

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Disertační práce

**Získávání Generace Z pro české zemědělství: Nové
přístupy v řízení lidských zdrojů a atraktivita
zaměstnaneckých benefitů**

Autor: Ing. Michaela Heřmanová

Školitel: doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému školiteli panu doc. Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D., a to především za všestrannou podporu v průběhu celého studia, poskytnuté rady a připomínky v rámci zpracování práce.

Poděkování patří zároveň i kolegům z katedry Ing. Michalu Prokopovi, Ph.D. a Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D., kteří neváhali ochotně pomoci v situacích, kdy byla jejich pomoc více než potřebná. Velice si vážím jejich nasazení, ochoty a spolupráce.

Velice ráda bych také poděkovala všem respondentům, kteří se účastnili realizovaného výzkumu, protože bez jejich snahy by tato práce nevnikla. Ředitelům, zástupcům ředitelů, děkanům a proděkanům, středních, vyšších a vysokých škol, kteří ochotně předali prosbu o vyplnění dotazníku svým studentům. Dále poděkování patřím všem předsedům, jednatelům či majitelům zemědělských podniků, kteří byli ochotni semnou provést rozhovory. Zároveň poděkování patří všem zaměstnancům Generace Z, kteří si také našli čas a rozhovor semnou absolvovali.

Upřímné poděkování patří i paní Ing. et Ing. Anetě Mazouchové, Ph.D., za pomoc při vyhodnocování výzkumu, za její inspirující myšlenky a možnost získávání zkušeností v oblasti statistiky.

V neposlední řadě patří mé srdečné poděkování celé rodině, přátelům i čtyřnohé smečce, za jejich neutuchající podporu a optimismus po celou dobu této dlouhé cesty, bez nichž by disertační práce nemohla být dokončena.

Získávání Generace Z pro české zemědělství: Nové přístupy v řízení lidských zdrojů a atraktivita zaměstnaneckých benefitů

Abstrakt

Odvětví zemědělství na území České republiky čelí v současné době nespočtu výzev. Jednou z nejzásadnějších je velmi vysoký průměrný věk aktuálních zaměstnanců a neochota Generace Z v tomto odvětví pracovat. Tato disertační práce se zabývá naléhavou otázkou přilákání Generace Z do zemědělského odvětví v České republice, což je zásadní problém vzhledem k její důležité roli při zajišťování potravinové bezpečnosti a udržitelnosti. Vzhledem k tomu, že Generace Z tvoří většinu nově vstupujících na pracovní trh, je zásadní porozumět jejím preferencím a potřebám. Během demografických změn a klesajícího zájmu mladších generací o práci v zemědělství je nezbytné porozumět a naplnit specifické potřeby této generace, aby se zajistila kontinuita a rozvoj zemědělského odvětví.

Na základě literární rešerše a kvantitativních výzkumných metod si výzkum klade za cíl zhodnotit současnou nabídku zaměstnaneckých benefitů, atraktivitu zaměstnavatele, atraktivitu zaměstnaneckých benefitů a preferenci dílčích položek pracovních inzerátů v odvětví zemědělství z hlediska atraktivity vnímané Generací Z. Potřeby a požadavky Generace Z byly také integrovány do nově vytvořené kategorizace zaměstnaneckých benefitů. Pro triangulaci výsledků předchozích metod byl využit kvalitativní výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů se zástupci zemědělských podniků, zaměřený na zjištění jejich potřeb v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tento výzkum se zaměřuje na soulad mezi možnostmi a rozsahem nabídky na straně zemědělských podniků a preferencemi Generace Z, a upozorňuje na možné intervence ke zvýšení atraktivity zemědělského odvětví na trhu práce pro Generaci Z.

Výsledky v oblasti zaměstnaneckých benefitů ukazují, že dovolená a benefity finanční povahy jsou pro Generaci Z zásadní. Naproti tomu rozvojové a vzdělávací benefity, včetně některých benefitů pro sladění pracovního a soukromého života jsou pro Generaci Z v rámci práce v zemědělství považovány za méně prioritní. Atraktivní zaměstnavatel pro Generaci Z je ten, který nabízí atraktivní pracovní pozice, přičemž menší důraz je kladen na image podniku. Preference položek pracovního inzerátu z pohledu dosaženého vzdělání vykazuje u Generace Z nesoulad. Zásadním krokem pro zemědělské podniky by měla být implementace strukturovaného a specializovaného oddělení lidských zdrojů, které by systematicky řešilo

všechny aspekty personálního řízení, včetně náboru, školení, rozvoje zaměstnanců a správy zaměstnaneckých benefitů.

Klíčová slova: zemědělství, zemědělské podniky, zaměstnanecké benefity, atraktivita zaměstnavatele, Generace Z, lidské zdroje, nábor, udržitelnost

Recruiting Generation Z for Czech Agriculture: Innovative Approaches in Human Resource Management and the Attractiveness of Employee Benefits

Abstract

The agricultural sector in the Czech Republic is currently facing countless challenges. One of the most fundamental is the very high average age of current employees and the reluctance of Generation Z to work in this industry. This dissertation deals with the urgent issue of attracting Generation Z to the agricultural sector in the Czech Republic, which is a fundamental problem given its important role in ensuring food security and sustainability. As Generation Z makes up the majority of new entrants to the workforce, understanding their preferences and needs is critical. During demographic changes and the declining interest of younger generations to work in agriculture, it is essential to understand and meet the specific needs of this generation to ensure the continuity and development of the agricultural sector.

Based on a literature review and quantitative research methods, the research aims to evaluate the current offer of employee benefits, the attractiveness of the employer, the attractiveness of employee benefits and the preference of sub-items of job advertisements in the agricultural sector in terms of attractiveness perceived by Generation Z. The needs and demands of Generation Z were also integrated into newly created categorization of employee benefits. Qualitative research in the form of semi-structured interviews with representatives of agricultural enterprises was used to triangulate the results of previous methods, aimed at identifying their needs in the area of human resource management.

This research focuses on the alignment between the possibilities and scope of supply on the part of agricultural enterprises and the preferences of Generation Z, and highlights possible interventions to increase the attractiveness of the agricultural sector on the labor market for Generation Z.

The results in the area of employee benefits show that vacation and benefits of a financial nature are essential for Generation Z. On the other hand, development and educational benefits, including some benefits for the reconciliation of work and private life, are considered less priority for Generation Z within the framework of work in agriculture. An attractive employer for Generation Z is one that offers attractive job positions, while less emphasis is placed on the image of the company. The preference of job advertisement items from the point of view of attainable education shows a discrepancy among Generation Z. A fundamental step for

agricultural enterprises should be the implementation of a structured and specialized human resources department that systematically addresses all aspects of personnel management, including recruitment, training, employee development and employee benefits administration.

Keywords: agriculture, agricultural businesses, employee benefits, employer attractiveness, Generation Z, human resources, recruitment, sustainability

Obsah

1 Úvod	8
2 Teoretická východiska.....	11
2.1 Vymezení a vývoj řízení lidských zdrojů	11
2.1.1 Historie řízení lidských zdrojů	11
2.1.2 Současné pojetí řízení lidských zdrojů.....	13
2.1.3 Trendy v řízení lidských zdrojů.....	14
2.1.4 Modely řízení lidských zdrojů.....	17
2.1.5 Personální činnosti	26
2.2 Nábor zaměstnanců.....	27
2.2.1 Zdroje vyhledávání zaměstnanců	29
2.2.2 Náborové strategie.....	31
2.2.3 Náborové funkce	32
2.2.4 Metody náboru zaměstnanců.....	33
2.2.5 Náborový proces	34
2.2.6 Měření efektivnosti náboru	35
2.2.7 Pracovní inzerát.....	37
2.3 Personální marketing a budování značky zaměstnavatele.....	38
2.3.1 Personální marketing.....	38
2.3.2 Budování značky zaměstnavatele.....	47
2.3.3 Hodnotová nabídka zaměstnavatele	50
2.4 Zaměstnanecké benefity	54
2.4.1 Definice zaměstnaneckých benefitů	54
2.4.2 Vymezení pojmu zaměstnaneckých benefitů	55
2.4.3 Kategorizace zaměstnaneckých benefitů.....	56
2.5 Práce v zemědělství	65
2.5.1 Specifikace odvětví zemědělství	65
2.5.2 Situace na trhu práce v zemědělství	67
2.5.3 Specifika oboru zemědělství v rámci řízení lidských zdrojů	70
2.6 Generace Z.....	71
2.6.1 Datování Generace Z.....	71
2.6.2 Charakteristika Generace Z	73
2.6.3 Pracovní návyky a požadavky Generace Z	73
2.6.4 Předpoklady Generace Z	74
2.6.5 Řízení lidských zdrojů a Generace Z	75
2.6.6 Práce Generace Z v odvětví zemědělství	77

2.7	Souhrn teoretických východisek.....	78
3	Cíl disertační práce.....	81
3.1	Charakteristika oblasti výzkumu a specifikace výzkumného záměru	81
3.2	Cíl disertační práce	83
4	Metodika disertační práce	84
4.1	Nalezení teoretického výchozího rámce.....	84
4.2	Formulace výzkumných otázek	86
4.3	Stanovení výzkumného designu	87
4.4	Volba metod a technika sběru dat.....	88
4.4.1	Kvantitativní obsahová analýza	89
4.4.2	Dotazníkové šetření.....	90
4.4.3	Polostrukturované rozhovory	92
4.5	Volba metod analýzy	101
4.5.1	Kvantitativní obsahová analýza	102
4.5.2	Dotazníkové šetření.....	103
4.5.3	Polostrukturované rozhovory	107
4.6	Interpretace výsledků.....	109
4.7	Tvorba výzkumné zprávy dosažených výsledků	110
5	Výsledky disertační práce	111
5.1	Výsledky kvantitativní obsahové analýzy	111
5.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	113
5.2.1	Zaměstnanecké benefity	113
5.2.2	Atraktivita zaměstnavatele	123
5.2.3	Faktorová analýza	126
5.2.4	Zaměstnanecké benefity z pohledu Generace Z dle dosaženého vzdělání	129
5.2.5	Atraktivita zaměstnavatele z pohledu Generace Z dle dosaženého vzdělání	132
5.2.6	Doplňující zaměstnanecké benefity	134
5.2.7	Preference dílčích položek pracovního inzerátu	135
5.3	Souhrnné výsledky kvantitativní obsahové analýzy a dotazníkového šetření.....	136
5.4	Výsledky rozhovorů	139
5.4.1	Zástupci zemědělských podniků	139
5.4.2	Zaměstnanci Generace Z.....	152
5.5	Souhrnné výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů	160
6	Diskuse a doporučení.....	166
6.1	Diskuse	166

6.1.1	VO _I : Jaké zaměstnanecké benefity aktuálně nabízejí zemědělské podniky pro Generaci Z?	166
6.1.2	VO _{II} : Jaké jsou aspekty atraktivity zaměstnavatele z pohledu Generace Z včetně jejich odlišného pohledu dle jejich vzdělání?	180
6.1.3	VO _{III} : Jaké jsou preference dílčích položek pracovního inzerátu z pohledu Generace Z?	180
6.1.4	VO _{IV} : Jaké jsou potřeby zemědělských podniků?	181
6.2	Doporučení	186
7	Přínosy disertační práce, limitace výzkumu a možnosti navazujícího výzkumu	193
7.1	Přínosy disertační práce	193
7.1.1	Teoretické přínosy	193
7.1.2	Praktické přínosy	195
7.2	Limitace výzkumu	198
7.3	Možnosti navazujícího výzkumu	198
8	Závěr	201
9	Seznam použitých zdrojů	203
10	Seznam obrázků, tabulek a zkratk	251
10.1	Seznam obrázků	251
10.2	Seznam tabulek	251
10.3	Seznam použitých zkratk	253
11	Přílohy	I

1 Úvod

Jedinečný zdroj podniku, nejdůležitější aktivum moderních podniků, nejhodnotnější aktivum podniků, klíčový element ke zvyšování bohatství podniků, klíčový faktor k dosahování ekonomického rozvoje či dosahování konkurenční výhody. Toto je výčet pár synonym, kterými lze charakterizovat lidský kapitál (Bosi a kol., 2023; Coff a Kryscynski, 2011; Knudsen a Lien, 2023; Ng a kol., 2023).

O důležitosti lidského kapitálu v pracovním vztahu nemůže být pochyb. Nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců je problém, který se nedaří dostat pod kontrolu. Nezaměstnanost v rámci České republiky (ČR) je jedna z nejnižších v rámci celé Evropské unie (EU), v hodnotě 2,6 %, což je výrazně pod průměrem EU, který nyní sčítá 5,9 %. Úřad práce České republiky (ÚP ČR) nyní eviduje celkem 263 020 uchazečů o zaměstnání (Úřad práce, 2023).

Ačkoliv zemědělství hraje významnou a nezastupitelnou roli, pro zabezpečování soběstačnosti, která úzce souvisí s aktuální geopolitickou situací, udržitelností naší společnosti i ochranu životního prostředí, nevymyká se obecnému trendu, a potýká se se zásadním nedostatkem pracovní síly, zejména z důvodu stárnutí populace (Borda a kol., 2023). Nezáměr o práci v zemědělství je napříč populací dlouhodobého charakteru. Tato problematika nesoužije jen ČR, nýbrž členské státy EU, až na pár drobných výjimek (Bickel a kol., 2015; Girdziute a kol., 2022; Liao a kol., 2022; Rahmaddiansyah a kol., 2020).

Role primárního sektoru v ekonomice je nezastupitelná. V ČR se význam primárního sektoru na celkovém výkonu ekonomiky dlouhodobě snižuje. Tato tendence je zaznamenána i v podílu zaměstnaných lidí, který činí pouhých 131,1 tisíc (ČSÚ, 2022b). Zaměstnanost v primárním sektoru převažuje zejména na venkově, než ve městech (Drejserska, 2018). Cílem ČR na základě rozvinuté ekonomiky je udržovat podíl zaměstnaných v primárním sektoru nízký, ale dostačující. Pokles pod dostačující úroveň může vést k nedostatečnému zásobování dalších odvětví a k nutnému nárůstu dovozů potřebných zdrojů ze zahraničí (ČSÚ, 2014).

Před sto lety v zemědělství na území ČR pracovala nadpoloviční většina všech pracujících, dnes jsou to jen tři ze sta osob (ČSÚ, 2019). V posledních třech letech je zaměstnanost v zemědělství relativně na území ČR stabilizována. Nedostatek zaměstnanců podniky řeší sezónními pracovníky ze zahraničí, zejména ze Slovenska, Ukrajiny, Maďarska i Balkánu (Huband a kol., 2010). Těchto pracovníků v tuzemském zemědělství přibývá (eAgri, 2023). České úřady práce

v dubnu roku 2023 evidovaly 7 173 volných pracovních míst v oboru zemědělství a lesnictví. Nejvíce zaměstnanců chybí v živočišné výrobě, konkrétně na pozici ošetřovatelé zvířat (Brinia a Papavasileiou, 2015; Hostiou a kol., 2020; Kelly, 2017; Zagata a Sutherland, 2015). V rostlinné výrobě scházejí pracovníci zejména na pozicích sezónních pracovníků, tj. pracovníků na polích, sadech, vinicích a chmelnicích (eAgri, 2023; Tonozzi a Layne, 2016). Nápomocným atributem v této situaci může být zlepšení atraktivity zaměstnavatele zemědělských podniků. Na základě stárnutí populace zemědělců přichází jedinečná šance s Generací Z, kterou se nedaří doposud přilákat (Battaglini a kol., 2014; Bernués a kol., 2011). Důvodem jsou jejich zcela jiné potřeby než generacích předchozích. Jsou digitálně zdatní a očekávají nepřetržitý přístup k moderním technologiím a digitálním nástrojům. Jejich požadavky od zaměstnavatele sčítají kariérní růst, vyhovující pracovní podmínky, rovnost, příležitosti, možnost osobního rozvoje, flexibilitu pracovní doby, možnost práce na dálku a zejména rovnováha mezi soukromým a pracovním životem (Amatulli a kol., 2023; Chillakuri, 2020; Fisú a kol., 2024; Sakdiyakorn a kol., 2021).

V dnešním světě hraje tato generace důležitou roli, protože na nich závisí budoucnost potravinového zabezpečení a udržitelného zemědělství (Girdziute a kol., 2022; Rigg a kol., 2020). K vybudování jiného obrazu zemědělství u generace Z je nutné změnit jejich myšlení, ale to vyžaduje posouzení toho, jak mladí lidé na zemědělství v současnosti pohlížejí (Girdziute a kol., 2022). Bez další generace, která bude ochotna v zemědělství pracovat, nebude zemědělství soběstačné. Což za aktuální geopolitické situace je velmi žádaný stav. Prioritou je udržitelnost zemědělství, které je za nynějšího stárnutí zaměstnanců a nezájmu mladých lidí vstoupit do odvětví, ve významném ohrožení.

Zemědělské podniky, které budou schopny uspokojit potřeby Generace Z, budou mít větší šance k přilákání a udržení kvalitní a kvalifikované pracovní síly. Podniky se tak musí aktivně zabývat otázkou, jak vylepšit vlastní atraktivitu pro současnou i budoucí generaci zaměstnanců, která je v současné nepříznivé situaci aktuálním tématem. Tento kontext má zásadní vliv na trh práce v tomto odvětví na našem území, v rámci EU, a dokonce i v celosvětovém měřítku. Zohlednění potřeb Generace Z ve vztahu k trhu práce v odvětví zemědělství se tak stává klíčovým prvkem pro zajištění prosperujícího a udržitelného zemědělství do budoucnosti.

Na základě výše specifikovaných určitých nedostatků stávajícího stavu se tato práce zabývá návrhem nového přístupu k podpoře úspěšného náboru a udržení zaměstnanců v odvětví

zemědělství, který je specifikován optimalizovanou nabídkou zaměstnaneckých benefitů cílenou na Generaci Z.

2 Teoretická východiska

Teoretická východiska disertační práce jsou členěna do osmi posloupných kapitol a podkapitol. Klíčovými oblastmi pro její zpracování byly – (1) Vymezení a vývoj řízení lidských zdrojů, (2) Nábor zaměstnanců, (3) Personální marketing a budování značky zaměstnavatele, (4) Zaměstnanecké benefity, (5) Práce v zemědělství, (6) Generace Z a (7) Souhrn teoretických východisek.

2.1 Vymezení a vývoj řízení lidských zdrojů

Již v 60. letech minulého století bylo vyřčeno, že lidský kapitál je jedním z klíčových faktorů ekonomického rozvoje a že nelze pochybovat o jeho významném vlivu na celkovou kvalitu života v podnik. Současné empirické výzkumy vyzdvihují lidský kapitál jako jedinečný zdroj podniků, který je schopen aktivně reagovat na výkyvy a změny ve svém okolí a zároveň je obtížně napodobitelný (Ben-Gal a kol., 2022; Chalutz Ben-Gal, 2019; Keegan a Boselie, 2006; Margherita, 2022; Prund, 2021; Szarkova a kol., 2014; Watson, 2004). Toto je jeden z mnoha důvodů, proč je patrné intenzivnější zaměření personalistů i manažerů na lidský kapitál a zejména na jeho efektivní řízení.

2.1.1 Historie řízení lidských zdrojů

Ačkoliv by se mohlo zdát, že se jedná o zcela novou a moderní disciplínu, počátky řízení lidských zdrojů (ŘLZ) sahají až do konce devatenáctého století, kde jeho cílem bylo zlepšit sociální a pracovní podmínky v britských a amerických továrnách, zejména prostřednictvím finanční a lékařské pomoci (Eilbirt, 1959). Tehdejší doba neznala dnešní názvy jako je ŘLZ a disciplína byla nazývána jako „hnutí za blahobyt“ (Cayrat a Boxall, 2023). Zlepšením sociálně-ekonomického blahobytu u dělnické třídy se zejména zabývali Andrew Carnegie v USA či Seebohm Rowntree ve Spojeném království (Kaufman, 2014). Společnost Rowntree přišla na tehdejší dobu s průlomovým činem a rozhodla se na záležitosti ohledně zajišťování dobrých pracovních podmínek najmout specialistu. Společnost Cadbury, která byla další průkopnickým podnikem v této oblasti přišla s naprosto odlišnou myšlenkou, že za prospívání zaměstnanců má být zodpovědný každý člen personálu (Foot a Hook, 2008).

