. Dostupné

z: <https://www.semanticscholar.org/paper/Customer-experience%2C-organisational-culture-and-the-Mosley/1adc76491145a22c668fd6ad4f5e57375f394abb>

PLATY.cz. *Jaké benefity poskytují velké a jaké naopak malé firmy?* [online]. 2011 [cit. 2024-01-02]. Dostupné z <http://www.platy.cz/analyzy/jake-benefity-poskytuji-velke-a-jake-naopak-malefirmy/50025>

REISSOVÁ, A., ŠIMSOVÁ, J., a FRÍČKOVÁ, K. *Influence of Employee Engagement and Employee Benefit Schemes on Job Satisfaction*. [online]. 2019 [cit. 2024-01-03]. Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research, 9(2), 288–292. Dostupné z: <https://doi.org/infozdroje.czu.cz/10.33543/0902288292>

SMOLOVÁ H., URBANCOVÁ, H. *Budování značky zaměstnavatele*. [online]. 2014 (PDF) [cit. 2023-10-29]. Ekonomické listy, 5(3), 35–54. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke\\_listy/Ekonomicke\\_listy\\_3\\_2014.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf)

ŠKARE, M., LACMANOVIC, S. *Human capital and economic growth: a review essay*. [online]. 2015 (PDF) [cit. 2024-02-13]. Amfiteatru Economic, 17(39), 735–760 Dostupné z: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/168945/1/aej-v17-i39-p0735.pdf>

TREXIMA. *HR Monitor 2013*. [online]. 2013 (PDF) [cit. 2023-11-17]. Dostupné z <http://www.hrmonitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor%20II%20-%20fin%C3%A1ln%C3%AD%20studie%20kompletn%C3%AD%20%20bez%20segment%C5%AF.pdf>

WELLBEING ACADEMY. *Věda o well-being – jak překládat do češtiny a co to vlastně je?* [online]. 2020 (PDF) [cit. 2024-03-01]. Dostupné z <https://wellbeingacademy.cz/veda-o-well-being-jak-prekladat-do-cestiny-a-co-to-vlastne-je/>

WORKPLACE CONSULTANTS. *The history of Benefits*. [online]. 2022 [cit. 2023-08-22]. Dostupné z: <https://workplaceconsultants.net/commentary/retirementtsunami/the-history-of-benefits/>

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Metodika diplomové práce.....	15
Obrázek 2 Michiganský model řízení lidských zdrojů (cyklus lidských zdrojů) .....	21
Obrázek 3 Harvardský model řízení lidských zdrojů .....	21
Obrázek 4 Benefity poskytované zaměstnavateli svým zaměstnancům.....	32
Obrázek 5 Koncept vlivu spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku.....	40
Obrázek 6 Budování značky zaměstnavatele z pohledu náborového procesu.....	45
Obrázek 7 Tipy pro vizualizaci značky zaměstnavatele .....	46
Obrázek 8 Organizační struktura oddělení pro lidské zdroje společnosti .....	48
Obrázek 9 Klíčové údaje o zaměstnancích společnosti .....	51
Obrázek 10 Výsledky průzkumu zaměstnaneckého barometru za rok 2023 .....	58
Obrázek 11 Výsledky průzkumu zaměstnaneckého barometru za rok 2022.....	59
Obrázek 12 Komentáře k celkovému hodnocení zaměstnaneckých benefitů společnosti...	61

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce.....	17
Tabulka 2 Podíl lidí s benefity podle velikosti podniku (v %).....	29
Tabulka 3 Hodnoty váženého průměru pro hodnocení partnerství společnosti.....	67
Tabulka 4 Ideální nabídka společnosti pro atraktivního zaměstnavatele .....	69
Tabulka 5 Nabídka společnosti pro atraktivního zaměstnavatele.....	70
Tabulka 6 Využívané benefity zaměstnanců společnosti .....	72
Tabulka 7 Plánované benefity zaměstnanců společnosti.....	74
Tabulka 8 Oblíbené benefity zaměstnanců společnosti.....	75