Příchod první světové války zapříčinil, že blaho zaměstnanců se stalo nástrojem k tomu, aby se zmírnily pracovní problémy ve smyslu vysoké absence, fluktuace či výskytu pracovních úrazů a nehod, a zároveň byla zajištěna dostatečná lidská produktivní kapacita (Eilbirt, 1959). Dle

Armstronga (1999) byli prvními „personalisty“ právě zaměstnanci muničních továren a skladů během této doby. Docházelo k rozvoji personální práce a přibývání personálních činností, což vedlo k vzniku personálních oddělení v podnicích. Rozumná rovnováha mezi efektivitou a blahobytem zaměstnanců umožňovala lepší zaměstnanecké vztahy a výkonost samotného podniku (Hendry, 1994; Kaufman, 2014).

Počátky 20. století lehce začínají připomínat dobu dnešních personálních oddělení (Cayrat a Boxall, 2023). Tvorba odborů, progresivní legislativa, složitost práce, to vše vedlo ke zvyšujícímu zaměstnávání na dnešní poměry personálních specialistů (Kaufman, 2014). Personální oddělení tak absorbovala širší škálu činností v oblastech náboru a výcviku zaměstnanců, sledování jejich výkonu, politiku odměňování, jejich vzdělávání, motivaci a evidenci, kolektivní vyjednávání či společné konzultace. Období personální administrativy bylo charakteristické pasivní rolí personální práce, která byla určena především legislativou a povinnou péčí o zaměstnance (Cayrat a Boxall, 2023).

V době druhé světové války, ač byl personální management vnímán jako nízko postavená profese spojená s administrativními a poradenskými rolemi, nastal prostor pro rozsáhlý proces profesionalizace. Přejít k aktivní roli, kde rozsah činností byl najednou nad rámec povinné péče o zaměstnance a zejména rostla odbornost personalistů (Kocianová, 2010). To spočívalo v poskytování odborných školení, propagaci personální práce jako plnohodnotné kariéry i tvorby vlastních certifikačních nebo akreditačních postupů (Farndale a Brewster 2005; Kaufman, 2014). Personální práce postupně získávala stále větší autoritu, nicméně všechny činnosti byly stále orientovány pouze na aktivity uplatňující se pouze uvnitř podniku. Personální plánování i strategie byly v tomto období opomíjeny, personální práce měla spíše charakter operativního řízení (Koubek, 2007).

Cílem této profesionalizace bylo přijetí terminologie ŘLZ praxe i akademiky, které nastalo od 80. let (Hendry, 1994; Sisson, 1990). V této době byl výzkum ŘLZ výrazně veden marketingem a ideologickým individualismem a primárně byly využívány psychologické teorie, které i v dnešní době zůstávají převládající v současném výzkumu ŘLZ (Budd, 2020; Dundon a Rafferty, 2018; Vincent a kol., 2020).

Tato etapa je charakteristická strategickým, manažersky orientovaným přístupem k řízení lidí. Linioví manažeři mají zodpovědnost za ŘLZ, která je součástí náplně práce všech manažerů. Aktuálním tématem je týmová práce, komunikace a respekt k individuálním potřebám každého zaměstnance. Zaměstnanci jsou předmětem investic, ze strany podniku mají podporu v rozvoji

a jsou považováni nejen za prostředek k dosahování cílů podniku, nýbrž za nejcennější zdroj podniku (Armstrong, 2007).

2.1.2 Současné pojetí řízení lidských zdrojů

V porovnání s předchozími stoletími je nyní disciplína ŘLZ neoddělitelnou součástí každé společnosti, a zaměstnanci jsou považováni za nejdůležitější aktivum moderních podniků (Ben-Gal a kol., 2022). Podstatným faktorem, který vede podnik k úspěchu, respektive i k selhání je lidský zdroj, který je považován za ústřední prvek těchto procesů (Prund, 2021). Proto je investováno značné úsilí do optimalizace jejich pracovních podmínek tak, aby se maximalizovaly jejich šance na úspěch na pracovišti. ŘLZ se snaží tvořit hodnoty související se zaměstnanci a podniků na základě pozitivního, funkcionalistického a nekritického přístupu (Keegan a Boselie, 2006; Margherita, 2022; Watson, 2004). Armstrong (2007) definuje ŘLZ jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejhodnotnějšího co podniky mají, a tím jsou zaměstnanci. Autor vymezil dvě specifické fáze ŘLZ:

- *fáze přijímání zaměstnanců,*
- *fáze působení zaměstnanců v podniku (Armstrong, 2007).*

Úspěšnost podniků je ovlivňována procesy jakými jsou nábor, adaptace, výběr, hodnocení, rozvoj, motivace, udržení, uvolňování a mnoho dalších (Chalutz Ben-Gal, 2019). Zejména v době, kdy podniky čelí globalizaci a stále více konkurenčnímu prostředí, je ŘLZ v pozici, kdy může přispívat k pozitivní výkonnosti a úspěšnosti podniku (Buller a McEvoy, 2012; Combs a kol., 2006; Gooderham a kol., 2008; Guest, 2011; Lawler, 2005; Lengnick-Hall a kol., 2009; Michie a Sheehan, 2005; Paauwe, 2009; Prund, 2021; Ulrich a kol., 2008; Wright a kol., 2001).

Dnešní dynamické prostředí vyžaduje identifikaci výzev, změn a příležitostí, které se na trhu práce odehrávají. Rychlost technologických změn vytvořila značnou propast mezi různými generacemi, pracujícími v podnicích a tím prohloubila potřebu zvažovat nové a efektivnější přístupy v rozvoji oblasti ŘLZ (Prund, 2021). Küpper a kol., (2021) poukazují na to, že v digitální ekonomice se pracovní síla stává více nativní, a pokládají otázku, jak může podnik přilákat, motivovat a udržet si lidské zdroje prostřednictvím vhodných (digitálních) nástrojů, které splňují aktuální požadavky trhu práce.

Zásadní změně, které dnes management čelí, je přizpůsobení se technologickým procesům náboru a výběru, což je u některých generací velká výzva (Prund, 2021). Pro některé generace není adaptace na technologii výzvou, protože jde o přirozenou vlastnost, kterou má většina

mladších generací (Spencer, 2023). Skutečnou výzvu pocítují generace, které nepřišly s technologií do kontaktu od raného věku. Všechny tyto změny představují velkou výzvu pro manažery, protože musí neustále hledat způsoby, jak zlepšit lidské zdroje a řídicí procesy, aniž by to ovlivnilo výkonnost podnik (Prund, 2021).

Jasný trend dnešní doby je přizpůsobení se procesům ŘLZ technologickým změnám. Nýbrž je nezbytné vypracování a implementace procesů ŘLZ v souladu s potřebami každé generace pracující v podniku a zejména podpora jejich rozmanitosti (Prund, 2021).

2.1.3 Trendy v řízení lidských zdrojů

Vývoj dílčích činností za poslední století přeneslo tradiční personální administrativu ke koncepční personální práci, která sebou přináší nové trendy, kterými jsou dle Stýbla (2008):

- *přesun části personální práce na liniové manažery*

Může být strategickým rozhodnutím, které pomáhá decentralizovat odpovědnost za lidské zdroje a lépe zapojit manažery do řízení svých týmů. Zatímco v minulosti měly tuto práci na starosti výhradně personální útvary, v současné době je běžné, že manažerská práce zahrnuje i práci personální, a to včetně rozhodovacích pravomocí.

- *prolínání personální práce s informačními technologiemi*

Tento trend se stává stále důležitějším v oblasti ŘLZ. Integrace informačních technologií do personální práce tak umožňuje automatizaci, efektivní správu dat a procesů a zlepšuje komunikaci a interakci mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Konkrétně se může jednat o nábor a výběr zaměstnanců, onboarding nových zaměstnanců, vzdělávání atd.

- *učící se podniky*

Učící se podniky poskytuje prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí podporováni ve svém osobním a profesním rozvoji, což může vést k vyšší angažovanosti, výkonnosti a konkurenční výhodě.

- *zvýšená pozornost věnovaná potřebám zaměstnanců*

Tento trend reflektuje rostoucí důraz na lidskou sílu jako na klíčový zdroj podniků. Tento trend se může týkat zaměstnaneckých benefitů, rozvoje dovedností, podpory pracovního života a podpory duševního zdraví. Celkově se zvýšená pozornost věnovaná potřebám zaměstnanců stává stále více důležitou pro podniky, které chtějí přilákat, udržet a stimulovat kvalifikované

zaměstnance a tvořit prostředí ve kterém se zaměstnanci cítí dobře, jsou spravedlivě odměňováni a podporováni v osobním i profesním životě.

- *propojení pracovního a osobního života*

Z anglického překladu work-life balance se tento klíčový aspekt stále více dostává do centra pozornosti v oblasti moderního ŘLZ a stává se prioritou pro podniky, které chtějí podporovat zdraví, pohodu a produktivitu svých zaměstnanců. Tento pojem se stává stále více důležitým ve světě, kde technologie a pracovní kultura umožňují 24/7 dostupnost. Tento trend se týká tvorby prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou dosáhnout rovnováhy mezi pracovními povinnostmi a svým osobním životem.

Dle McMackin and Heffernan (2021) lze mezi nejnovější trendy ŘLZ zahrnout i:

- *agilní řízení lidských zdrojů*

Agilní přístup v oblasti ŘLZ se stává stále populárnějším v reakci na potřeby moderních podniků, které v dnešní době čelí turbulentním změnám v rychlém tempu inovací. Agilní ŘLZ reprezentuje nový pohled na to, jak se podniky starají o své zaměstnance, jak spravují procesy a strategie v souladu s principy agilního řízení. Je to schopnost přizpůsobovat a rozvíjet jednotlivce a procesy v reakci na rychlé a nepředvídatelné změny, podporovat lidi, klíčové strategie a organizační přizpůsobivost. Tento přístup umožňuje podnikům lépe reagovat na dynamické změny v pracovním prostředí a tím dosáhnout lepších výsledků (Danese a kol., 2018; Gollan a kol., 2014; Qamar a kol., 2021).

Mezi další nejnovější trend v oblasti ŘLZ řadí Prikshat a kol., (2023):

- *umělou inteligenci (AI)*

Na základě přijetí strukturovaných i nestrukturovaných technik analýzy dat a využívání pokročilých nástrojů a technik umělé inteligence (AI) se objevila i aplikace AI do ŘLZ, s významnými důsledky pro samotnou funkci ŘLZ. AI disponuje širokou škálou technologií, které umožňují softwaru provádět úkoly, které by běžně vyžadovaly lidskou přítomnost, zapojení i rozhodování. Pandemická situace Covid-19 nedávno vytvořila bezprecedentní výzvy pro manažery ŘLZ (tj. nábor, nástup a školení atd.), které urychlily přijetí aplikací AI do ŘLZ. Existují výhledy, že v budoucnu v postupech ŘLZ bude charakterizována vysokou digitalizací a zvýšenou virtualizací podporovanou technologiemi AI pro dosažení udržitelné konkurenční výhody založené na špičkovém lidském kapitálu a vývoji ŘLZ, které zahrnují průmysl 4.0

a zvýšení zkušeností zaměstnanců a spokojenosti s prací (Malik a kol., 2022; 2021; Nguyen a Malik, 2022; Tambe a kol., 2019; Vrontis a kol., 2021).

Dle Murugesan a kol., (2023) lze mezi aktuální trendy ŘLZ řadit i:

- *Průmysl 4.0*

Rozvoj digitalizace a robotiky vedl ke vzniku Průmyslu 4.0. Tento fenomén je známý jako propojení fyzického a kybernetického prostředí pomocí digitálních technologií. V éře Průmyslu 4.0 hraje funkce ŘLZ zásadní roli při překlenutí propastí mezi technologií a lidskými zdroji, která je stále více aktuální. Přestože technologie přebírá většinu úkolů tradičně vykonávaných lidskými zdroji, stále roste potřeba těch flexibilních funkcí, které by řešily výzvy spojené s řízením lidí. Tento trend zahrnuje integraci digitálních technologií, automatizaci, AI a mnoho dalších inovací do všech aspektů průmyslových procesů včetně managementu ŘLZ. Toto trendy reprezentují, jak Průmysl 4.0 mění ŘLZ a nabízí možnosti pro podniky v podobě nábory, rozvoje zaměstnanců, a mnoho dalších. Zároveň tvoří nové výzvy, jako je například zajištění kybernetické bezpečnosti, ochrana soukromí či správa digitálních technologií (Liu a Xu, 2016; Matt a kol., 2020; Sony a Naik 2019).

Dle da Silva a kol., (2022) nelze opomenout mezi aktuálními trendy:

- *Řízení lidských zdrojů 4.0*

Změny, které nastaly s příchodem Průmyslu 4.0 ovlivňují zásadním způsobem ŘLZ. Aplikace digitálních technologií při řešení úkolů s sebou přináší nový název, kterým je ŘLZ 4.0, někdy zvaný v anglickém překladu Smart HR 4.0. Tento nový koncept je agilnější, zajišťuje blaho zaměstnanců před okolními vlivy a zejména napomáhá získávat lidský kapitál pro nové úkoly. Vyžaduje tvorbu digitální kultury pro digitální lidi, kteří jsou proškoleni s digitálními nástroji, tedy disponují správnými dovednostmi pro zvýšení produktivity. Nové generace a talenty budoucnosti vyžadují rozvoj strategičtějších, koordinovanějších a kreativnějších činností. Vyhýbají se opakující se činnostem a těm co jsou snadné, což následně umožňuje prokázání dovedností a činností, které jsou hodnotnější. Činnosti, které by se tradičně prováděly ručně a s individuální analýzou se mohou díky ŘLZ 4.0 zautomatizovat a velký objem dat lze analyzovat rychleji a přesněji (Becker a Stern, 2016; Fareri a kol., 2020; Flores a kol., 2020; Mazurchenko a Maršíková, 2019; Sivathanu a Pillai, 2018).

2.1.4 Modely řízení lidských zdrojů

Různé vědecké týmy vyvinuly několik modelů ŘLZ. Tyto modely přispívají personalistům ke specifikaci správného a účinného ŘLZ, které je základem pro jeho efektivní aplikaci v praxi.

Model shody

Jedním z prvních modelů je Model shody, vytvořený Fombrun a kol., (1984). Model je někdy zvaný i jako Michiganský model a zachycuje jej Obrázek 1. Systém ŘLZ i struktura podniku by měly být vytvářeny a uplatňovány v souladu se strategií podniku, proto i název Model shody. Model se zaměřuje na vzájemný vztah a kontinuitu činností ŘLZ. Zásadním úkolem tohoto modelu je sladění struktury podniku a systému ŘLZ tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů podniku a tím docházelo ke zvyšování výkonnosti podniku (Fombrun a kol., 1984).

Obrázek 1, Model shody



zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2007)

Ke správnému ŘLZ je nutná znalost výše zmíněných faktorů, které na sebe úzce navazují:

1. *výběr* – propojování lidských zdrojů s pracovními místy,
2. *řízení pracovního výkonu* – hodnocení zaměstnanců,
3. *odměňování* – dle Armstronga (2007) je systém odměňování jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně aplikovaných manažerských nástrojů stimulace výkonu podniku; systém odměňování musí odměňovat krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podniku musí vyvíjet aktuální úsilí, aby uspěla v budoucnosti,
4. *rozvoj* – rozvíjení kvalifikace a odbornosti zaměstnanců.

Model shody reprezentuje zaměstnance jako obchodní zdroj, který by měl být co nejlevněji získán, rozvíjen a co nejvíce využíván. Ve vztahu k personálním činnostem lze předpokládat, že cena bude jedním z důležitých kritérií při výběru zaměstnanců. Velký důraz bude v tomto modelu kladen na hodnocení zaměstnanců, tedy na provádění zpětné vazby a určování oblastí, kde se mají zaměstnanci rozvíjet (Price, 2011).

Zásadním nedostatkem tohoto modelu je jeho jasná autoritativní povaha s důrazem na čtyři personální postupy. Tento model nebere zřetel na podmíněné faktory, strategii managementu a případný zájem různých dalších zájmových skupin, mezi které mohou patřit například i akcionáři (Naik a kol., 2023).

Naopak výhodou tohoto modelu je zprostředkovaná kontinuita interních personálních politik a významná koordinace interních personálních postupů a politik s externí obchodní strategií podniky. Mezi výhody lze také řadit jednoduchost samotného modelu, poskytující pomoc jako experimentální rámec pro popis povahy a důležitosti hlavních postupů v oblasti ŘLZ a interakcí mezi prvky, které tvoří spleť oblastí ŘLZ (Naik a kol., 2023).

Harvardský model

Mezi nejstarší modely se řadí i Harvardský model. Model jako první navrhl Beer (1984), ale Harvardským modelem jej nazval až Boxall (1992). Tento model otevírá možnosti pro praktické vyhodnocení způsobu, jakým bude strategie ovlivněna řídicí funkcí jednotlivce. Funguje na bázi, že ŘLZ zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, které následně ovlivňují vztahy mezi podniků a zaměstnanci. Konkrétně se jedná o vliv zaměstnanců na podnik, podniku práce, styl řízení zaměstnanců a komplexní pohled na zaměstnance v podniku. Tento model reprezentuje ŘLZ jako záležitost liniových manažerů. Důraz je kladen na dlouhodobější perspektivu řízení lidí, kde na zaměstnance bylo pohlíženo jako na potenciální aktivum a důležitou součást podniky, včetně ohlžení se na jejich potřeby (Armstrong, 2007; Beer, 1984; Kocianová, 2012; Leskin, 1985; Naik a kol., 2023; Price, 2011).

Autor modelu Beer (1984) charakterizuje ŘLZ dvěma hlavními vlastnostmi:

1. *linioví manažeři nesou zodpovědnost za propojování strategie podniky s personální politikou,*
2. *cílem personálního oddělení je formulace politiky a zásad, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly (Armstrong, 2007).*

Beer (1984) zároveň specifikoval čtyři oblasti politiky lidských zdrojů:

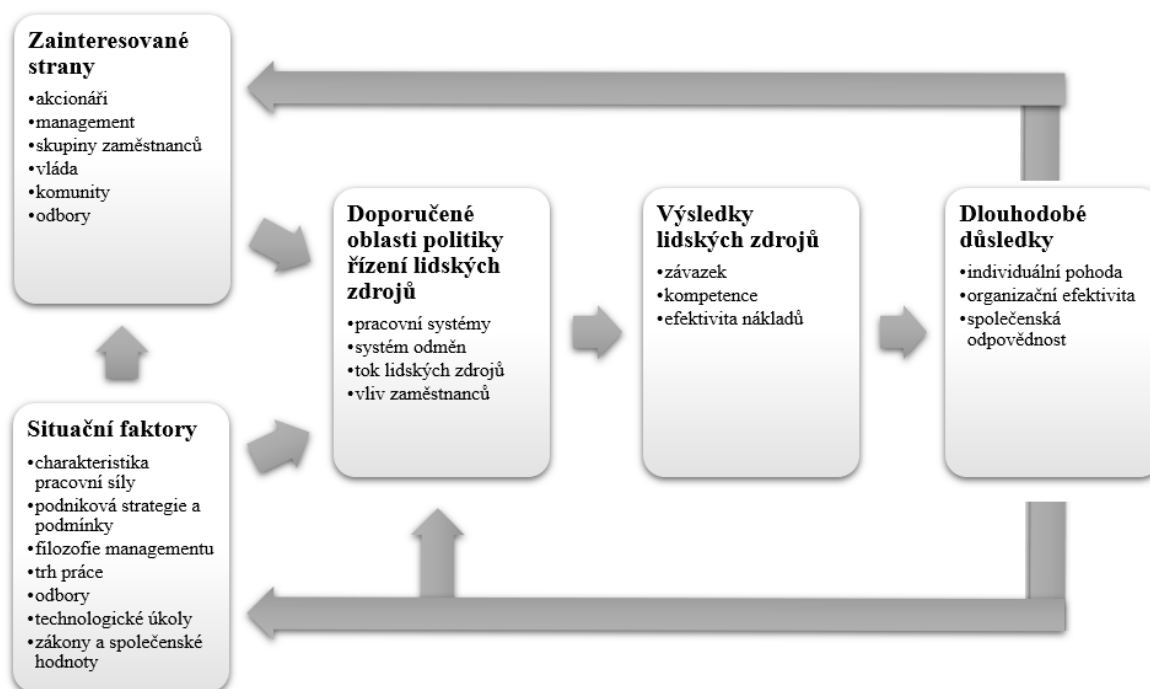
1. *tok lidských zdrojů* – do této oblasti se řadí nábor, výběr, umístění a hodnocení zaměstnanců,
2. *odměňovací systém* – stimulace výkonu zaměstnanců,
3. *vliv zaměstnanců* – delegace odpovědnosti a moci,
4. *pracovní systémy* – zohledňují povahu práce, tj. efektivitu vynaložených nákladů.

Harvardský model je z pohledu personálních činností více obsáhlejší, jelikož se zaměřuje na propojení jednotlivých činností a více se věnuje vztahům mezi zaměstnanci a podniků. Pro tento model jsou zaměstnanci unikátním bohatstvím, proto je dbáno na snížení pravděpodobnosti odchodu zaměstnanců z podniků, je kladen větší důraz na adaptační proces i následné vzdělávání zaměstnanců. Model je zachycen na Obrázku 2.

Vrcholový management nese odpovědnost za strategii ŘLZ a liniový management za samotné ŘLZ. Harvardský model ŘLZ dle Kocianové (2012) klade důraz na:

- *propojení všech oblastí politiky ŘLZ,*
- *vliv ŘLZ na vztahy mezi podniků a zaměstnanci,*
- *nahlížení na zaměstnance jako na unikátní bohatství, nikoliv na variabilní náklady.*

Obrázek 2, Harvardský model



zdroj: Armstrong (2007)

Oddělení ŘLZ působí jako objektivní pozorovatel a prostředník mezi všemi stranami, které se v modelu vyskytují. Jeho úkolem je sladit politiku společnosti se zájmy vedení, investorů, akcionářů, zákazníků i zaměstnanců.

- *zainteresované strany*

Zainteresované strany lze nazývat jako subjekty, které mají zájem nebo jsou ovlivněny procesy ŘLZ a rozhodnutími v podniku. Zájmy zainteresovaných stran identifikují do určité míry kompromis mezi zájmy investorů a akcionářů, vlastníků a vedoucích, zaměstnanců a zákazníků. Efektivní ŘLZ zahrnuje aktivní zapojení a zohlednění zájmů všech těchto zainteresovaných stran a vyvážení jejich potřeb a požadavků s cíli strategií podniky (Li a kol., 2018).

- *situační faktory*

Jinými slovy, co ovlivňuje akce zainteresovaných stran. Situační faktory ovlivňují volbu managementu ohledně HR strategie. Model integruje filozofii managementu, společenské hodnoty, charakteristiky pracovní síly, trh i odbory. Tyto faktory mají povahu interní i externí a mohou se měnit v závislosti na konkrétní situaci, ve které se podniky nachází. Konkrétně se mezi tyto faktory řadí velikost podniky, kultura a hodnoty podnikatelského prostředí, legislativa a praktika podnikání, trh práce a odbory. Zohlednění těchto situačních faktorů je klíčem k úspěšnému ŘLZ v podnicích a úspěšné adaptaci příslušných strategií a politik k aktuálním potřebám a podmínkám (Naik a kol., 2023).

- *doporučené oblasti politiky ŘLZ*

Doporučené oblasti politiky ŘLZ vznikají na základě důsledku interakce mezi volbou a omezeními z pozici managementu a činnosti managementu ŘLZ. Management je tímto modelem reprezentován jako skutečný aktér, který je schopen do určité míry výrazně přispět uvnitř organizačních a enviromentálních hranic a sám tyto hranice po určitou dobu ovlivňovat. Může se například jednat o úroveň vlivu zaměstnanců ve společnost, tj. jejich schopnost převzít iniciativu. Dále řízení zaměstnanců i jejich odměňování, tj. systém odměňování (Naik a kol., 2023).

- *výsledky lidských zdrojů*

Souvisí s úrovní oddanosti zaměstnanců, kteří dodržují standardy včetně vysoké výkonnosti, což následně vede ke konkurenční výhodě. Zaměstnanci na základě svého talentu a schopností se chtějí stále zdokonalovat a prostřednictvím práce růst. Proto tento model předpokládá,

že řízení pracovněprávních vztahů by mělo být prováděno na základě předpokladů zejména vnitřní motivace zaměstnanců (Armstrong, 2007; Naik a kol., 2023).

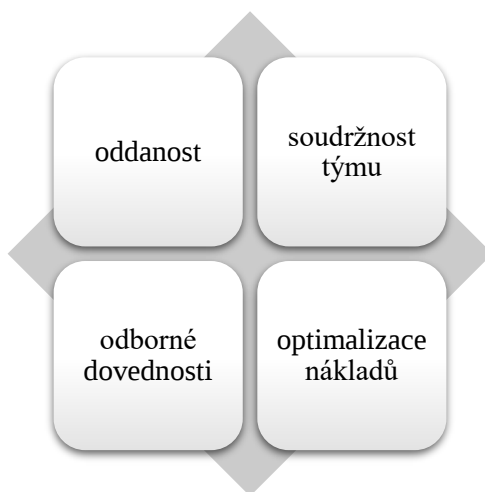
- *dlouhodobé důsledky*

Dlouhodobé důsledky lze zprvu rozdělit do 3 základních úrovní:

1. individuální – zejména se jedná o psychologické odměny, které dostávají zaměstnanci výměnou za svoji dobře odvedenou práci,
2. organizační – na základě zvýšení produktivity práce je zaručen organizační úspěch,
3. společenský – díky optimálnímu využití zaměstnanců lze dosahovat růstu (Naik a kol., 2023).

Je-li model správně nastaven a personálním oddělením správně aplikován, lze specifikovat podstatu Harvardského modelu, kterou reprezentuje Obrázek 3.

Obrázek 3, Výsledky ŘLZ a dlouhodobé důsledky



zdroj: vlastní zpracování dle Daria Pronoza (2022)

- *zpětná vazba*

Jedná se o šestý prvek Harvardského modelu. Volby a zásady ŘLZ jsou ovlivněny situačními faktory. Dlouhodobé výsledky jsou ovlivněny právě situačními faktory, avšak i personální politikou i zájmy zúčastněných stran.

Tento model měl na teorii i praxi ŘLZ významný vliv a to zejména svým důrazem na skutečnost, že ŘLZ se týká všech manažerů, nikoliv pouze personálního útvaru a samotných personalistů (Armstrong, 2007).

Dle Kocianové (2012) byl později model rozšířen D. Guestem o další cíle politiky lidských zdrojů, kterými jsou:

- *integrace ŘLZ do strategických plánů,*
- *vysoká oddanost a identifikace s podniky,*
- *vysoká kvalita služeb, zboží a personálního řízení,*
- *flexibilita a přizpůsobivost organizační struktury.*

Kontextový model

Kontextový model se zaměřuje na práci s okolními faktory ŘLZ. Dle Armstronga (2006) se jedná o následující:

- *sociální faktory,*
- *institucionální faktory,*
- *politické faktory.*

Tyto faktory propojují systém ŘLZ s okolím, ve kterém se utváří a rozvíjí. Vliv a specifikace výše uvedených faktorů nebyla v jiných modelech detailně zdůrazňována. Tento model nelze přiřadit k původnímu a konkrétnímu představiteli, nýbrž se touto problematikou a propojováním ŘLZ s jeho okolím zabývalo mnoho výzkumníků. Jedním z nich je Martín-Alcázar a kol., (2005), který upozorňoval na propojení strategie ŘLZ s jejím kontextem. Tvorba a uskutečňování strategií lidských zdrojů se účastní mnoho zainteresovaných stran, které jsou vnitřní i vnější a jsou ovlivňovány strategickými rozhodnutími. Kontextový model proto nabízí komplexnější pohled na strategické ŘLZ, které zahrnuje univerzalistický, konfigurační i kontextový přístup. Kontext tedy podmiňuje a současně je podmiňován strategií lidských zdrojů. Jeho výhoda tedy zejména plyne v lepším pochopení strategického řízení, ŘLZ ale i pro budoucí výzkum této oblasti (Martín-Alcázar a kol., 2005).

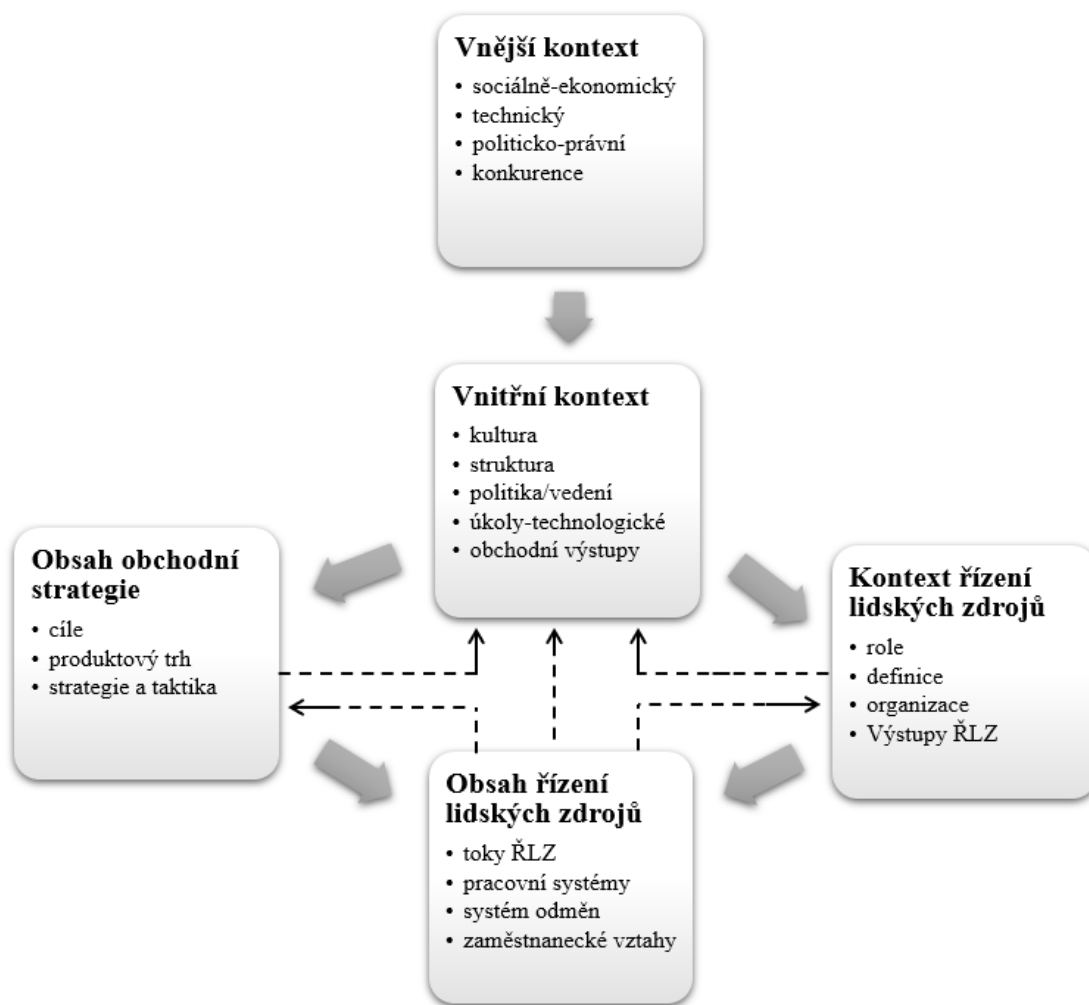
Martín-Alcázar a kol., (2005) nebyli jediní, kteří se vlivem kontextu podniky na ŘLZ zabývali. Hendry a Pettigrew (1990) zkoumali také kontext podniky na ŘLZ a vytvořili tzv. **Warwick model**, který je zachycen na Obrázku 4. V něm rozlišují pět prvků, které mají na ŘLZ v podniku vliv:

- *vnější prostředí,*
- *vnitřní prostředí,*
- *obsah podnikové strategie,*

- *kontext ŘLZ*,
- *obsah ŘLZ* (Čakar a kol., 2003).

Warwick model rozšiřuje rámec Harvardského modelu, s využitím jeho analytických charakteristik a klade důraz na strategii podniku a personální postupy. Tento model navíc uplatňuje vnější a vnitřní prostředí podniku, tudíž identifikuje vlivy na ŘLZ, a objevuje způsob, jakým se ŘLZ přizpůsobuje ke změnám v prostředí, tj. v kontextu. O úspěšné podniku lze hovořit tehdy, dojde-li ke kongruenci mezi vnitřním a vnějším kontextem. Tomuto modelu chybí postup, jehož prostřednictvím jsou interní personální postupy propojeny se strategií podniku a produktivitou (Naik a kol., 2023).

Obrázek 4, Warwick model



zdroj: vlastní zpracování dle Naik a kol., (2023)

5-P model

Autor modelu Schuler (1992) specifikoval v modelu 5-P pět dílčích prvků personálního řízení. Dle Michael and Stephen (2015) se jedná o následujících pět zdrojů:

- *pojetí lidských zdrojů* – specifikuje přístup podniky k lidským zdrojům, jejich roli a filozofii,
- *politika lidských zdrojů* – tvorba a uplatňování programů a praxe v souladu se strategickými cíli podniky,
- *program lidských zdrojů* – je nástrojem pro provádění změn v oblasti lidských zdrojů (např. řízení pracovního výkonu, vzdělávání, odměňování atd.),
- *praxe lidských zdrojů* – postupy, které směřují k naplňování politik a programů v oblasti lidských zdrojů, z pohledu jejich zabezpečení (odměňování, vzdělávání atd.),
- *procesy lidských zdrojů* – obsahují formální postupy a metody k uskutečnění strategických plánů a politik (Schuler, 1992).

Cílem tohoto modelu je spojování personální aktivity se strategickými potřebami podniky. Výhodou je právě propojení těchto jednotlivých personálních činností (získávání, výběr, přijímání a adaptace, hodnocení, odměňování atp.), které ve většině odborné literatury se uvádí odděleně, následkem toho dochází k podněcování vlivu, který mají personální činnosti na chování zaměstnanců. Výsledkem použití tohoto modelu je lepší porozumění složité interakci. Mezi výhody modelu také lze zařadit zdůraznění vztahu mezi strategií a jednotlivými aktivitami, jehož význam byl podněcován (Schuler, 1992).

Evropský model

Autor Brewster (1993) navrhl Evropský model a tvrdí, že koncept ŘLZ je původem ze Spojených států amerických (USA), vychází tudíž z americké terminologie a proto si pokládá otázku, zda lze tento koncept aplikovat i na evropské prostředí. ŘLZ spočívá na autonomii podniků, která však v Evropě na rozdíl od USA neexistuje. Podniky jsou v Evropě podporovány a omezovány mnoha vnějšími faktory, které americké modely přehlíží. Proto Brewster navrhl nový model, který zohledňuje vliv právního prostředí, odborových podniků a společenské odpovědnost. Tento model je založen na dialogu mezi sociálními partnery, klade důraz na sociální odpovědnost, funguje na bázi multikulturní podniky, podílí se na rozhodování, a soustředí se na soustavné vzdělávání (Mabey a kol., 1998). Jedná se o seskupení několika důležitých aspektů:

- *role personalistů a jejich odolnost a flexibilita,*
- *vztahy s liniiovými manažery, kteří jsou součinní a disponují odborností,*
- *odborově organizované a neorganizované vztahy se zaměstnanci,*
- *zaměření v souvislosti s analýzou nákladů a výnosů včetně kontextu okolí,*
- *cíle podniky a společenská odpovědnost (lidé jsou klíčový zdroj),*
- *zavedení právního prostředí (Brewster, 1993).*

Typické rysy toho modelu dle Mabey a kol., (1998) jsou:

- *spolupráce s obory,*
- *důraz na společenskou odpovědnost,*
- *účast zaměstnanců na rozhodování,*
- *systematické vzdělávání zaměstnanců.*

Výše popsané důležité aspekty Evropského modelu ŘLZ mají jednoznačný vliv na dílčí personální činnosti v podnicích. Zacházení s lidskými zdroji jako s hlavním zdrojem a jejich vztahy s manažery mohou mít vliv na řízení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich systematické vzdělávání pomocí nejrozličnějších metod i jejich odborný nábor a výběr.

„Tvrdý“ a „měkký“ model

Storey (1996) identifikoval „tvrdé“ a „měkké“ pojetí ŘLZ jako model, kde rozlišení spočívá v přístupu k lidským zdrojům jako k ostatním zdrojům od přístupu založeného na komunikaci a vedení. Kocianová (2012) specifikuje následujícím způsobem „tvrdé“ a „měkké“ ŘLZ:

- „*tvrdé*“

Pojetí zdůrazňuje racionální přístup k ŘLZ, klade důraz na praktické a podnikatelsky strategické aspekty ŘLZ a lidé jsou chápáni jako ekonomický faktor. Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je považováno za konkurenční výhodu a zejména jako prostředek k dosahování zisku. Potřeby zaměstnanců nejsou v tomto „Tvrdém“ modelu prioritou. Pohled na člověka je stejný jako na jakýkoliv jiný zdroj v podniku, který je zapotřebí řídit a získat z něj maximální užitek. Využívá se „tvrdých“ faktorů řízení, jako jsou například formální pravidla, organizační a pracovní normy, které následně umožňují standardizaci pracovních postupů. Tento přístup by se volně dal přirovnat k McGregorově (1960) Teorii X, kde zaměstnanec musí být do práce řádně stimulován (tresty, odměny), práce po něm musí být kontrolována a vyhýbá se odpovědnosti.

- „měkké“

Toto pojetí je v souladu s lidskými vztahy, které odrážejí komunikaci, stimulaci, možnost vzdělávat se, rozvoj, vedení, důraz je kladen na oddanost, angažovanost i adaptabilitu. Zaměstnanci jsou považováni za unikátní bohatství podniky a jsou chápáni spíše jako prostředky, nikoliv jako předměty jako je u to „tvrdého“ přístupu. Stěžejní je kultura podniky s přesvědčením, že zájmy vedení podniky a zaměstnanců jsou v souladu. V tomto pojetí jsou zejména cíleně využívány faktory jakými jsou osobní faktory, mezilidské vztahy, identifikace s podnikem, které souhrnně lze charakterizovat jako Teorii Y od McGregora (1960).

Dle Keenoy (1997) se obě varianty spíše doplňují než vzájemně vylučují. Empirický výzkum dokazuje, že podniky aplikují rozmanité kombinace „tvrdých“ a „měkkých“ přístupů. Tyto kombinace byly v každé sledované podniku jedinečné, což znamená, že faktory vnějšího a vnitřního prostředí podniky, její strategie, kultura či struktura hrají významnou roli v přístupu k ŘLZ v podniku (Truss a kol., 1997).

Jako výraz všech aktivit spojených s řízením lidí v podnicích pojem ŘLZ v současné době převládá. Pozornost se upíná směrem k potřebě uplatňování strategického a systematického ŘLZ, které v podniku tvoří přidanou hodnotu. ŘLZ se stalo spíše něčím, co podniky obvykle dělají než určující filozofií, která je charakterizována určitými činnostmi.

2.1.5 Personální činnosti

Lippold (2014) člení personální činnosti stručně, do dvou následujících kategorií:

- *získávání zaměstnanců* – výběr, segmentace, umístování a komunikace,
- *udržení zaměstnanců* – rozvoj zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké benefity, hodnocení zaměstnanců.

Dle Hesketh and Hird (2010) je personální činnost řešena na třech úrovních:

1. *úroveň: zabezpečování lidí,*
2. *úroveň: angažovanost, odměňování a rozvoj lidského kapitálu,*
3. *úroveň: strategická angažovanost.*

Koubek (2007) uvádí dílčí personální činnosti:

1. *tvorba a analýza pracovních míst,*
2. *personální plánování,*
3. *získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,*

4. *hodnocení zaměstnanců,*
5. *rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,*
6. *odměňování,*
7. *vzdělávání zaměstnanců,*
8. *pracovní vztahy,*
9. *péče o zaměstnance,*
10. *personální informační systém,*
11. *průzkum trhu práce,*
12. *zdravotní péče o zaměstnance,*
13. *činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,*
14. *dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců.*

Rozdílné personální činnosti lze shledávat ve vztahu k velikosti podniky. Menší či malé podniky nedisponují značným rozsahem těchto aktivit. Naopak velké podniky, díky své velikosti využívají širokou paletu těchto činností, dokonce někdy využívají i služeb externích specializovaných podniků pro danou oblast.

Neexistuje obecně platná definice, která by reprezentovala globálně úspěšný proces ŘLZ, který by právě pozitivně přispíval k výkonnosti podniky. Dle Ferreira a kol., (2012) školení, odměňování i podíl na zisku vykazují výrazně pozitivní vztah k výkonu podniky. Michie and Sheehan (2005) došli k závěru, že postupy v rámci ŘLZ (nábor, školení, kariérní růst, odměňování atd.) zvyšují výkonnost podniky. Stavrou a kol., (2007) upřesňuje silný a pozitivní vztah mezi školením (rozvojem) zaměstnanců a výkonností podniky. Nejvýznamnějším aspektem tohoto trendu je zlepšení strategické funkce ŘLZ, která se prolne do činnosti podniky (Lengnick-Hall a kol., 2009).