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Nejčastěji nabízené benefity v ČR .....	30
Graf 2 Finanční benefity k motivaci zaměstnanců .....	31
Graf 3 Aktivita společnosti na sociálních sítích .....	62
Graf 4 Podstatnost udržitelných činností společnosti .....	63
Graf 5 Možnost kariérního růstu ve společnosti .....	64
Graf 6 Rozdělení věku respondentů.....	67
Graf 7 Významnost pověsti a jména společnosti při volbě zaměstnavatele .....	71
Graf 8 Významnost nabídky benefitů při volbě zaměstnavatele .....	72
Graf 9 Benefity jako součást mzdy .....	76
Graf 10 Primární zdroj interních informací .....	77
Graf 11 Sekundární zdroj interních informací .....	78

## Přílohy

Příloha A Dotazník pro veřejnost.....	96
Příloha B Dotazník pro zaměstnance společnosti .....	100
Příloha C Výpočet váženého průměru ledního hokeje.....	106
Příloha D Výpočet váženého průměru pražské filharmonie .....	107
Příloha E Výpočet váženého průměru zoologických zahrad .....	107
Příloha F Výpočet váženého průměru interní komunikace.....	107

### Příloha A Dotazník pro veřejnost

1. Dostávají se k Vám nabídky práce od společnosti \*\*? (\*\*.jobs.cz či jiné portály s nabídkou práce ve společnosti)

Vyberte jednu odpověď

- ANO
- NE
- Nevzpomínám si

2. \*\* je jednou z hlavních společností na českém trhu v poskytování volných pracovních míst.

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

3. \*\* je velmi aktivní na sociálních sítích v nabízení volných pracovních míst.

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

4. Víte, jak \*\* funguje jako zaměstnavatel a co zaměstnancům poskytuje?

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne



5. \*\* je atraktivním zaměstnavatelem díky pobočkám po celé ČR.

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. \*\* je atraktivním zaměstnavatelem díky udržitelným činnostem.

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. \*\* svým zaměstnancům umožňuje možnost kariérního postupu.

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím

8. Jaké emoce ve Vás \*\* jako zaměstnavatel vyvolává?

Vyberte jednu odpověď

- Velmi pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Velmi negativní

9. Je možnost, že při hledání zaměstnání, byste se ucházel/a o pozici v \*\*?

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10. V návaznosti na předchozí otázku, prosím, vypište, proč jste tak zvolil/a.

- Napište jedno nebo více slov...

11. Myslíte si, že \*\* je zaměstnavatelem, který se snaží si dlouhodobě udržet své zaměstnance?

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Vybavíte si nějakou asociaci, se kterou je \*\* spojena? (Může se jednat o sponzorství či partnerství sportovní či kulturní aktivity, případně o spojení \*\* se známou osobou)

Vyberte jednu odpověď

- ANO, prosím vypište:
- NE

Níže Vás žádám o hodnocení aktuálních partnerství \*\* s ledním hokejem, Pražskou filharmonií a Zoo Praha i Ostrava na škále od 1 do 7, kde 1 je nejvíce negativní a 7 nejvíce pozitivní hodnocení.

13. Jak hodnotíte partnerství \*\* s ledním hokejem (extraligou i národním týmem)?

Prosím uveďte na škále níže (1-nejhůře, 7-nejlépe).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

14. Jak hodnotíte partnerství \*\* s Pražskou filharmonií?

Prosím uveďte na škále níže (1-nejhůře, 7-nejlépe).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

15. Jak hodnotíte partnerství \*\* se Zoo Praha a Zoo Ostrava?

Prosím uveďte na škále níže (1-nejhůře, 7-nejlépe).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

16. Pohlaví:

Vyberte jednu odpověď

- Žena
- Muž
- Jiné, nechci uvést

17. Věk:

Vyberte jednu odpověď

- Méně než 18 let
- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56-60 let
- 61 let a více

18. Místo trvalého bydliště:

Vyberte jednu odpověď

- Hlavní město Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Kraj Vysočina
- Zlínský kraj

## Příloha B Dotazník pro zaměstnance společnosti

### 1. Co dle Vás nabízí atraktivní zaměstnavatel?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Spokojenost se mzdou a benefity
- Systém hodnocení
- Možnost růstu a rozvoje
- Edukace na pracovní pozici
- Flexibilita
- Skloubení s rodinným životem
- Dovolená
- Pochopení vlastní úlohy
- Pracovní prostředí
- Kultura společnosti - firemní cíle a plány
- Kolegové
- Lídři a manažeři
- Sociální zodpovědnost
- Jiné, prosím vypište:

### 2. Díky čemu považujete společnost za atraktivního zaměstnavatele?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Spokojenost se mzdou a benefity
- Systém hodnocení
- Možnost růstu a rozvoje
- Edukace na pracovní pozici
- Flexibilita
- Skloubení s rodinným životem
- Dovolená
- Pochopení vlastní úlohy
- Pracovní prostředí
- Kultura společnosti - firemní cíle a plány
- Kolegové
- Lídři a manažeři
- Sociální zodpovědnost
- Jiné, prosím vypište:

### 3. Jakou roli pro Vás hrála pověst a jméno společnosti při volbě společnosti jako zaměstnavatele?

Vyberte jednu odpověď

- Žádnou
- Téměř žádnou
- Průměrnou
- Významnou
- Velice významnou

4. Co pro Vás společnost jako zaměstnavatel symbolizuje?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Stabilita
- Inovace
- Nejistota
- Otevřenost
- Nehierarchičnost
- Spolupráce
- Individualismus
- Hierarchie
- Uzavřenost
- Rozvoj
- Jiné, prosím vypište:

5. Jakou roli pro Vás hrála nabídka benefitů?

Vyberte jednu odpověď

- Žádnou
- Téměř žádnou
- Průměrnou
- Významnou
- Velice významnou

6. Jaké benefity využíváte?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Multisport
- Doplnkové penzijní spoření
- Stravenky
- Volnočasové aktivity - Cafeterie
- Kariérní volno
- Sick day
- Teambuilding
- Příspěvek při návratu z mateřské či rodičovské dovolené
- Rizikové životní pojištění
- Slevy na produkty a prémiové podmínky bankovních služeb a produktů
- Zaměstnanecké akcie
- Přechodné ubytování
- Firemní dobrovolnictví
- Narozeninový den
- Pracovní volno pro rodiče samoživitele a těhotné ženy
- Nabídka školení (edu portál)
- Kapitálové životní pojištění
- Odměna při odchodu do důchodu
- 13. plat
- Finanční výpomoc při dlouhodobé pracovní neschopnosti či jiná mimořádná sociální výpomoc

- Slevy do Pražské filharmonie, Národní galerie Praha, Zoo Ostrava
- Telemedicína, dny zdraví
- Poradenský program
- Akce v areálu Libohoště (školení, dětský tábor, ...)
- Tělocvična na Stodůlkách
- O2 Family
- Pružná pracovní doba
- Občerstvení/nápoje na pracovišti
- Mobilní telefon i k soukromým účelům
- Proplácení dopravy do práce
- Možnost pracovat z domova
- Žádné
- Jiná, prosím vypište:

#### 7. Jaké benefity plánujete využít?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Multisport
- Doplnkové penzijní spoření
- Stravenky
- Volnočasové aktivity - Cafeterie
- Kariérní volno
- Sick day
- Teambuilding
- Příspěvek při návratu z mateřské či rodičovské dovolené
- Rizikové životní pojištění
- Slevy na produkty a prémiové podmínky bankovních služeb a produktů
- Zaměstnanecké akcie
- Přechnodné ubytování
- Firemní dobrovolnictví
- Narozeninový den
- Pracovní volno pro rodiče samoživitele a těhotné ženy
- Nabídka školení (edu portál)
- Kapitálové životní pojištění
- Odměna při odchodu do důchodu
- 13. plat
- Finanční výpomoc při dlouhodobé pracovní neschopnosti či jiná mimořádná sociální výpomoc
- Slevy do Pražské filharmonie, Národní galerie Praha, Zoo Ostrava
- Telemedicína, dny zdraví
- Poradenský program
- Akce v areálu Libohoště (školení, dětský tábor, ...)
- Tělocvična na Stodůlkách
- O2 Family
- Pružná pracovní doba
- Občerstvení/nápoje na pracovišti
- Mobilní telefon i k soukromým účelům

- Proplácení dopravy do práce
- Možnost pracovat z domova
- Žádné
- Jiná, prosím vypište:

8. Jaký Vámi využívaný benefit je Váš oblíbený?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Multisport
- Doplnkové penzijní spoření
- Stravenky
- Volnočasové aktivity - Cafeterie
- Kariérní volno
- Sick day
- Teambuilding
- Příspěvek při návratu z mateřské či rodičovské dovolené
- Rizikové životní pojištění
- Slevy na produkty a prémiové podmínky bankovních služeb a produktů
- Zaměstnanecké akcie
- Přechodné ubytování
- Firemní dobrovolnictví
- Narozeninový den
- Pracovní volno pro rodiče samoživitele a těhotné ženy
- Nabídka školení (edu portál)
- Kapitálové životní pojištění
- Odměna při odchodu do důchodu
- 13. plat
- Finanční výpomoc při dlouhodobé pracovní neschopnosti či jiná mimořádná sociální výpomoc
- Slevy do Pražské filharmonie, Národní galerie Praha, Zoo Ostrava
- Telemedicína, dny zdraví
- Poradenský program
- Akce v areálu Libohoště (školení, dětský tábor, ...)
- Tělocvična na Stodůlkách
- O2 Family
- Pružná pracovní doba
- Občerstvení/nápoje na pracovišti
- Mobilní telefon i k soukromým účelům
- Proplácení dopravy do práce
- Možnost pracovat z domova
- Žádné
- Jiná, prosím vypište:

9. Jak hodnotíte nabídku zaměstnaneckých benefitů?

Prosím uveďte na škále níže (1-nejhůře, 7-nejlépe).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

10. Berete zaměstnanecké benefity jako "součást" Vaší mzdy?

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

11. Odpovídá, dle vašeho názoru, mzda vaší odvedené práci?

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Myslíte si, že je společnost atraktivním zaměstnavatelem z hlediska výše mzdy poskytovaných benefitů?

Vyberte jednu odpověď

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Jiná, prosím upřesněte osobní názor:

13. Jak vnímáte firemní kulturu? Považujete za kvalitního zaměstnavatele?

Prosím vypište do pole níže.

- Napište jedno nebo více slov...

14. Kde primárně získáváte interní informace?

Vyberte jednu odpověď

- Hromadný e-mail od vedení společnosti
- Intranet
- MS Teams
- Od kolegů v týmu
- Jiná, prosím vypište:



15. Kde sekundárně získáváte interní informace?

Vyberte jednu odpověď

- Hromadný e-mail od vedení společnosti
- Intranet
- MS Teams
- Od kolegů v týmu
- Jiná, prosím vypište:

16. Jak hodnotíte interní komunikaci?

Vyberte na škále níže (1-nejhůře, 7-nejlépe)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

17. Jak často by Vám vyhovovalo získávat interní informace?

Vyberte jednu odpověď

- Několikrát týdně
- Jednou týdně
- Jednou měsíčně
- Méně často

18. Pohlaví:

Vyberte jednu odpověď

- Žena
- Muž
- Jiné, nechci uvést

19. Věk:

Vyberte jednu odpověď

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56-60 let
- 61 let a více

20. Místo pobočky, v které jste zaměstnán/a:

Vyberte jednu odpověď

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

21. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Vyberte jednu odpověď

- Základní
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Vysokoškolské doktorské

Příloha C Výpočet váženého průměru ledního hokeje

Body	Počet respondentů	Součin
1	4	4
2	6	12
3	10	30
4	33	132
5	24	120
6	21	126
7	22	154
<b>Celkem</b>	120	578
<b>Hodnota váženého průměru</b>		<b>4,82</b>

Příloha D Výpočet váženého průměru pražské filharmonie

<b>Body</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Součin</b>
1	7	7
2	4	8
3	11	33
4	32	128
5	21	105
6	24	144
7	21	147
<b>Celkem</b>	120	572
<b>Hodnota váženého průměru</b>		<b>4,77</b>

Příloha E Výpočet váženého průměru zoologických zahrad

<b>Body</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Součin</b>
1	7	7
2	2	4
3	4	12
4	18	72
5	18	90
6	28	168
7	43	301
<b>Celkem</b>	120	654
<b>Hodnota váženého průměru</b>		<b>5,45</b>

Příloha F Výpočet váženého průměru interní komunikace

<b>Body</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Součin</b>
1	0	0
2	0	0
3	36	108
4	36	144
5	60	300
6	72	432
7	168	1176
<b>Celkem</b>	372	2160
<b>Hodnota váženého průměru</b>		<b>5,81</b>