Z výčtu personálních činností se disertační práce následně zaměří na oblast náboru zaměstnanců.

2.2 Nábor zaměstnanců

Nábor, někdy je možné se setkat i s názvem získávání zaměstnanců, je primárním nástrojem pro přilákání uchazečů. Jedním z nejnáročnějších a nejstrategičtějších organizačních procesů je efektivní najímání vhodné pracovní síly. Bez ohledu na typ, zaměření či velikost podniky, zaměstnanci jsou vždy považováni za nejdůležitější faktor ovlivňující výkon podniky. Je tedy nezbytné, aby na náborové procesy byl kladen dostatečný důraz a zvýšila se významnost

náborových činností. Neefektivní nábor může způsobit potíže ve smyslu přibrzdění či dokonce úplné zastavení růstu potenciálu podniky v situaci, kdy má dostatek zaměstnanců. Je tedy nezbytné podněcovat tyto dílčí aktivity a zaměřit se na zefektivnění celého procesu náboru zaměstnanců (De Waal, 2018; Pessach a kol., 2020).

Prvotním úkolem je oslovení vhodných uchazečů pro obsazované pracovní místo, ze kterých si bude moci podniky vybrat nejlépe odpovídajícího zaměstnance. Mělo by se dbát na to, aby byli uchazeči způsobilí zastat pracovní pozici, a zároveň byli schopni se dále rozvíjet. Základem pro proces získávání zaměstnanců je popis pracovního místa a také rozhodnutí zda-li obsazované místo je možné obsadit z vlastních řad podniky či bude získávání mimo podniku, v adekvátním počtu zaměstnanců pro úkoly prováděné podniků (Sobocka-Szczapa, 2021), a to za předpokladu využití adekvátního komunikačního média (písemná reklama, reklama na firemním webu, doporučené zaměstnanců, veletrhy práce, sociální média, atd.) a kvalitních informací (Priyadarshini a kol., 2017). Tento náborový cíl by měl přispět k pokrytí současné i budoucí situace, kromě předpokládaného nebo náhodného nedostatku zaměstnanců (Michna a kol., 2015).

Funkce náboru má nejvýraznější dopad na růst tržeb společností a ziskové marže ve srovnání s jakoukoli jinou funkcí v oblasti ŘLZ (Sullivan, 2012). Identifikace nejlepších prediktorů byla cílem mnoha studií zaměřující se na nábor zaměstnanců v posledních několika desetiletích (Zazon a kol., 2023). Podniky intenzivně investují značné úsilí do snahy snížit nejistotu a vysoké náklady spojené s náborovým procesem. Špatná rozhodnutí o náboru totiž mohou vést nejen k zaměstnancům s nízkou výkonností, ale také ke zvýšené fluktuaci (Pessach a kol., 2020). Náklady spojené s náborem zaměstnanců a fluktuací mohou dosáhnout až 150 % ročních nákladů na odměny zaměstnance a u vedoucích zaměstnanců mohou být ještě vyšší (200-250 %). Čas investovaný do náboru zaměstnanců je jen dalším aspektem, se kterým musí podniky při náboru nového zaměstnance kalkulovat (Bliss, 2004). Tyto aspekty mohou mít přímý dopad vyplývající z nákladů na náhradu zaměstnanců, např. náklady na přijímací řízení, opětovné přijímání zaměstnanců, školení, atd., stejně jako nepřímé vlivy jakými jsou špatné služby zákazníkům či pokles morálky zaměstnanců (Boushey a Glynn, 2012) Dle Lee (2011) lze konstatovat, že při zlepšení náborového procesu, což znamená přijímání nejvhodnějších kandidátů má zásadní pozitivní význam a dopad na výkonnost podniky.

Výše uvedená fakta tvoří prostor pro vyhledávání nových metod a inovativního přístupu v oblasti ŘLZ, jenž jsou primární aktivitou, která zaručuje úspěšné fungování podniky

a následně tvoří prostor pro konkurenční výhodu podniky. Inovativní metoda, která přispívá k zcela ojedinělému přístupu k celé podniku je fenomén s názvem personální marketing (PM). Tento přístup vnímá současné zaměstnance i uchazeče o práci jako zákazníky, v souvislosti jako marketing na ně pohlíží jako na zákazníka. PM s sebou přináší do oblasti ŘLZ marketingové principy a umožňuje aplikaci nástrojů marketingového mixu v prostředí práce s lidským kapitálem. Vytvořený na míru a správně aplikovaný marketingový mix PM má pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniky (Gogolova a kol., 2015; Hobfoll, 2002; Liu a kol., 2014; Sun a kol., 2013).

2.2.1 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Výchozím bodem pro realizaci celého procesu náboru zaměstnanců je především určení zdrojů získávání zaměstnanců. Výběr zdrojů náboru závisí především na finančních prostředcích a čase určeném na získání zaměstnanců, fázi rozvoje podniky, situaci na trhu práce, aplikovaného modelu ŘLZ a typu obsazované pozice. Z hlediska výběru zdroje náboru lze nábor rozdělit na externí a interní a tzv. smíšený. Rizikovým faktorem, který může být shledáván u interního náboru jsou náklady. V tomto případě jsou náklady nižší ve srovnání s náklady, které nese podniky, která se rozhodne pro externí nábor a také situace, „nezdravé“ rivality mezi zaměstnanci. Nízké náklady tohoto zdroje může ovlivnit nesprávnost formulovaných postupů a kariérní ověření kandidátů (Sobocka-Szczapa, 2021).

Získávání zaměstnanců z externích zdrojů dává podniku šanci najít zajímavé lidi, kteří jsou zkušení, připraveni čelit novým výzvám a zcela vyhovují stanoveným podmínkám. Tento typ náboru však disponuje určitými riziky, která plynou z různých aspektů. Zásadním rizikem je vysoká cena tohoto procesu, která nemusí úměrně reflektovat výkon zaměstnance. Další náklady mohou být ve formě zaškolování nového zaměstnance. Pro eliminaci zaměstnání zaměstnance, který nesplňuje očekávání podniky je náborový postup, kterým projdou uchazeči z interních i externích zdrojů a zaručí stejná hodnotící kritéria (Sobocka-Szczapa, 2018).

Pro lepší přehlednost jsou výhody a nevýhody interního i externího vyhledávání zaměstnanců uvedeny v Tabulce 1.

Tabulka 1, Výhody a nevýhody interního a externího vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání zaměstnanců z interních zdrojů	
výhody	nevýhody
uchazeč má přehled o podniku	omezený výběr <i>(podnik může přijít o kvalifikované kandidáty zvenčí)</i>
nízké náklady na získávání lidí	vyšší náklady na vzdělávání
podniky disponuje spolehlivými a ověřenými informacemi o uchazeči	interní uchazeči přinášejí méně nových nápadů a podnětů
uchazeč zná spolupracovníky	zklamání kolegů (rivalita, napětí) při soutěži o nové pracovní místo
vědomí schopností uchazeče	„automatické“ povyšování
omezení fluktuace	omezení uchazečovi současné práce, další náklady na nábor na jeho pozici
rychlejší obsazení místa	výběr je ovlivněn politikou podniku a osobními vazbami
ocenění dobré práce stávajících zaměstnanců <i>(zlepšení morálky, podniky si váží dobře odvedené práce)</i>	podniky přichází o vnitřní dynamiku
možná mobilita zaměstnanců v rámci pracovních míst	
Vyhledávání zaměstnanců z externích zdrojů	
výhody	nevýhody
širší možnost výběru	vyšší náklady na vyhledávání
nové impulsy pro podnik <i>(myšlenky, postupy, náměty, dovednosti)</i>	zvyšování fluktuace v podniku
nově příchozí je rychleji uznán	negativní účinek na klima podniku
přesné pokrytí potřeby <i>(širší zkušenosti a lepší náhled na oblast)</i>	riziko zkušební doby
zvýšení rozmanitosti na pracovišti <i>(noví lidé z různých prostředí i kultur)</i>	neznalost podniku <i>(seznámení či zaučení stojí čas a peníze)</i>
rychlejší nábor	obsazení místa trvá déle
snížení rizika interního konfliktu	blokování šancí na postup interních zaměstnanců
zvýšení konkurenceschopnosti	časově náročný proces

zdroj: vlastní zpracování dle Szczapa (2018)

Podniky by se měly snažit o vytvoření rovnováhy mezi interním a externím nábořem. Tím mohou těžit z výhod obou přístupů a omezit jejich nevýhody (Sobocka-Szczapa, 2018).

2.2.2 Náborové strategie

Jasně vymezená náborová strategie je nezbytná pro každý podnik, který chce zaměstnat ty nejlepší možné kandidáty. Ta by měla zahrnovat pochopení cílů podniku, vyhodnocení interních a externích náborových procesů a plán, jakým způsobem bude náborový proces probíhat. S dobře promyšlenou strategií si podniky mohou být jisté, že získají ty nejlepší možné kandidáty na danou pozici. Náborová strategie je reprezentována souborem činností, které vedou k získání zaměstnanců při konkrétních vnějších podmínkách (Bullard, 2003).

Orlitzky (2007) reprezentuje náborovou strategii jako souhrn pokusů vedoucích ke zvýšení atraktivity podniku jako budoucího zaměstnavatele a zároveň tím ovlivňuje široké okolí kandidátů. Pro tvorbu náborové strategie je nezbytné zprvu definovat cíle, kterých chce podniky dosáhnout. Dále je nutné stanovit požadavky na uchazeče (dovednosti, schopnosti a znalosti). Zejména tento krok je při konstrukci strategie jeden z nejdůležitějších, protože ovlivňuje zdroje a metody samotného náboru a zároveň veškeré aktivity vedoucí k dosahování stanovených cílů podniku (Breaugh, 2014).

Wright and Snell (1998) identifikovali dvě hlavní náborové strategie, Job Fit Strategie a Flexibilní strategii. Strategie Job Fit se zaměřuje na najímání nejvhodnějšího kandidáta na konkrétní pracovní pozici a zaměřuje se na soulad mezi strategií podniku, dovednostmi a schopnostmi potenciálního kandidáta. Zatímco Flexibilní strategie je využívána pro obecný nábor bez ohledu na konkrétní pozici, a soustředí se na vybudování selekčního systému, který je více kompatibilní s nově objevujícími a rychle se měnícími požadavky vyskytujícími se ve složitých a dynamických prostředích. Tato strategie identifikuje kvalifikované kandidáty, kteří mohou zlepšit obecnou schopnost podniku konkurovat v náročných a turbulentních situacích. Výzkumy naznačují, že většina podniků přijímá obě náborové strategie k výběru správných kandidátů (Karam a kol., 2020).

Dle Boxalla and Purcella (2016) je vhodné se při stanovování cílů strategie náboru zaměřit na dvě oblasti:

- *ekonomickou*

Ekonomické cíle jsou obecně v ŘLZ považovány za významnější. Patří do nich efektivní využívání nákladů spjatých s pracovní silou, schopnost podniku přizpůsobit se odlišným podmínkám nebo také konkurenční výhoda v oblasti lidských zdrojů.

- *sociálně – politickou*

Do této skupiny lze zahrnout například schopnost vedoucích zaměstnanců uplatňovat jejich moc.

Správně zvolená a zároveň i aplikovaná náborová strategie je zásadním determinantem ovlivňujícím efektivitu při náboru nových zaměstnanců. Dr. Ahmad Azmy (2018) specifikuje prvotní krok při tvorbě náborové strategie, kterým je detailní analýza vykonávané práce. Jedná se o proces, ve kterém jsou specifikovány činnosti, které bude zaměstnanec vykonávat včetně požadované kvalifikace, která je nezbytná k výkonu činnosti. Následně je nezbytné určit uspořádání pracoviště nebo přesný popis pracovního místa. Souhrn činitelů, které určují úspěšnost náborového procesu závisí zejména na volbě zdroje, kde bude podniky uchazeče vyhledávat, volbě náborových metod i jednotlivých fázích náboru.

Je-li nábor efektivní včetně dostatečné motivace, roste nejen výkonnost zaměstnanců, ale také výkonnost celého podniku, proto je následně snadněji dosahováno stanovených cílů podniku. Zaměstnanci, kteří jsou získáni do podniku efektivně, snadněji se stimulují k dalším výkonům a je proto snazší si je udržet v podniku. Je tedy nezbytné provádět celý proces efektivně, tím je následně přispíváno k rozvoji a prosperitě celé podniku (Adeola a Adebisi, 2016).

2.2.3 Náborové funkce

Aby nedošlo k náboru nesprávných zaměstnanců, kteří nesplní očekávání, opustí práci nebo budou muset být propuštěni, nábor musí plnit tři základní funkce: informační, motivační a předvýběrovou (Sobocka-Szczapa, 2021). Nejdůležitější z nich je funkce informační, která spočívá ve zprostředkování správné přípravy informací pro uchazeče o práci. Tyto informace musí být komplexní a užitečné pro uchazeče, kteří se rozhodují, zda se ucházet o práci na nabízené pozici (Sobocka-Szczapa, 2018). Z organizačního hlediska by se mělo jednat o odpovědi na následující otázky:

- *Jaké lidi podnik potřebuje, aby byl podnik úspěšný a udržel si silnou pozici?*
- *Co může podnik učinit, aby tyto zaměstnance získal, zaškolil a udržel?*

Pro odpovědi na předchozí otázky je základní správná tvorba pravidel náboru zaměstnanců, která umožní minimalizovat riziko se zaměstnáním nesprávné osoby a následně vybrat nejlepšího možného kandidáta na danou pozici. Zásadní je si všimnout rozdílů v očekáváních a hodnotách jednotlivých generací zaměstnanců. Zdrojem konkurenční výhody je dobrá

diagnostika potřeb a očekávání každé skupiny, která se do podniky hlásí v podobě uchazečů a schopnost využívat výhod každé z nich.

Nábor zaměstnanců čítá i mnohá rizika, kterým by mělo být cílem každého podniku se vyhnout:

- *nesprávný odhad personálních potřeb, a to jak z hlediska kvality i kvantity,*
- *nesprávný výběr zdrojů a náborových metod,*
- *nedostatek v dokumentaci a nesprávná interpretace informací v ní obsažených.*

Efektivita provozu podniky může být snížena rizikem souvisejícím s procesem náboru zaměstnanců, proto cílem podniků by mělo být snížení negativních dopadů náborového rizika.

2.2.4 Metody náboru zaměstnanců

Zaměstnanci v oblasti ŘLZ, kteří se zaměřují na nábor zaměstnanců využívají různé metody náboru, jakými jsou například inzeráty s nabídkou práce, on-line portály (pracovní a webové portály), ústní podání, sociální média a mnoho dalších k přilákání vhodných uchazečů (Muduli a Trivedi, 2020). Fisher a kol., (2014) zdůrazňují, že je preferován nábor skrze sociální síť, protože je nákladově efektivnější a volná místa se zaplňují velmi rychle. Wei a kol., (2016) také zohledňují pozitivní finanční stránku náboru, ale preferují on-line portály.

Metody náboru se významně liší, jedná-li se i o jejich schopnost sdělovat různé typy informací (Priyadarshini a kol., 2017). Webové stránky pro nábor poskytují uchazečům mnoho informací o samotné podniku, různých pracovních nabídkách nebo organizační kultuře (Allen a kol., 2007). Williamson a kol., (2003) uvádějí, že v rámci informační orientace firemních náborových webových stránek je zásadní jejich přitažlivost pro uchazeče z pohledu vnímání jejich použitelnosti a zároveň aktuálnosti, relevance a přesnosti poskytovaných informací (Priyadarshini a kol., 2017). Tištěná reklama, ač v dnešní době už méně využívaná, poskytuje málo informací a jejich rozsah je omezený. Nábor na sociálních sítích umožňuje aktivnější zpracování a usnadňuje obousměrnou komunikaci mezi zaměstnanci ŘLZ podniky a uchazečem o pracovní místo (Fisher a kol., 2014).

Inzerce s nabízenou prací je považována za nejběžnější způsob externího náboru, s možností oslovení velkého publika možných uchazečů. Zřetelné a výstižné informace prezentované v médiích mohou objasnit zájem uchazečů o zaměstnání, a i o to, co nabízená práce obnáší.

Další metodou získávání zaměstnanců je doporučení zaměstnance. Tato metoda bývá v podnicích často využívána k náboru nových zaměstnanců a je považována za velmi efektivní, zejména z důvodu nízké finanční nákladnosti. K získání zaměstnance skrze doporučení od

zaměstnance stávajícího jsou zapotřebí výrazně nižší náklady v porovnání se standardním externím nábořem. Nicméně při započítání případných finančních odměn pro doporučující zaměstnance, mohou tyto náklady vyšplhat na částky, které již nejsou zanedbatelné (Tikhonov, 2019).

Jsou-li informace v médiích relevantní pro danou práci a podniku, je volné pracovní místo shledáno uchazeči příznivější (Priyadarshini a kol., 2017). Navíc, jsou-li relevantní informace konkrétnější, spolehlivé a dostatečné, mění to postoj žadatele k práci a podniku k lepšímu, zvyšuje se přitažlivost pracovní pozice a uchazeč se stává spokojenějším (Acarlar a Bilgiç, 2013; Feldman a kol., 2006).

2.2.5 Náborový proces

V náborovém procesu se spokojeností rozumí spokojenost uchazeče s obsahem informací zpřístupněných prostřednictvím různých komunikačních medií. V kontextu inzerátu slouží obsah sdělení jako důležitý zdroj informací, který potenciální uchazeč využívá k tomu, aby se lépe seznámil s podniky a pracovní pozicí, než se rozhodne, zda se bude o práci ucházet či nikoliv. Pro přilákání uchazečů jsou tedy klíčové vlastnosti obsahu a vzhled inzerátu (Muduli a Trivedi, 2020). Obsah může zahrnovat informaci o pracovní pozici v podobě pracovní náplně, lokality, platových podmínek, odměn či výhod, kariérního růst i například otázek bezpečnosti. Connerley a kol., (2003) tvrdí, že inzeráty, které specifikují popis práce dosahují kvalifikovanější skupiny uchazečů. Obsah inzerátů s nabídkou práce ovlivňuje více postoje zkušenějších uchazečů o zaměstnání, než těch méně zkušených s tím výsledkem, že kvalita informací ovlivňuje přitažlivost podniky (Walker a kol., 2009). Breaugh (2013) zjistil, že specifická a širší informace prezentovaných uchazeči v pracovním inzerátu zlepšuje realistický náhled na budoucí práci, což následně zvyšuje pracovní spokojenost, výkon, a i napomáhá při udržení zaměstnance. Již v 70. letech minulého století bylo dokázáno, že z dlouhodobého hlediska budou jedinci, kterým byli během náborového procesu poskytnuty přesné informace se svou prací spokojenější než ti, kterým informace byly poskytnuty v menším rozsahu a nepřesněji (Wanous, 1978). Navíc bylo prokázáno, že spokojenost s informacemi je ovlivněna jejich poskytovaným množstvím v pracovním inzerátu (Allen a kol., 2007). Stevens and Szmerekovsky (2010) prokázali, že pracovní inzerce na internetu přitahuje více extrovertů. Tyto informace objasňují pohledy uchazečů o zaměstnání na danou pracovní pozici, co tato práce sebou obnáší a reflektují i samotnou podniku. A Born and Taris

(2010) dokonce zjistili, že genderově specifické inzeráty pozitivně ovlivňují motivaci žen k zájmu o danou pracovní pozici.

Často lze nalézt v inzerátu oblast s názvem benefity či nabídka zaměstnavatele. Obvykle je možné se setkat s fádními přísliby, které uchazeči nic neřeknou, anebo uchazeče příliš neosloví. Mezi takové velmi často patří mladý a přátelský kolektiv, proplacení cestovních nákladů, několik dní dovolené navíc či káva na pracovišti zdarma. I takové nabídky jsou užitečné, ale uchazeči v rozhodování nepomohou. Benefity, které uchazeče zaručeně zaujmou a možná díky nim i přehlédne případnou nevýhodu jsou: home office, flexibilní pracovní doba, sick days, semináře a kurzy hrazené zaměstnavatelem, wellness pobyty a otcovská dovolená pro novopečené tatínky (Adamová, 2021).

Podle Koubka (2009) lze shrnout proces náboru zaměstnanců do několika následujících na sebe navazujících kroků:

1. *identifikace potřeby získání zaměstnance,*
2. *popis obsazovaného pracovního místa,*
3. *zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa,*
4. *výběr charakteristik popisu a specifik pracovního místa,*
5. *určení potenciálních zdrojů uchazečů,*
6. *zvolení metod získávání zaměstnanců,*
7. *formulování nabídky zaměstnání,*
8. *zveřejnění nabídky,*
9. *získání dokumentů a informací od uchazečů a komunikace s nimi,*
10. *předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení.*

Dr. Ahmad Azmy (2018) ještě dodává, že proces náboru zaměstnanců je ze všech rozhodovacích činností tím nejdůležitějším úkolem pro podniky a odpovědné zaměstnance. V rámci náboru je nezbytné důkladně nadefinovat požadavky, které by měl vhodný kandidát splňovat, stejně jako jeho nezbytné znalosti.

2.2.6 Měření efektivnosti náboru

Dnešní rychlá doba v kombinaci s rychlým vývojem nových technologií mění představu uchazečů o budoucím zaměstnání, a i o procesu výběrového řízení. Na základě těchto změn se podniky musí přizpůsobovat potřebám uchazečů, aby na základě náborových strategií přilákali

ty nejtalentovanější jedince. Aby vůbec mohlo dojít k vylepšování samotného náboru tím správným směrem, je prioritou umět změřit jeho efektivnost (Kadjar, 2021).

Zhodnocení efektivnosti náborové strategie je provázáno na základě ukazatelů její úspěšnosti. Ukazatele následně reflektují efektivnost využívaných zdrojů, které jsou vkládané do náborových procesů. Odborná literatura disponuje značným množstvím ukazatelů měřících efektivitu náboru, například Rashmi (2010) vymezuje několik metod měření efektivnosti náborových strategií:

- *spokojenost uchazečů*

Noví zaměstnanci vyplní dotazník ohledně míry spokojenosti s celým procesem náboru, který absolvovali. Informace od odmítnutých kandidátů či kandidátek, kteří nabídku odmítli by mohli mít také cenné výstupy, přesto jejich dosažení je obvykle málo reálné.

- *zdroje náboru*

Každý zdroj co do náboru zasáhl lze vypočítat. Důležitými parametry jsou také výkon a setrvání v podniku. Tato výsledná data napomáhají pochopit kvalitu strategie získávání zdrojů.

- *náklady na nábor*

Jedná se o náklady spojené s náborem jednoho úspěšně získaného nového zaměstnance.

- *doba trvání do zaplnění pozice*

Čas potřebný k obsazení pracovní pozice.

- *výkon vs. kvalita náboru*

Výkon se u nového zaměstnance měří po 6 až 12 měsících od počátku zaměstnání a porovnává se s jeho kolegy. Kvalita je hodnocena za pomoci průzkumu včetně doplnění o manažerovi poznatky, jak zaměstnanec splňuje standardy podniku.

- *spokojenost manažerů*

Úroveň spokojenosti manažerů zapojených do procesu lze sledovat pomocí dotazníků a jejich zpětné vazby.

- *sazby za doporučení*

Rozhodnutí o výběru uchazeče náleží liniovému vedoucímu. Tato metoda může pomoci měřit, jak náborový tým rozumí pracovním rolím nebo i úlohám.

- *vývoj vedení*

Specifický počet uchazečů na klíčové pozice je ukazatelem výkonnosti týmu. Sledování těchto údajů může mít také významný dopad na čas potřebný k obsazení pozic, náklady na nábor a samozřejmě i kvalitu náboru.

Nezanedbatelným měřítkem efektivnosti vybrané metody náboru je fluktuace. Míra fluktuace je ukazatel, který vyjadřuje poměr mezi zaměstnanci, kteří odešli z podniku a průměrným počtem zaměstnanců za stejné období. Pro výpočet lze pak využít vzorce:

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří během daného období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků ve stejném období}} * 100 (\%)$$

Dvorakova a kol., (2012) doporučuje vždy při měření fluktuace, jakožto ukazatele náboru, vyjádřit míru fluktuace pro každou kategorii zaměstnanců zvlášť, nikoliv aby byl výpočet vztažen na celou podniku. Dílčí pozice mohou mít odlišné motivační programy, jiné potřeby, což výpočet nedokáže zohlednit. Jednoznačná nevýhoda fluktuace je neschopnost zohlednění doby, po kterou uchazeči o zaměstnání z podniků odcházejí, a vyhodnocení, zda se jedná o dobrovolný nebo dobrovolný odchod ze zaměstnání. V roce 2022 byla v ČR dle Krása (2023) fluktuace zaměstnanců na úrovni 14 %, přičemž za optimální nebo-li zdravou hodnotu je považováno rozmezí 5-7 %.

2.2.7 Pracovní inzerát

Pracovní inzerát by měl disponovat autoselektivní funkcí, která zajišťuje přilákání vhodného uchazeče, a naopak by měl odrazovat ty nevhodné. Je zásadní, aby pracovní inzerát mířil na správně definovanou cílovou skupinu uchazečů a jeho forma musí být dostatečně srozumitelná (Koubek, 2007). Je klíčovým elementem, který by měl přilákat vhodného uchazeče (CIPD, 2015). Důležitá je kreativita a snaha o odlišení se od konkurence. Vzhled inzerátu je klíčový, včetně výstižných slov, a je nutné potenciálního kandidáta upoutat ihned na začátku. Většina uchazečů se rozhoduje v průměru pouhých 14 vteřin, zda má budou inzerátu věnovat další pozornost (LinkedIn, 2021).

Inzerát má obsahovat informace ve formě nadpisu, názvu podniku, názvu pracovní pozice, charakteristiky pracovního místa (popis toho, co bude zaměstnanec dělat), požadavky na uchazeče (odbornost, vzdělání, praxe a další nutné kompetence), pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody, informace o postupu přihlášení a výběrovém procesu (Armstrong, 2007; Koubek, 2011; Stýblo, 1994). Tento obsah by měl být ideálně personalizovaný. Zároveň

i menší změny ve slovech nebo slovních obrazech mohou mít vliv na počet přihlášených uchazečů (CIPD, 2015). Dle Mohr (2014) se ženy většinou přihlásí na pozici, kde splňují 100 % z uvedených požadavků. Naopak u mužů to je pouze 60 %.

2.3 Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Personální marketing (PM) a budování značky zaměstnavatele jsou klíčovými strategiemi, které podniky využívají k přitahování a udržení talentovaných zaměstnanců. PM je zaměřen na propagaci zaměstnavatele jako atraktivního místa k práci prostřednictvím různých marketingových a komunikačních kanálů, zatímco budování značky zaměstnavatele je soustředěno na tvorbu pozitivního vnímání podniky současnými zaměstnanci, uchazeči i veřejností (Armstrong a Taylor, 2017; Bednář, 2013; Gogolova a kol., 2015; Tegze, 2018).

2.3.1 Personální marketing

Nejzásadnější myšlenkou PM je přinést do oblasti ŘLZ inovativní přístup, založený na marketingových principech (Gogolova a kol., 2015). Zásadním argumentem hovořící ve prospěch nutnosti rozvoje PM na území ČR je nejen pokles míry nezaměstnanosti, která se nyní pohybuje na úrovni 2,6 % (ČSÚ, 2023), ale také skutečnost, že efektivní využívání lidského kapitálu v podniku tvoří významnou konkurenční výhodu a má zásadní dopad na výkonnost podniky. Na základě těchto skutečností lze tvrdit, že cílem PM je neustálá aktivita ve zlepšování práce se zaměstnanci, jak stávajícími, tak s těmi budoucími (Sagaidak, 2013).

Historie personálního marketingu

První zmínky o pojmu PM se začaly objevovat v německé odborné literatuře v polovině 60. let 20. století. Důvodem byl nedostatek kvalifikované pracovní síly ve Spolkové republice Německo, díky čemuž si manažeři začali uvědomovat její důležitost. Cílem bylo zaměření se na nábor zaměstnanců orientovaný směrem k uchazečům (Maier, 1991). S počátky 70. let minulého století přichází značná změna. PM se rozvíjí v praxi, a na zaměstnance není nahlíženo jako na pouhý výrobní faktor, jako tomu bylo doposud, ale začínají být vnímáni jako partneři podniky. Od 80. let 20. století je PM v celosvětové odborné literatuře rozdělován na interní a externí (George, 2015). Podmínky v tehdejším Československu v období plánované ekonomiky neumožňovaly takovýto vývoj v porovnání se zahraničními státy (Maršíková a kol., 2018). Pojem PM se začal objevovat na území ČR až v 90. letech minulého století,

implementace se české prostředí dočkalo až a přelomu tisíciletí. Tato koncepce spíše zahrnovala personální činnosti než činnosti související s uplatňováním marketingových principů.

Vymezení pojmu personální marketing

Vymezení pojmu PM není napříč zahraniční ani tuzemskou literaturou ucelené. Ačkoliv nelze prezentovat jednu všeobecně platnou definici, stěžejní částí všech definicí je tvrzení, že PM aplikuje marketingové přístupy v oblasti ŘLZ a přistupuje k zaměstnanci (současnému i budoucímu) jako k zákazníkovi (Myslivcová, 2019).

PM je souborem prostředků a aktivit, které představují podniku jako zaměstnavatele nejen aktuálním zaměstnancům, ale především svému okolí a uchazečům na trhu práce. Dle Koubek (2015) lze PM definovat jako použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí ve formě udržení pracovní síly, která se opírá a je tvořena na základě zaměstnavatelské pověsti podniku. d'Ambrosiová a kol., (2014) doplňuje, že je naprosto nezbytné, aby podniky posilovaly dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce. Zajímaly se s předstihem o potřeby a očekávání interních i externích zaměstnanců (včetně potenciálních), vnímaly jednotlivce spíše jako zákazníky a partnery než jakou pouhé kandidáty či pracovní sílu. Jsou-li zaměstnanci vnímáni jako zákazníci, jsou následně spokojeni s prací, s pracovními podmínkami a jejich očekávání je naplňováno. Tato spokojenost následně vede k vyšší spokojenosti koncových zákazníků, k udržení i budování silných obchodních vazeb se zákazníky, či ke zvyšování efektivity celé podniku, která vede ke konkurenční výhodě (Žarník-Żuławska, 2012).

Bez ohledu na to, že disciplína PM je relativně nový pojem, v oblasti ŘLZ se bude vyskytovat čím dál častěji. Důvodem je skutečnost, že kvalitní a kvalifikovaná pracovní síla představuje nejhodnotnější zdroj, kterým podniky disponují a který mohou následně zhodnocovat. Jsou to právě ti nejtalentovanější zaměstnanci, kteří podniku pomáhají překlenout nepříznivá období a pomáhají k hospodářskému růstu (Žarník-Żuławska, 2012).

PM má zásadní úkol, kterým je získat nejtalentovanější zaměstnance a ty pak k práci stimulovat, tvořit vztah mezi nimi a podniků a tyto zaměstnance v podniku také udržet. Jörn (2015) na základě výše uvedené charakteristiky doplňuje, že jako náplň PM lze chápat všechny činnosti, které provádějí zaměstnavatelé, aby vytvořili podmínky pro dlouhodobé zajištění kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců.

Dle Antošové (2005) je nutností průběžně analyzovat trh pro zajištění podvědomí o podniku. Aktivita PM je taktická a využívá nástrojů jakými jsou atraktivní náborové inzeráty, kariérní stránky, prezentace na veletrzích či náborové kampaně. Díky tomu pak proces nábory zaměstnanců bude nejen efektivnější, ale také levnější a zároveň se stabilizuje i portfolio současných zaměstnanců. PM jako nástroj by nikdy neměl odporovat firemní kultuře či její filozofii. Jakýkoliv přístup, kampaň či aktivita PM by měla být v souladu s personální politikou, strategií i komunikací podniku. V ideálním případě PM navazuje na značku zaměstnavatele a společnost představuje ve formě inzerce v tisku či na internetu, kariérních stránek, dnu otevřených dveří, firemních akcích, atd. Podniky především komunikuje stylem kým je, co dělá a koho hledá (Hovroka, 2019).

Dle Wimmers (2018) je cílem PM budování pozitivního vlivu na všechny, kteří se o podnik zajímají nebo by se zajímat mohli. Zároveň je cíleno na budování atraktivity podniku pro ambiciózní a motivované budoucí zaměstnance, kteří jsou klíčem ke konkurenční výhodě a prosperitě podniku.

Marketingový mix v personálním marketingu

Zlomovým okamžikem pro PM se stává přínos autorů Kotler and Armstrong (2010) v díle *Principles of Marketing*, v němž autoři reprezentují zaměstnance, na kterého podnik nepohlíží pouze jako na pracovní sílu, nýbrž k němu přistupují jako ke svému zákazníkovi. Zaměstnanci tvoří jednu z nejvýznamnějších stakeholderských skupin, která ovlivňuje prosperitu celé podniky, proto jim náleží adekvátní pozornost, jaká je věnována klíčovým zákazníkům. Primární myšlenkový postoj spočívá v chápání stávajícího i potenciálního zaměstnance jako zákazníka stojícího ve středu zájmu podnik (Ungerman a Myslivcova, 2018).

V marketingovém řízení je cílem podpora prodeje produktu, tak PM se soustředí na podporu prodeje volného pracovního místa. Tyto vykonávané činnosti úzce souvisí s marketingovým mixem, souborem taktických nástrojů, jenž podniku umožňuje upravit nabídku podle přání koncového zákazníka. Marketingový mix je v PM používán především při získávání a udržení takových zaměstnanců, díky jejichž kvalitám podniky dosahuje konkurenční výhody (Vysokajová a kol., 2011). Wickham and O'Donohue (2009) ještě doplňují, že marketingový mix v PM napomáhá k podchycení zájmu potenciálního uchazeče, díky kterému je upoutána uchazečova pozornost a současně napomáhá ke stabilizaci současných zaměstnanců. Cílem je zatraktivnění pozice natolik, aby podniky nepřicházely o vhodné adepty v rámci konkurenčního

trhu práce. Onen známý běžný marketingový mix reprezentován 4P, je možné aplikovat i v rámci PM, jen je nezbytné význam jednotlivých nástrojů adekvátně přeformulovat:

1. PRODUCT – produkt/výrobek → *pracovní pozice*

Nabízeným produktem zaměstnavatele je konkrétní pracovní pozice. Může se jednat o novou i stávající pozici, která je specifická určitými požadavky na zaměstnance, lokalitou, organizačními náležitostmi i určitou dobou práce. Důležitým aspektem je provedení analýzy pracovního místa, kde výsledkem je správný popis a specifikace pracovní pozice, která obsahuje název pracovního místa, organizační jednotku, nadřízené a podřízené pracovní místo, vztah k ostatním zaměstnancům, charakteristiku práce, pracovní podmínky, požadované vzdělání a praxi a očekávané znalosti a dovednosti (Šikýř 2016). Wickham and O'Donohue (2009) kladou důraz na potřebu spokojení z práce. Produkt by měl zaměstnanci poskytovat uspokojení z práce a zároveň by měl přispívat k vytvoření rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

Pratoomase (2015) uvádí několik skutečností, které jsou zdrojem konkurenční výhody v souvislosti s produktem, který představuje celkovou nabídku podniky stávajícím, ale i potenciálním zaměstnancům:

- *smysluplnost, zajímavost a reálnost pracovní nabídky* – konkrétní nabídka zajistí podniku přilákání kvalitních a kvalifikovaných uchazečů a bude-li odpovídat realitě, zaměstnanci nebudou mít tendenci podniku opustit,
- *výše odměn pracovní nabídky* – jejím úkolem je uchazeče přilákat a je považována za nejdůležitější součást produktu,
- *podniková kultura a budoucí kolegové* – jedná se o velmi cenný přínos pro výběr produktu,
- *sociální status podniky neboli employer branding (EB)* – vnímání podniky z pohledu stávajících zaměstnanců i z pohledu širší veřejnosti, hrdost zaměstnanců na svoji podniku,
- *nabídka možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců a kariérního růstu.*

2. PRICE – cena za produkt/výrobek → *hodnota pracovní pozice*

Cena pro zaměstnance je vyjádřena časem, podniků práce, úrovní výstupu, pracovními podmínkami, fyzickou námahou a dalšími faktory. Z pohledu podniky cena reflektuje úplné náklady práce. Jsou to celkové výdaje, které musí zaměstnavatel vynaložit na mzdy/platy zaměstnanců, včetně jejich náboru, zaučení, školení, ale i krytí sociálních a personálních potřeb.

Správná stimulace zaměstnanců k těm nejlepším výkonům probíhá za pomoci určitých podnětů, které mohou být ve formě odměny hmotné i nehmotné povahy. Nejčastěji se jedná o mzdu/plat, prémie, odměny, finanční příspěvky (např. 13. a 14. plat), a mnoho dalších zaměstnaneckých benefitů (Bednář, 2013).

Koubek (2007) člení zaměstnanecké benefity dle účelu využívání do čtyř základních skupin:

- *benefity sociální povahy* – životní pojištění, příspěvek na důchodové připojištění, podnikové půjčky atd.
- *benefity pro volný čas* – kulturní a sportovní aktivity, rekreace i pro rodinné příslušníky,
- *benefity přímo související s výkonem práce* – stravování, parkoviště, pracovní oděv, sleva na podnikové produkty,
- *benefity související s postavením v podniku* – používání automobilů či mobilních telefonů k soukromým účelům.

Zaměstnanecké benefity lze kategorizovat i dle finanční a nefinanční povahy:

- *nefinanční benefity* (vzdělávání, pracovní volno, zdravotní benefity atd.)
- *finanční benefity* (*nárokové* – zaměstnanec je má zaručeny v pracovní smlouvě, např. 13. nebo 14. plat, a *dobrovolné* – na základě úspěšnosti podniku, např. % ze zisku)

Protože podniky vyhledávají kvalitní a kvalifikované zaměstnance a vzhledem ke konkurenčnímu trhu práce jsou podniky nuceny pružně reagovat na přání zaměstnanců, ač stávajících i potenciálních, rozšiřují nabídku zaměstnaneckých benefitů (Koubek, 2007). Mezi novinky za posledních několik let lze uvést například sick-days, které umožní zaměstnanci zůstat doma, aniž by musel zaměstnavateli poskytnout potvrzení od lékaře. Personal days, neboli dny osobního volna, nejčastěji využívaných na vyřízení osobních věcí na úřadech (občanský průkaz, řidičský průkaz, cestovní pas či vyřízení si půjčky). Za zmínku jistě stojí i Cafetéria systém, jehož cílem je uspokojení rozdílných preferencí zaměstnanců na základě spravedlivého a průkazného systému.

Finanční výši, tedy cenu obdobně jako prodejce v klasickém marketingovém mixu determinuje zaměstnavatel. Stimulace zaměstnanců pro jejich nejlepší výkony a loajalitu je nezbytné, aby systém odměňování byl nastaven správně, spravedlivě a průhledně tak, aby byl akceptován

stávajícími zaměstnanci, a aby byly zaměstnanecké benefity považovány zaměstnanci za prvně stabilizační (Vysokajová a kol., 2011).

3. PLACE – lokalita, doprava, distribuce → *místo, kde bude práce vykonávána vč. pracovní bezpečnosti*

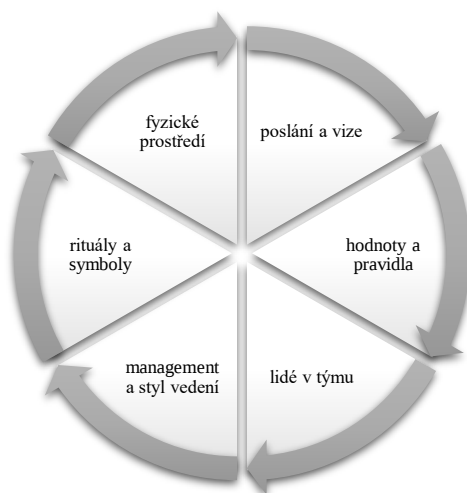
Místo výkonu je dalším nástrojem marketingového mixu. Značí faktory, které ovlivňují uchazeče při rozhodování o přijetí či odmítnutí nabízené pracovní pozice. Mezi tyto determinující faktory lze zařadit:

- *všeobecné normy a hodnoty podniky,*
- *vztahy na pracovišti,*
- *vnitropodniková komunikace,*
- *přístup a řešení konfliktů,*
- *vybavení pracoviště,*
- *infrastrukturu* (Pratoommase, 2015; Vysokajová a kol., 2011).

Zásadním aspektem v rámci faktoru Place je také firemní kultura. Tento pojem reprezentuje soubor norem sdílených s širokou veřejností i se zaměstnanci podniky. Ačkoliv je význam firemní kultury rozsáhlý, nemá danou obecně známou strukturu či specifickou definici. Je těžko ovlivnitelná a v praxi popsitelná. Hodnoty a standardy firemní kultury lze realizovat pouze za předpokladu, že zaměstnanci kulturu přijmou a spolupracují či se podílejí na procesu jejího naplňování (Jiang a Iles, 2011). Pro zaměstnance potenciální je podniková kultura jedním z faktorů, které ovlivňuje jejich rozhodování při výběru zaměstnání. Uchazeči si vybírají takové pracovní místo, které odpovídá jejich vlastním hodnotám a postojům, které vedou k jeho uspokojení. Podniková kultura utváří obecně atmosféru v podniku, navenek se projevuje jako forma společenského chování mezi zaměstnanci v oblasti společných zvyčích a pravidlech, což zásadně ovlivňuje získávání a udržení kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců. Podniky se silnou kulturou mají oproti konkurentům výhodu, pokud jde o získávání talentů a udržení zaměstnanců. Tyto podniky tedy dominují vzhledem k podílu na trhu práce, naproti tomu podniky se slabou kulturou trpí problémy, čelí finanční ztrátám a v nejhorším případě vyhlásují bankrot (Guiso a kol., 2015; Li a kol., 2021; Spielmann, 2015).

Dle Hovorka (2020) je podniková kultura tvořena šesti elementy vyobrazenými na následujícím Obrázku 5.

Obrázek 5, Podniková kultura



zdroj: vlastní zpracování dle Hovorka (2020)

Pro zaměstnance je podniková kultura velmi důležitým aspektem. Tento fakt podporuje i empirický výzkum, který udává, že nevyhovující podniková kultura je třetím nejčastějším důvodem pro opuštění zaměstnání. Na první místě se umístilo finanční ohodnocení, druhá příčka byla obsazena nemožností kariérního růstu (Kučera 2018).

4. PROMOTION – reklama, podpora prodeje, PR → *způsob prezentace (komunikace) pracovní nabídky*

Verbální či neverbální komunikace je základní stavební jednotkou pro někoho, kdo se snaží dosáhnout svého cíle na základě komunikace. Aby byla komunikace úspěšná, je nezbytné přezahájení samotné komunikace poznat co nejlépe adresáta daného sdělení, tj. cílovou skupinu. Následně je vhodné zvolit adekvátní komunikační kanál, který zaručí, že ji bude sdělení předáno na preferovaném místě, v potřebném čase a v požadované kvalitě (Foret, 2011).

Dle Heskové (2001) je hlavním úkolem komunikace v PM zprostředkování informací a jejich významu s cílem ovlivňování názorů, očekávání, postojů a způsobu chování stávajících i potenciálních zaměstnanců v souladu s cíli podniky. Jsou to formální i neformální interakce, ke kterým dochází mezi stávajícími i potenciálními zaměstnanci a vedením podniky. Dle Bednáře (2013) je předmětem komunikace PM:

- *efektivní komunikace pracovní nabídky,*
- *budování dobrého jména podniky,*
- *tvorba silné značky podniky,*
- *tvorba kladného vztahu k podniku širokou veřejností.*

Řada autorů zmiňují v souvislosti s komunikací pojem EB (Bustamante, 2018; Ruchika a Prasad, 2017; Tkalac Verčič, 2021; Tkalac Verčič a Pološki Vokić, 2017). Kapitola 2.3.2 - Budování značky zaměstnavatele, pojednává o pojmu jako o zprostředkovateli k získání a následnému udržení talentovaných zaměstnanců. Schopnost získat a udržet si kvalitní a kvalifikované zaměstnance je jedním z faktorů úspěchu každé podniky, ke které napomáhá budování značky zaměstnavatele. Nutno podotknout, že nelze pojmy EB a PM považovat za synonyma. EB je pouhou částí či odvětvím, kterým se PM zabývá (Burke a Martin, 2016; Menšík, 2019).

Tabulka 2, Marketingový mix a Personální marketing

Nástroje marketingového mixu	Nástroje personálního marketingu	Příklady jednotlivých nástrojů
Produkt	Pracovní pozice	- popis pracovního místa včetně názvu - pracovní podmínky - pracovní doba - požadované vzdělání a praxe - znalosti a dovednosti - rovnováha mezi pracovním a osobním životem
Cena	Hodnota pracovní pozice	- náklady na práci (mzda/plat, zaměstnanecké benefity, pojištění) - náklady na nábor - náklady na školení
Místo	Místo výkonu práce	- firemní kultura (hodnoty, normy) - image podniky
Komunikace	Komunikace pracovní nabídky	- budování značky zaměstnavatele - budování kladného vztahu k podniku širokou veřejností

zdroj: vlastní zpracování dle Bednář (2013); Guiso a kol., (2015); Jiang and Iles (2011); Koubek (2007); Li a kol., (2021); Pratoommase (2015); Šikýř (2016); Spielmann (2015)

Základní typologie komunikaci PM dělí na dvě oblasti působení, externí a interní. Interní PM se zaměřuje na činnost uvnitř podniky. Je nástrojem, který slouží pro udržení klíčových zaměstnanců, eliminaci fluktuace, stimulaci zaměstnanců pro udržení jejich výkonnosti a zároveň utváří kvalitní pracovní podmínky. Externí PM se zabývá tématem náboru zaměstnanců, řeší náborové kampaně a také se zasluhuje o budování dobrého jména podniky (Antošová, 2005).

Externí personální marketing

Dle Koubka (2007) je náplní externího personálního marketingu (EPM) vyhledávání, výběr a získávání nejrelevantnějších uchazečů s cílem alokování vhodných zdrojů včetně efektivního šíření informací o volných pracovních pozicích, včetně budování dobrého jména zaměstnavatele. Dle Kocianové (2010) jsou hlavní úkoly EPM:

- *atraktivní prezentace pracovní pozice,*
- *cílení na nejtalentovanější uchazeče,*
- *navázání kontaktu s těmi nejlepšími.*

Dle Štefka and Šlapáka (2015) lze charakterizovat i dílčí úkoly EPM:

- *optimalizace nákladů na nábor zaměstnanců,*
- *vylepšování dobrého jména a pověsti podniku,*
- *dlouhodobé zabezpečení relevantních a perspektivních zaměstnanců,*
- *identifikace možných nových zdrojů pro vyhledávání zaměstnanců.*

Doba, kdy na podniky mířily tucty životopisů dávno pominula a podniky se musí aktuální situaci přizpůsobit. Aktivita se přesunula od uchazečů k podnikům, a trend náborů spočívá v aktivním vyhledávání nejtalentovanějších jedinců na všech trzích práce zejména ze strany podniky (Pessach a kol., 2020).

Dle Martin (2014) je získávání zaměstnanců jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejímž úkolem je zajištění oslovení dostatečného množství nejvhodnějších uchazečů. Na základě vyhledávání zaměstnanců z vnějšího prostředí podniky využívají inzerci na internetu, v tisku, v rozhlasu nebo v televizi, pomocí personálních agentur nebo headhunterů, ÚP, pracovní veletrhy či profesní sociální síť LinkedIn.

Interní personální marketing

Interní personální marketing (IPM) zahrnuje celou řadu činností, s cílem zvýšení či udržení atraktivnosti podniku v očích stávajících zaměstnanců, zároveň ale i v očích potenciálních, skrze reference zaměstnanců aktuálních. Principem IPM je udržení kvalitních, kvalifikovaných a efektivně stimulovaných zaměstnanců, se snahou o uspokojení jejich očekávání. Klíčem k tomu je ztotožnění se s cíli zaměstnavatele. Pokud se to zaměstnancům podaří, pak jsou více zainteresovaní, oddaní, obětaví a celkově spokojení se zaměstnavatelem jako partnerem v pracovním životě (Simwanza a Mabagala, 2022; Yi a kol., 2023).

Principem IPM je orientace na současné zaměstnance, kterým jsou nabízeny benefity finanční i nefinanční povahy, jako prostředek k udržení zaměstnanců či snížení fluktuace. Stávající zaměstnanci na základě veřejných referencí o podniku propojují IPM s EPM. Ovlivňují vnímání podniky širokou veřejností například ve formě, jak se k nim jako zaměstnancům podniky chová anebo jak například dodržuje pracovní podmínky. Tato situace je hrozbou, ale zároveň i příležitostí pro podniku. Zanechává-li podniky v zaměstnanci pouze pozitivní ohlasy, pak se takový zaměstnanec stává tím nejlepším informátorem a propagátorem značky zaměstnavatele (Stejskalová, 2009).

2.3.2 Budování značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele se zaměřuje na vzájemné porozumění (Vítková, 2020). Značka zaměstnavatele přináší podnikům velmi podstatné výhody na trhu práce, které souvisí se získáváním a udržení pracovních sil. Zároveň pomáhá podnikům šetřit i finanční zdroje a zlepšovat strategické plánování díky lepší predikci fungování a práce lidí v podniku (Armstrong a Taylor, 2017; Bednář, 2013; Tegze, 2018).

Orientace na značku

Koncept orientace na značku byl poprvé představen (Urde, 1994), který zjistil, že zavedené značky mají velký potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti podniků a generování růstu a ziskovosti. Orientace na značku se zaměřuje na značky jako na zdroje a strategické uzly. Je přístupem, ve kterém se proces podniky zaměřuje na tvorbu, rozvoj a ochranu identity značky v trvalé interakci s cílovým zákazníkem, s cílem dosáhnout trvalých konkurenčních výhod v podobě samotné značky (Urde, 1999). Jedná se o přístup zevnitř ven, přístup řízený identitou, který shledává značky jako centrum podniky a její strategie (Urde a kol., 2013). Orientace na značku je dlouhodobá strategická činnost podniky, která ovlivňuje dílčí aktivity a zajišťuje budování silné značky podniky a její dobrou pověst (Martin a kol., 2011; Piha a kol., 2021). Orientace na značku je záměrný přístup založený na řízení značky jako klíčové kompetenci a budování značky vede k organizačnímu rozvoji a vynikající výkonnosti podniky (Gromark a Melin, 2013). Cílem je vybudování silné značky podniky, která je založena na konzistenci a integritě mezi značkami zákazníků a značkou zaměstnavatele (Mosley, 2007). Proto podniky modifikují svůj současný přístup orientace na značku na přístup konkrétnější, který se nazývá značka zaměstnavatele (Tumasjan a kol., 2020).

Vymezení pojmu budování značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatelem nebo-li EB se v posledním čtvrt století dynamicky rozvíjí jako obor multidisciplinárních studií (Kucherov a kol., 2022). Dle Ambler and Barrow (1996), kteří poskytli první akademickou definici značky zaměstnavatele se jedná o balíček funkčních, ekonomických a psychologických výhod poskytovaných potenciálnímu zaměstnanci, které jsou identifikované podniky. Později se stala tato definice klíčovou ve výzkumu v oblasti zaměstnavatelského branding (Kryger Aggerholm a kol., 2011). Dnes je definice dle Tumasjan a kol., (2020) formulována jako přístup, ve kterém se proces ŘLZ zaměřuje na tvorbu, rozvoj a ochranu hodnot značky zaměstnavatele v nepřetržité interakci s potenciálními a stávajícími zaměstnanci za účelem dosažení udržitelných konkurenčních výhod na trhu práce. Rosethorn (2009) popisuje značku zaměstnavatele z pohledu zaměstnance jako osobitý, přesvědčivý a významný důvod proč upřednostnit konkrétního zaměstnavatele a stát se tak aktérem oboustranné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Budováním značky zaměstnavatele se podniky snaží získat pověst atraktivního zaměstnavatele (Burke a Martin, 2016), a zaměřuje se na budování unikátní a žádoucí firemní identity, která ovlivňuje skutečnost, jak je podnik vnímán současnými a potenciálními zaměstnanci s cílem získání konkurenční výhody (Axinia, 2011). Zjednodušeně lze tvrdit, že EB formuje firemní kulturu a komunikuje ve formě:

- *proč existuje,*
- *co je smyslem jeho aktivit,*
- *kam směřuje,*
- *jeho vize a poslání* (Hovorka, 2020; Menšík, 2019).

EB je uznán jako klíčový zdroj pro přilákání vysoce kvalitních zaměstnanců, nejlepších talentů z externího trhu práce (Elving a kol., 2013). Prostřednictvím propojení filozofie značky a filozofie ŘLZ dochází ke vzniku nové filozofie – filozofie budování značky zaměstnavatele, tzv. EB (Backhaus a Tikoo, 2004).

Jedná se zároveň o marketingově založený přístup k efektivnímu náboru a udržení kvalifikovaných odborníků v podmínkách vysoce konkurenčního trhu práce, který se skládá z činností na podporu jedinečných a žádoucích vlastností zaměstnavatelů uvnitř i vně společnosti (Lievens, 2007). Hodnota EB je tvořena prostřednictvím interakce mezi interními a externími zainteresovanými stranami (Gromark, 2020). Hlavní roli hrají stakeholderi, mimo jiné současní a potenciální zaměstnanci. Způsob uplatnění zásad orientace u současných

zaměstnanců se nazývá interním brandingem a pro potenciální zaměstnance je disciplína nazývaná jako branding zaměstnavatele. Aby EB přilákal kvalifikované odborníky, je zapotřebí, aby programy pro budování značky zaměstnavatelů upoutaly pozornost uchazečů jedinečnou nabídkou hodnoty zaměstnavatele a správně ji sdílely na základě segmentací cílového publika (Theurer a kol., 2018). EB zahrnuje sekvenční řadu činností, které lze charakterizovat jako proces, zahrnující tři základní aspekty: rozvoj nabídky zaměstnavatele (EVP) (co podniky je schopna nabídnout svým zaměstnancům), externí marketing značky zaměstnavatele (náborové schopnosti) a interní marketing (udržení vysoce angažovaných zaměstnanců) (Backhaus a Tikoo, 2004; Lievens a kol., 2007). Rozvoj budování značky je zejména úkolem pro manažery lidských zdrojů. Všechny tyto iniciativy zvyšují vnímanou atraktivitu podniky pro talentované uchazeče o zaměstnání (Kröll a kol., 2021).

EB zahrnuje přilákání talentů a zajištění toho, aby se kandidáti identifikovali s podnikem a jeho značkou. Také napomáhá k odlišení se od konkurentů na trhu práce (Moroko a Uncles, 2008). EB ovlivňuje i chování a postoje uchazečů k vysoce atraktivním podnikům, včetně jejich záměrů, úvahám se ucházet o práci, podstoupit pohovor a případně doporučit podniku ostatním, aby se také o zaměstnání ucházeli či se minimálně o podniku zajímali (Gardner a kol., 2011). Nelze za této situace opomenout faktor interního brandingu a jeho vlivu na nábor zaměstnanců. EB nejen buduje brandově orientované chování současných zaměstnanců, ale také transformuje jejich chování, aby se stali ambasadory značky zaměstnavatele (Punjaisri a Wilson, 2007). Podniky dnes spíše využívají interní branding pro udržení zaměstnanců. Značky, které mají dnes obrovské renomé a jsou atraktivní v globálním či tuzemském měřítku, stimulují uchazeče i ostatní, kteří se pohybují na trhu práce jako magnet. Utužují skupiny lidí, jenž jsou si názorově blízcí a mají i obdobný okruh zájmů.

Pouze jednou studií bylo doposud zkoumáno, zda orientace na značku zaměstnavatele ovlivnila efektivitu náboru a výkonnost firmy (Tumasjan a kol., 2020). V této studii byl zjištěn přímý pozitivní vztah mezi orientací na značku zaměstnavatele a efektivitou náboru. V souladu s tímto výzkumem lze tvrdit, že podniky s orientací na EB, které úspěšně implementovaly své programy, dosahují pozitivních náborových výsledků z hlediska jejich náborového výkonu a tedy i spokojeností s nábořem (Kuchеров a kol., 2022).

Výhody plynoucí z budování značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele je dlouhodobý a náročný proces v rámci dlouhodobě nastavené vize v souladu s firemní kulturou. Nelze jej zaměňovat s rychlou reklamní kampaní pro nábor zaměstnanců a očekávat kladné výsledky ihned.

Výhody plynoucí z budování značky zaměstnavatele:

- *spokojenost stávající zaměstnanců,*
- *udržení stávající zaměstnanců,*
- *snížení finančních nákladů v oblasti náboru zaměstnanců,*
- *zkrácení procesu náboru zaměstnanců,*
- *zvýšení kvality uchazečů,*
- *zvýšení počtu uchazečů,*
- *zlepšení image podniku,*
- *posílení firemní kultury,*

získání konkurenční výhody (Almıaık a Almıaık, 2012; Jiang a Iles, 2011; Mosley, 2007; Tkalac Verı, 2021).

2.3.3 Hodnotov nabídka zmstnavatele

Employer Value Proposition (EVP) je fenoménem, kter je základním kamenem pro značku zmstnavatele a dále pro PM. EVP je vyvinuto tak, aby představovalo hlavn konkurenční výhody a výhody zmstnavatele a je propagováno pstednictvm digitln (sociln média, webov stránky podniku, blogy, videoplatformy, gamifikace a další) a off-line (veletrhy prce, firemní brožury, firemní akce, sponzorství, školení a školící programy, zapracování/zaučení) komunikace.

Odborn literatura nabízí i termín Employee Value Proposition, v doslovnm překladu znamená hodnotov nabídka pro zmstnance, tedy shrnutí toho, co zmstnavatel svm zmstnancm stávající i potenciálním je schopen nabídnout.

Atraktivita zmstnavatele je soubor výhod  nabídek, kter potenciální zmstnanci očekávají p prc v podniku a souasnm zmstnancm jsou jíž nabízeny (Berthon a kol., 2005). Týká se deduk o charakteristikách podniku a souvisejících výhodách vnímaných potenciálními zmstnanci (Reis a kol., 2017). Dojmy působící na potenciální zmstnavatele, včetně vnímání organizační atraktivitu podniku, jsou klíčem k uspchu p získávání uchazečů (Carless, 2007). Jedná se o jasn vyjdren důvodu, po by měl uchazeč p podniku pracovat. Hodnotov

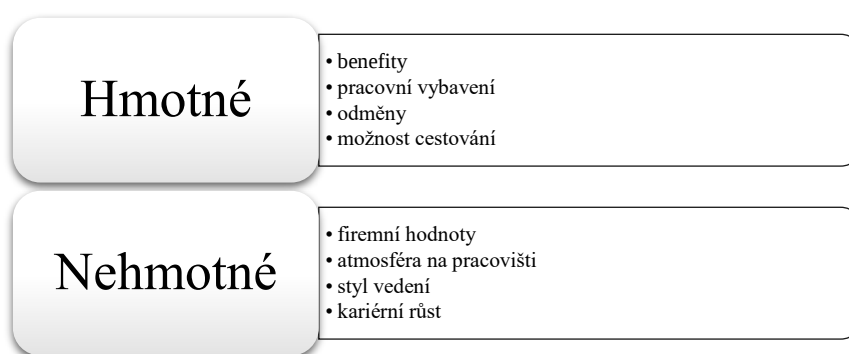
nabídka může být vyjádřena jako značka zaměstnavatele včetně dobrého jména zaměstnavatele. Atraktivita zaměstnavatele závisí na přesvědčení uchazečů o zaměstnání v image podniku a její pověsti (Soeling a kol., 2022).

Jedná se o dvourozměrný konstrukt, kde vnitřní atraktivita je o vnímání současných zaměstnanců a vnější atraktivita je o vnímání externích kandidátů (Thiranagama a Dileesha, 2020). Na základě těchto definic je pro každého zaměstnavatele klíčové identifikovat, co potenciálního uchazeče přitahuje k práci pro konkrétní podniku, což je hodnota zaměstnavatele (EVP) (Mičík a Mičudová, 2018). EVP pokrývá jedinečná a originální sdělení, která jsou významná pro vybranou cílovou skupinu. Dle Botha (2011) uchazeči o zaměstnání hledají podniky, které nabízejí výhody, které odpovídají jejich potřebám a preferencím. Cílem je navrhnout vhodnou hodnotovou nabídku, která odpovídá potřebám a preferencím uchazeče o zaměstnání, v souladu s tím zvýšit atraktivitu zaměstnavatele tím, že odliší pracovní nabídky podniky od nabídky zaměstnání dalších podniků (Moroko a Uncles, 2009). Zároveň zaměstnavatel usiluje o to, aby se stal zapamatovatelným, známým a přitažlivým pro uchazeče. V tom právě pomůže nabídka, která jej od ostatních zaměstnavatelů zásadním způsobem odliší. Porozumění atributů, které jsou pro zaměstnavatele klíčové, které by měli podniky nabízet, aby přilákali své preferované uchazeče o zaměstnání z nich tvoří atraktivní zaměstnavatele (Alniaçik a Alniaçik, 2012).

Je-li přesvědčení uchazeče o podniku pozitivní, tím je pravděpodobnější, že jej podniky zaujme a tím se bude o volná pracovní místa ucházet více vhodných uchazečů (Cable a Turban, 2001). Gomes and Neves (2011) dokazují, že atraktivita zaměstnavatele hraje velmi důležitou roli při náboru nových zaměstnanců. Atraktivita zaměstnavatele totiž ovlivňuje kariérní záměry a výběr zaměstnání, z čehož následně plyne válka o talenty (Soeling a kol., 2022; Somaya a Williamson, 2008). EVP je základní platforma strategie zaměstnavatelské značky.

Tvorba EVP vyžaduje znalost o současných zaměstnancích, proč v podniku pracují, dle čeho se zrovna rozhodli pro danou podniku, a proč konkurence u nich neuspěla. Mezi zásadní rozhodovací kritéria uchazečů, která ovlivňují hodnotovou nabídku zaměstnavatelů, patří hmotné i nehmotné faktory, které jsou uvedeny na Obrázku 6 (Maršíková a kol., 2018; Myslivcová, 2019).

Obrázek 6, Hmotné a nehmotné faktory ovlivňující EVP



zdroj: vlastní zpracování dle Landa (2021)

Pro tvorbu EVP není stěžejní pouze jeden pohled na problematiku (pouze zaměstnanec nebo pouze zaměstnavatel), nýbrž pohledy oba. Ve výsledku je pak tvorba EVP efektivnější a značka silnější. Tento jev je zobrazen na Obrázku 7.

Obrázek 7, Vliv EVP na sílu značky



zdroj: vlastní zpracování dle Rosethorn (2009)

EVP nabízí tři přístupy, které se ve výsledku prolínají.

EVP jako nabídka zaměstnavatele

Reprezentuje argumenty, proč pracovat v dané podniku. Soubor nejdůležitějších věcí, které zaměstnanec od podniku získá výměnou za svoji práci, schopnosti a dovednosti. Jedinečná a zároveň odlišná nabídka hodnot, které slouží jako ústřední sdělení určující hodnoty, které podniky nabízejí svým zaměstnancům, jakými jsou organizační struktura, styly vedení či zaměstnanecké výhody (Backhaus a Tikoo, 2004; Dineen a Allen, 2016). Takto koncipovaná EVP má za cíl přinést jasnou odpověď na to, proč by lidé měli chtít pracovat zrovna v dané podniku. Cílem je tvorba nabídky pádých argumentů, proč by uchazeči měli zrovna vyvíjet svůj zájem právě o tuto podniku. Tvorba těchto argumentů začíná u analýzy potřeb současných zaměstnanců, kde je základní zjištění v jejich pracovní spokojenosti (co je baví v práci, čeho si

cení, v čem je práce v jejich podniku jiná a lepší, než u jiných zaměstnavatelů, se kterými mají zkušenosti). K tomu je třeba porozumět uchazečům, vědět co je pro ně důležité. EVP je následně ideálním průsečíkem toho čím podniky disponuje a co je pro kandidáty relevantní.

EVP jako image zaměstnavatele

Tento přístup definuje ideální obrázek dané podniky, její status quo. Nereprezentuje jen nabídku a argumenty proč v dané podniky zrovna pracovat, nýbrž se jedná o širší představu lidí o podniku ve smyslu, kdo to je, co a jak dělají, jací jsou a jak to v podniku funguje (Melo a Garrido-Morgado, 2012). Cílem je budování podvědomí, sympatií, porozumění, a zejména tvorba dlouhodobého přínosu těch nejvhodnějších uchazečů do podniky. Takových uchazečů, kteří nehledají práci s přínosy jen pro sebe, ale těch, kteří cítí i určitou motivaci pracovat právě v dané podniku. Tento přístup rozšiřuje působení z porozumění stávajících i budoucích zaměstnanců na další oblasti, kterými jsou například: o co podniky usiluje, co dělá a k čemu je to dobré, firemní kultura, případně jaký je její příběh. Následuje definice nejdůležitějších pilířů na základě kterého bude systematicky budován obrázek, který lidé o podniku mají (Walsh a Beatty, 2007).

EVP jako nedílná součást byznys strategie

Nedílnou součástí tohoto přístupu je ambice. Být takovou podniků, disponovat takovými pracovními týmy, aby bylo možné uspět v konkurenčním trhu práce. Cílem je definice toho, jaké lidi podniky požaduje, jakým chce být pro ně zaměstnavatelem. Podniky má určité poslání, byznys model, dovednosti, strukturu chování a chce, aby z toho vycházela určitá firemní kultura. K tomu je zapotřebí určitý typ lidí, získat je a udržet je. EVP v tomto přístupu nevzniká jako samostatná veličina, nýbrž je nedílnou součástí byznys záměrů a ambicemi podniky (Landa, 2021). Toto už není práce pro odvětví ŘLZ, nýbrž pro vrcholový management.

Vztahy a propojenost mezi oblastmi personálního marketingu, budování značky zaměstnavatelem a hodnotou nabídky zaměstnavatele vystihuje Obrázek 8.

Obrázek 8, Vztahy a propojenost PM, EB a EVP



zdroj: vlastní zpracování (2023)

2.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnavatele poskytují svým zaměstnancům širokou škálu odměn ve formě zaměstnaneckých benefitů, jako je péče o děti, zdravotní benefity nebo benefity zaměřené na jejich udržení, aby vybudovali, udrželi a upevnili pozitivní vztah mezi podniků a zaměstnanci (Coyle-Shapiro a Shore, 2007). Vzhledem k tomu, že zaměstnanecké benefity jsou pro podniky velmi nákladné, je nezbytné jejich zacílení dle individuálních potřeb zaměstnanců (Messersmith a kol., 2018).

Pojem zaměstnaneckého benefitu zákoník práce nezná a upravuje pouze minimální standardy péče o zaměstnance, například ve formě odborného rozvoje, zvýšení a prohlubování kvalifikace i příspěvku na stravování. I proto záleží zcela na zaměstnavateli, zda zaměstnancům benefity poskytne, či nikoliv a jaký budou mít případně rozsah. Z pohledu daňového zvýhodnění je pak poskytování některých benefitů výhodnější než samotné zvýšení mzdy nehledě na nepřeborné množství forem a druhů zaměstnaneckých benefitů, které jsou dnes nabízeny na trhu práce (Kubíčková a Patáková, 2018).

2.4.1 Definice zaměstnaneckých benefitů

Horvathová and Copikova (2007) charakterizují zaměstnanecké benefity jako složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Koubek (2007) doplňuje, že na rozdíl od mezd a platů, nebývají benefity vázány na výkon zaměstnance. Dodává, že při jejich poskytování může být přihlíženo na funkci, postavení zaměstnance v podniku, k době zaměstnání v podniku a zásluhám. Armstrong (2007) se s autory také shoduje, jelikož

zaměstnanecké výhody považuje za složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.

2.4.2 Vymezení pojmu zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanci jsou hlavní hnací silou úspěchu podniků v dnešním konkurenčním prostředí (Becirovic a kol., 2020). Spokojenost zaměstnanců je důležitá jak pro velké nadnárodní podniky, tak pro malé a střední podniky (Demircioglu, 2021; Vijayashree a kol., 2022; Hillard, 2021; Inegbedion a kol., 2020; Querbach a kol., 2022). Poskytování zaměstnaneckých benefitů je úzce propojeno s organizačními strukturami a normami (Dulebohn a kol., 2009; Lambert, 2000; Thompson a kol., 1999), a má pozitivní vliv na upoutání a udržení zaměstnanců (Lee a kol., 2004; Werner a kol., 2016). Zaměstnanecké benefity, které zahrnují různé nefinanční pobídky kromě mzdy, jsou jedním z nejrozšířenějších nástrojů pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců (Lambert, 2000; Muse a kol., 2008).

Význam pracovních výhod skutečně roste, protože 79 % zaměstnanců v průzkumu společnosti Glassdoor uvedlo, že preferují pracovní výhody před zvýšením svého platu (Glassdoor, 2015). Obecně lze tvrdit, že zaměstnanecké benefity zlepšují spokojenost zaměstnanců (Muse a kol., 2008), protože pozitivně ovlivňují a modifikují pracovní autonomii, sociální podporu (Morgeson a Humphrey, 2006) a sladování rodinného a profesního života (Casper a Buffardi, 2004).

Zaměstnanecké benefity mohou být hmotné (např. zdravotní pojištění, odměna za neodpracovanou dobu atd.) nebo nehmotné (flexibilní pracovní podmínky, možnosti rozvoje atd.) (Cao, 2021; Chan a kol., 2021; Mustard a Yanar, 2023). Tyto benefity vytvářejí vnímaný sociální nebo ekonomický výměnný vztah (Balkin a Werner, 2023) a mohou být poskytovány jako nepeněžní nebo peněžní kompenzace prostřednictvím různých programů lidských zdrojů, jako jsou penzijní plány, zdravotní pojištění nebo rodičovská dovolená (Barringer a Milkovich, 1998). Významně přispívají k přilákání a udržení zaměstnanců (Lee a kol., 2004; Werner a kol., 2016). Zatímco plat a jiné formy peněžních náhrad představují přibližně dvě třetiny celkových zaměstnaneckých odměn, zbývající třetinu tvoří zaměstnanecké benefity (Jackson a kol., 2000). Ačkoliv může být vliv benefitů na pracovní výkon méně přímý a výrazný ve srovnání s vlivem platu, jejich účinek může být výraznější v pracovním prostředí, které je na využití benefitů jako motivačního nástroje připraveno. Diskreční benefity mohou zlepšit výkon zaměstnanců tím, že posilují individuální schopnosti nebo optimalizují kontext výkonu (Werner a Balkin, 2021), a tím podporují zlepšení výkonu na základě motivačních faktorů.

Ne všechny společnosti však těží z poskytování pracovních výhod svým zaměstnancům stejným způsobem. Dopad pracovních výhod se liší, protože zaměstnanci oceňují a vnímají pracovní výhody odlišně (De Gieter a Hofmans, 2015; De La Torre-Ruiz a kol., 2019). Werner and Balkin (2021) dokonce uvádějí, že zaměstnanecké benefity lze využívat strategicky. Efektivní mzdová politika poskytující rozsáhle zaměstnanecké benefity se může řadit mezi motivační faktory, které jsou rozhodující při výběru nového zaměstnání či jeho změny (Cadsby a kol., 2007; Gerhart a Rynes, 2003). Zaměstnanecké benefity jsou zaměřeny na zlepšení tří hlavních dimenzí blahobytu zaměstnance: (1) fyzického, (2) psychického a (3) sociálního (Grant a kol., 2007). Přínos zaměstnaneckých benefitů není z dlouhodobého hlediska konstantní, a jejich hodnota pro zaměstnance je individuální (Lambert, 2000). Zaměstnanci soustavně prokazují, že jsou nedostatečně informováni o zaměstnaneckých benefitech, které jim podniky nabízejí (Cunningham a kol., 2001).

Dosavadní studie ukazují, že pohlaví (Schlechter a kol., 2015), generační rozdíly (Mencl a Lester, 2014) a kultura (Haar a kol., 2014) ovlivňují dopad zaměstnaneckých benefitů na spokojenost zaměstnanců. Déle je prokázána klesající spokojenost s lékařskými benefity (Freitag a Picherit-Duthler, 2004), naopak spokojenost se zvyšuje na základě komplexních vzdělávacích programů (Murray a kol., 1999). Thompson a kol., (1999) zdůrazňují, že nepodporující firemní kultura může zcela znehodnotit zaměstnanecké benefity. Dulebohn a kol., (2009) dodává, že rozsah, v jakém je ŘLZ plánováno a organizováno, je klíčem k osvojení zaměstnaneckých benefitů, a tudíž i možnosti zjištění účinnosti těchto výhod.

Zlepšování individuálního výkonu zaměstnanců je podmíněno správně formulovanými zaměstnaneckými benefity (Dulebohn a kol., 2009; Gerhart a kol., 2009; Gerhart a Rynes, 2003; Werner a Balkin, 2021). Je tedy nezbytné zjištění, které typy zaměstnaneckých benefitů nabízených zaměstnancům jsou v podnicích obzvláště efektivní, protože zásadně ovlivňují konkurenční pozici firmy, její úspěch, přežití, ale zejména spokojenost, udržení a přilákání zaměstnanců (De La Torre-Ruiz a kol., 2019; Dulebohn a kol., 2009; Lee a kol., 2004; Miller a kol., 2003; Werner a kol., 2016).

2.4.3 Kategorizace zaměstnaneckých benefitů

Tabulka 3 představuje významnou rozmanitost pohledů na kategorizaci zaměstnaneckých benefitů různými autory v ČR s cílem vytvořit systematické uspořádání. Tabulka dále poskytuje strukturovaný přehled různých typů zaměstnaneckých benefitů, jejich klasifikace a kategorie.

Tabulka 3, Kategorizace zaměstnaneckých benefitů

Klasifikace zaměstnaneckých benefitů	Typy/příklady	Zdroj
Daňová a odvodová výhodnost	• <i>mimořádně výhodné</i> (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daní z příjmu fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění) – závodní stravování, stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění atd. • <i>výhodné</i> (nejsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny, a proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění) – příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, nápoje na pracovišti, půjčky a další.	(Pelc, 2008; Urban, 2013)
	• <i>neutrální</i> (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance podléhají zdanění a odvodům na sociálním a zdravotním pojištění) – služební auto pro soukromé účely, placené PHM pro soukromé účely, týden dovolené navíc, příspěvek na dopravu do zaměstnání, sick days • <i>nevýhodné</i> (daňově neuznatelný náklad a nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob) – benzínové karty, slevy na produkty podniku atd.	(Beránek, 2024; Berglová, 2018)
Daň z příjmu a pojistné	• <i>Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců</i> (odborný rozvoj, zvyšování kvalifikace) a. související s předmětem činnosti podniky (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění) b. nesouvisející s předmětem činnosti podniky (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí, a to vše pouze za předpokladu nepeněžního příspěvku. Ve formě peněžního příspěvku se jedná o zdanitelný příjem pro zaměstnance a zároveň se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a odvádí se z nich pojistné.	(d'Ambrosiová a kol., 2014)

	• <i>Péče o zdraví</i> (nákup vitamínových prostředků, očkování, rehabilitace, nadstandardní lékařská péče) a. peněžní příspěvky (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění) b. nepeněžní příspěvky (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí) • <i>Pojištění a jiné finanční benefity</i> a. příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění) b. příspěvky na jiné formy soukromého pojištění (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich odvádí).	
Daň z příjmu a pojistné	• <i>Rekreace, sport, kultura</i> (příspěvky na využívání kulturních, rekreačních a tělovýchovných zařízení, kulturní a sportovní akce) a. peněžní příspěvky (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob, se zahrnují do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění) b. nepeněžní příspěvky (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí) • <i>Stravování zaměstnanců</i> (zvýhodněné stravování, provoz vlastního stravovacího zařízení, příspěvek na stravování) a. peněžní příspěvky (nejsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění) b. nepeněžní příspěvky (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí)	(d' Ambrosová a kol., 2014)

Daň z příjmu a
pojistné

- *Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání*
 - a. doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání zajišťovaná zaměstnavatelem (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a pro účely pojistného je považováno za zúčtovaný příjem. Plnění se proto zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a odvádí se z něho pojistné.
 - b. peněžní příspěvky na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a v plném rozsahu se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich odvádí)
- *Benefity ke sladování profesního a rodinného života* (vlastní mateřská škola, peněžní příspěvky na hlídání dětí či péče o jiné osoby)
 - a. peněžní příspěvky (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění)
 - b. nepeněžní příspěvky (jsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance nejsou osvobozeny od daně z příjmu a zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich odvádí)
- *Bydlení*
 - a. Příspěvky na přechodné ubytování mimo trvalé bydliště zaměstnance (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou od daně z příjmu osvobozené a nezahrnují se do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění)
 - b. Příspěvky na bydlení zaměstnanců (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance je zdanitelným příjmem a v plném rozsahu se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich odvádí)
- *Využívání dopravních prostředků zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnanců*
 - a. Bezplatné využívání motorového vozidla (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění)

(d' Ambrosová
a kol., 2014)

Daň z příjmu a
pojistné

- b. Úhrada nákladů spojených s čerpáním pohonných hmot na účet zaměstnavatele u vozidel používaných zaměstnancem ke služebním i soukromým účelům (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich odvádí)
- *Prodej výrobků a služeb*
 - a. Prodej výrobků a služeb zaměstnancům za nižší než obvyklé ceny (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným nepeněžním příjmem a zahrnují se do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění)
 - b. Poskytování zlevněných nebo bezplatných jízdenek zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům zaměstnavatelem provozujícím veřejnou dopravu (dotčené náklady na straně zaměstnavatele nelze regulovat, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu pouze bezplatné či zlevněné jízdenky a nezahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Peněžní příspěvek je naopak zdanitelným příjmem.)
- *Odstupné, dovolená*
 - a. Odstupné nad rámec zákoníku práce (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a nezahrnují se do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění)
 - b. Dovolená nad rámec základní výměry (jsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného)
 - c. Finanční kompenzace příjmu za první tři dny pracovní neschopnosti zaměstnance (jsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného)
 - d. Náhrada mzdy nad rámec zákona poskytovaná zaměstnavatelem svým zaměstnancům v době jejich pracovní neschopnosti (jsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou od daně z příjmu osvobozeny, a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného)

(d' Ambrosová
a kol., 2014)

Daň z příjmu a
pojistné

- *Benefity formou odměny*
 - a. Stabilizační a věrnostní odměny (daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou zdanitelným příjmem, se zahrnují do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění)
 - b. Odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců a odměny při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně (je nedaňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance je zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich odvádí)
- *Dary a sociální výpomoci*
 - a. Dary (není daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob pouze nepeněžní dary, se nezahrnují do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Dary peněžního charakteru jsou u zaměstnance zdanitelným příjmem, a jsou zahrnovány v plném rozsahu do vyměřovacího základu a odvádí se z nich pojistné.)
 - b. Sociální výpomoci k překlenutí mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelné pohromy (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí)
 - c. Sociální výpomoci poskytované zaměstnavatelem zaměstnancům při řešení mimořádně finančně tíživých situací (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance je zdanitelným příjmem a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí)
 - d. Sociální výpomoc poskytovaná nejbližším pozůstalým zaměstnance (nejsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí)

(d' Ambrosová
a kol., 2014)

Klasifikace zaměstnaneckých benefitů	Typy/příklady	Zdroj
Daň z příjmu a pojistné	• <i>Pracovní podmínky</i> a. Ochranné nápoje (jsou nedaňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance nejsou předmětem daně z příjmu fyzických osob, a nezahrnují se do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění) b. Pitná voda (je daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance není předmětem daně z příjmu a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí) c. Nealkoholické nápoje (nejsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou od daně z příjmu osvobozeny a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí) d. Závodní preventivní péče – lékařské prohlídky a lékařská vyšetření (jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance nejsou předmětem daně a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí)	(d' Ambrosová a kol., 2014)
Věcné hledisko	• <i>benefity související s pracovním zařazením</i> (příspěvek na dopravu, příspěvek na ubytování, poskytnutí služebního auta i pro osobní potřebu zaměstnance) • <i>benefity související s osobním kvalifikačním rozvojem a vzděláváním zaměstnanců</i> (jazykové a vzdělávací kurzy) • <i>benefity spojené se zdravotními aspekty života zaměstnanců</i> (závodní lékařská péče, příspěvky na dovolenou, dovolená navíc, komplexní zdravotní péče – poskytování vitamínů, léčivých přípravků, vakcíny proti chřipce, obecné očkování, poskytnutí zdravotní obuvi, manželské poradenství, sick days, rehabilitační, relaxační pobyty v lázních) • <i>benefity související se sociálními aspekty života</i> (podpory a půjčky obtížných či složitých sociálních situacích) • <i>benefity pro volný čas</i> (sportovní, kulturní vyžití – fitness, plavání, sauna, tenis atd.)	(Pelc, 2008)
	• <i>podnikové automobily a pohonné hmoty</i> (zejména i pro soukromé účely) • <i>osobní jistota</i> (zabezpečení soukromé zdravotní péče, pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání, pojištění osobních úrazů nebo služebních cest, nemocenské dávky) • <i>jiné výhody</i> (dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony, kreditní karty) • <i>penzijní systémy</i> (penzijní připojištění)	(Armstrong, 2007)

Klasifikace zaměstnaneckých benefitů	Typy/příklady	Zdroj
Finanční a nefinanční	<i>finanční</i> (zaměstnavatele na poskytnutý benefit vydává finanční prostředky) <i>nefinanční</i> (benefit je poskytován bez finančního výdaje zaměstnavatele (poskytování vlastní výroby či služeb zaměstnancům za nižší cenu, poskytnutí služebního motorového vozidla i pro soukromé účely)	(Pelc, 2008)
	<i>finanční výpomoc</i> (půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podniků)	(Armstrong, 2007)
Peněžní a nepeněžní	<i>peněžní</i> (zaměstnanec obdrží příslušnou finanční částku) <i>nepeněžní</i> (bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům – rekreační, sportovní či kulturní vyžití, poskytnutí služebního auta i pro soukromé účely)	(Pelc, 2008)
Plošné (fixní) a volitelné (pružné, flexibilní, individuální)	<i>plošné</i> (příspěvek na stravování, na penzijní připojištění, na životní pojištění, jazykové kurzy) <i>volitelné</i> (Kafeterie systém)	(Dvorakova a kol., 2012; Bláha a kol., 2013; Kalnický, 2012; Macháček, 2010; Šikýř, 2016; Pelc, 2008; Urban, 2013)
Časové hledisko	<i>jednorázové</i> – okamžité (bezúročné půjčky, sociální výpomoci) <i>krátkodobé</i> (příspěvky na stravování, nápoje) <i>dlouhodobé</i> (příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění)	(Pelc, 2008)
Vztah k práci	<i>příspěvek na stravování, stravenky, dotované stravování ve vlastním zařízení, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání, zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na hromadnou dopravu, výhodnější prodej produktů podniky zaměstnancům</i>	(Koubek, 2015; Urban, 2013)
Hmotné vybavení	<i>osobní automobil pro soukromé použití, benzínové karty, notebooky, služby telefonních operátorů, mobilní telefon, internetové připojení, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení</i>	(Urban, 2013)

Klasifikace zaměstnaneckých benefitů	Typy/příklady	Zdroj
Osobní a sociální povaha	<i>nadstandardní lékařská péče pro zaměstnance i rodinné příslušníky</i> – individuální péče, léčebné pobyty, lázeňské procedury, vitamíny, rehabilitace, masáže; péče o děti – jesle, školky, tábory; příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity; finanční výpomoci – stěhování; příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, pojištění a připojištění – životní, kapitálové, penzijní; platové dorovnání v nemoci, půjčky a ručení za ně, důchody poskytované podnikům, dárky – kosmetika, restaurace; speciální příležitosti – Vánoce, jubileum, narození dítěte, stavba; nabídka vlastní produktů za zvýhodněné ceny; finanční, právní poradenství	(Koubek, 2015; Urban, 2013)
	<i>důchody zaměstnancům</i> (podnikové důchody, důchodové a penzijní připojištění, důchody za výsluhu let v podniku) <i>pojištění zaměstnancům</i> (podniku poskytována úhrady či příspěvek na životní a úrazové pojištění) <i>placené neodpracované doby</i> (placená dovolená nad uzákoněnou výši, placené přestávky v práci a jiné placené volno, placení tzv. sick days)	(Sakslová, 2013)
	<i>osobní potřeby</i> (dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství, osobní poradenství v období krizí, posilovna, rekreační zařízení)	(Armstrong, 2007)
Efektivita benefitů	<i>bez přímého motivačního významu</i> (zaměstnanci je většinou chápou jako nárok a přirozenou součást pracovního vztahu, nikoliv jako formu nadstandardní péče a většinou si neuvědomují jejich nemalé náklady. Jsou-li tyto benefity zavedeny, je velmi obtížné je zrušit) <i>benefity plošného charakteru</i> (tyto benefity se mohou z pohledu efektivity setkávat s principem, který nebude vyhovovat všem zaměstnancům stejně. Mladý zaměstnanec nepocítuje potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní lékařské péče. Je-li touto kategorií vyvolán pocit nespravedlivosti, následně může vést k nespokojenosti) <i>benefity poskytované mechanicky na základě srovnání s jinými podniky</i> (nejedná se o systém odměňování, který by vycházel ze specifických potřeb podniku. Zaměstnavatelé se na konkurenčních trzích vzájemně předstihují s poskytováním nejrůznějších benefitů, následně tedy dochází k poklesu efektivity zaměstnaneckých benefitů a tím spojený i pokles jejich stimulačního působení)	(Urban, 2013)
	<i>prestižní podnikové automobily pro vedoucí zaměstnance, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace podniky, bezplatné bydlení</i>	(Koubek, 2015; Macháček, 2010)

Klasifikace zaměstnaneckých benefitů	Typy/příklady	Zdroj
Benefity spojené s postavením v podniku	• <i>péče o vrcholový management</i> (služební tel., notebook, automobil, připojení k internetu), • <i>péče o zaměstnance v roli samoživitele</i> – matka či otec s nezaopatřeným dítětem (pružnost pracovní doby, půjčky k překlenutí tíživé finanční situace), • <i>péče o osoby se zdravotním handicapem</i> (možnost zaměstnání na zkrácený nebo sdílený úvazek), • <i>práce pro seniory</i> – program pro bývalé zaměstnance (angažování pro potřeby podnikového vzdělávání, účast na firemních akcích) • <i>péče o zaměstnankyně na mateřské dovolené</i> – sledování vývoje firmy, návrat připraveného zaměstnance (připojení k internetu, vzdělávání, účast na firemních akcích) • <i>práce s osobami s nízkou sociální a kulturní úrovní</i>	(Janoušková a Kolibová, 2005)

zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong (2007); Beránek (2024); Berglová (2018); Bláha a kol., (2013); d'Ambrosiová a kol., (2014); Dvorakova a kol., (2012); Janoušková and Kolibová (2005); Kalnický (2012); Koubek (2015); Macháček (2010); Pelc (2008); Sakslová (2013); Šikýř (2016); Urban (2013)

2.5 Práce v zemědělství

Pracovní prostředí prochází transformací, kde technologie rychle se vyvíjející mění obchodní modely, pracovní metody, celé organizační struktury i trh práce (Lindeberg a kol., 2022). V podnicích vzrostl význam pocitů každého zaměstnance, práce se stala nezávislou na místu působení podniku a stává se flexibilnější pokud jde o to, jak, kde a kdy bude práce vykonávána (Palvalin a Vuolle, 2016). S rostoucím celosvětovým zájmem o blaho zaměstnanců by podniky měly věnovat větší pozornost vlivu pracovních vztahů (Anasi, 2020). Kvalitní pracovní vztahy mezi nadřízeným a podřízeným neutralizují negativní postoje a behaviorální napětí u zaměstnanců (Hackney a kol., 2018). Dnes jsou zaměstnanci podniky považováni za unikátní bohatství (Šikýř, 2012).

2.5.1 Specifikace odvětví zemědělství

Zemědělství je jednou ze součástí hospodářství státu. Společně s rybolovem, lesnictvím a těžbou je označováno jako primární sektor. Podíl zaměstnaných lidí v primárním sektoru odráží ukazatele ekonomické vyspělosti státu. Méně vyspělé státy mají standardně vysoký podíl obyvatel pracujících v primárním sektoru, z důvodu žádné či minimální mechanizace. Naopak ve vyspělých státech s rozsáhlou mechanizací dochází k vyšší výkonnosti včetně menšího podílu zaměstnaných lidí v primárním sektoru (Hájková a Svobodová, 2017).

Historie zemědělství

Nástup zemědělství a chovu zvířat patří k počátkům výrobního období v dějinách lidstva. Vznik Československa (ČSR) v roce 1918 a jeho vývoj v následujícím období poznamenalo i zemědělství v jeho vlastnických i technických změnách. Cílem byla tvorba nové ekonomiky, samostatné a dle tehdejších představ jednotné. Úkol to byl náročný, došlo ke spojení dvou odlišně rozvíjejících se oblastí, tedy vyspělejší české země a Slovensko s Podkarpatskou Rusí. Záměr byl úspěšný a ČSR byla v meziválečném období hospodářsky nejvyspělejším nástupnickým státem bývalého Rakouska-Uherska. Zemědělství v této době prošlo dynamickým rozvojem, během krátké doby dosáhlo předválečné úrovně, a dosahovalo dobrých výsledků, srovnatelných se zahraničními státy. V první polovině 20. let bylo ČSR v produkci chmele na prvním místě ve světě, v produkci cukrovky na místě druhém za Německem. Prvenství mělo i v exportu řepného cukru a sladu. Živočišná výroba v tehdejší době nezůstávala stranou. Nárůst počtu hospodářských zvířat postupoval směrem k větším zemědělským závodům, které byly lépe vybaveny účelnějšími hospodářskými budovami, stájovou mechanizací, krmivovou základnou a měly lepší odbytové možnosti. Zemědělství se prosperitě netěšilo dlouho, po vypuknutí světové hospodářské krize v roce 1929 bylo po 50 letech postiženo znovu těžkou krizí ve všech odvětví výroby. Následující druhá světová válka byla další přítěží (Kubačák, 2020).

Složitá poválečná situace v zemědělství se týkala všech zemědělců. Pro zvýšení zemědělské produkce byla přijata určitá opatření, ve formě plánovaného hospodářství, jehož základem byl dvouletý výrobní plán. V roce 1945 došlo k znárodnění průmyslu. Po únoru 1948 došlo k radikálním změnám, dle sovětského vzoru. Došlo k strukturální přestavbě, ke změnám v držbě i vlastnictví půdy a řízení zemědělství. Vznikla jednotná zemědělská družstva, která měla být zemědělcům vzorem pro perspektivní hospodaření. Základním nástrojem ekonomických přeměn v zemědělství se stala násilná kolektivizace a důsledná koncentrace výroby do celků po roce 1975.

Socialistické zemědělství disponuje i úspěchy. Dosáhlo soběstačnosti v potravinách a relativní srovnatelnosti některých oborů s vyspělejšími západními zemědělstvími. Po celou dobu lze hovořit o konkurenceschopném zemědělství, což je dokázáno, že potřeba základních potravin byla kryta převážně domácí produkcí. Toto bylo vyváženo i zápornými fakty. Těžká technika a neúměrné používání chemizace vedlo ke snížení přirozené úrodnosti půdy a v některých případech ke snížení zdravotní jakosti výrobků (Kubačák, 2020).

Po roce 1989 došlo k odstranění diskriminace soukromého vlastnictví půdy, k privatizaci pozemkového vlastnictví ve formě restituce majetku a k návratu k tržnímu hospodářství. V současnosti je asi jedna čtvrtina zemědělské půdy v rukou soukromých zemědělců. Došlo i k extenzifikaci, která byla projevem útlumem zemědělské činnosti v nevhodných oblastech (nevhodné klimatické podmínky). Byla provedena i změna struktury půdního fondu. Poklesla rozloha orné půdy v nevyhovujících oblastech a došlo k rozšíření pastvin. V živočišné výrobě výrazně poklesly stavy hospodářských zvířat, zejména skotu. To se projevilo sníženou produkcí hovězího masa a mléka (Stejskalova, 2018).

Význam zemědělství

Každým rokem základní indexy vysvětlující význam zemědělství v ekonomice klesají (Khan a kol., 2020; Kittaneh, 2020; Spangler a kol., 2022; Struš a kol., 2020). Hrubý domácí produkt je tvořen sektorem zemědělství posledních 5 let pod hranicí 2% (Statista, 2021). Potravinová soběstačnost je tvořena ze 70% (Lukaskova a kol., 2018). Jedná se o dotovaný sektor, ve kterém se budou dotace v následujících dvou letech krátit (Svobodová a kol., 2022). V meziročním srovnání prvního pololetí roku 2023 a 2022 vzrostl obrat agrárního zahraničního obchodu o 12,4 %. Rostl jak agrární vývoz, tak agrární dovoz, přičemž vývoz posílil o 14,8 % a hodnota dovozu vzrostla o 10,4 %. Hlavním důvodem jsou celosvětově rostoucí ceny potravin, které zvyšují cenu obchodovaných produktů. Trvale záporné saldo agrárního zahraničního obchodu ČR se zlepšilo o 15,7 % (z 22,3 mld. Kč na 18,8 mld. Kč). ČR se v porovnání s členskými státy EU řadí na 13.-14. místo z 27 členských států v podílu sektoru zemědělství na HDP, kterému odpovídá 213 660 mil. EUR (European Commission, 2021). Obecná produkce zemědělského průmyslu je na 16. místě s 1,8% (European Commission, 2021). I přesto je zemědělství stále velmi důležitým sektorem regionálních ekonomik pro regionální i místní trhy práce (Diansari a kol., 2021; Dorinet a kol., 2021; Halanets a kol., 2023). Neméně důležitá je také role zemědělství v péči o krajinu a ve schopnosti přizpůsobovat se dopadům souvisejícím se změnami klimatu, na což je kladen stále větší důraz (Abeysekara a kol., 2023; Dutta, 2018; Gaglio a kol., 2017; Karnieli a kol., 2010; Pijl a Tarolli, 2022; Sandeep a kol., 2021).

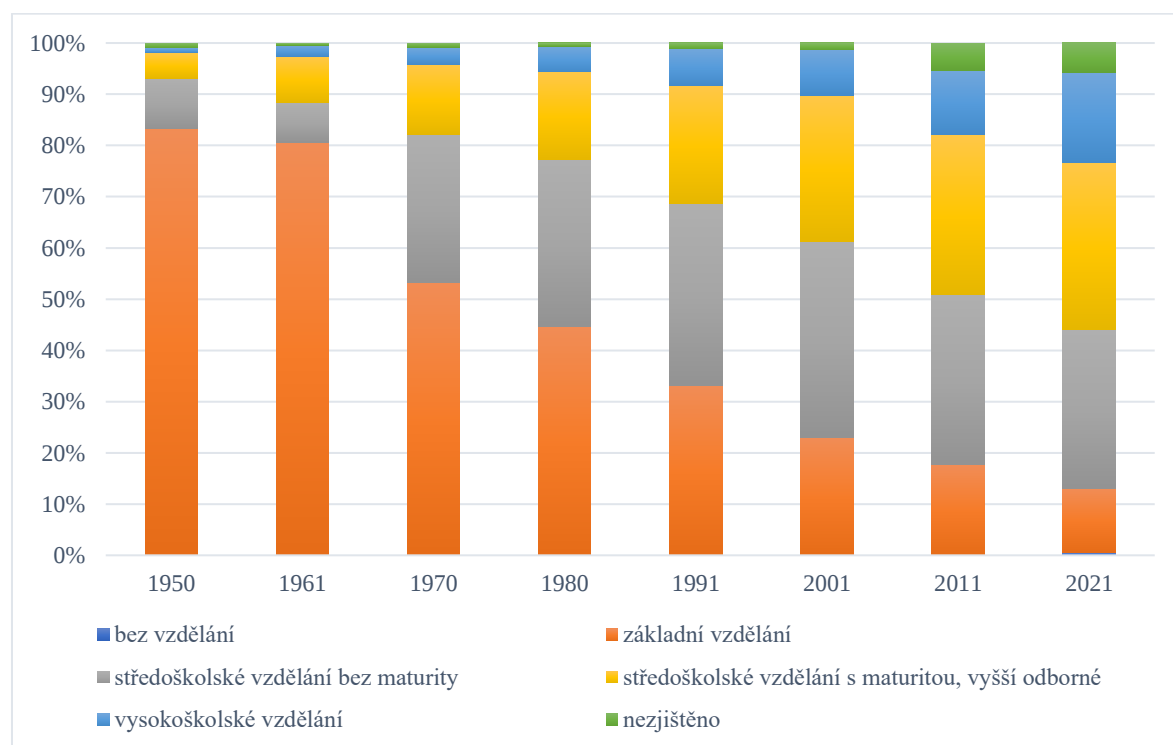
2.5.2 Situace na trhu práce v zemědělství

Úbytek zaměstnanců v zemědělství je aktuálním fenoménem (Alvarez-Cuadrado a Poschke, 2011; Girdziute a kol., 2022; Némethová a Jaďuďová, 2018; Stehel a kol., 2019). Před sto lety v tomto odvětví na našem území pracovala nadpoloviční většina všech pracujících, dnes jsou to jen tři ze sta osob (ČSÚ, 2019). Na přelomu 20. a 21. století však v oboru pracovalo téměř

dvojnásobně lidí než dnes (Grešlová Kušková, 2013; Martinát a kol., 2016; Slavík, 2004). Kontinuální pokles počtu pracujících ve zemědělství byl zaznamenán i v letech 2000-2020, kde se jednalo o snížení o 26,9 %, tj. z 242 tisíc na 177 tisíc zaměstnaných (CSU, 2021). V roce 2020 klesla zaměstnanost ještě o 1 %, a v zemědělství pracovalo více mužů, žen to bylo pouhých 29,60 % (CSU, 2021). Nyní lze hovořit o stabilizaci, která sčítá 95 372 zaměstnaných lidí v zemědělství. České úřady práce v dubnu roku 2023 evidovaly 254 891 volných pracovních míst, z nichž se v 7 173 případech jednalo o obor zemědělství a lesnictví. Nejvíce zaměstnanců chybí v živočišné výrobě, konkrétně na pozici ošetřovatelé zvířat. V rostlinné výrobě scházejí pracovníci zejména na pozicích sezónních pracovníků, tj. pracovníků na polích, sadech, vinicích a chmelnicích (eAgri, 2023).

Tento výčet problematicky obsaditelných pracovních pozic reflektuje spíše poptávku po pracovních s nižším vzděláním, které ne zcela odpovídá aktuální stále zvyšující se vzdělanosti obyvatelstva ČR.

Obrázek 9, Nejvyšší dosažené vzdělání obyvatelstva ČR v letech 1950–2021



zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2022b)

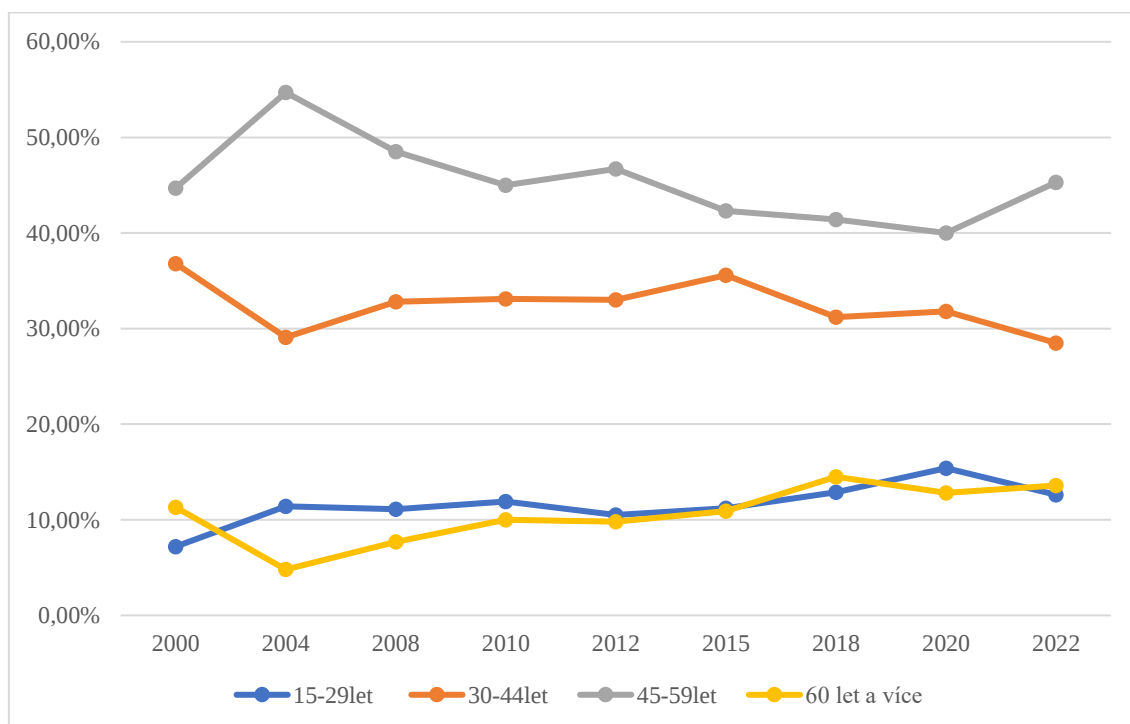
Nedostatek zaměstnanců se nejčastěji řeší sezónními pracovníky ze zahraničí. Ti jsou zejména ze Slovenska, Ukrajiny, Rumunska, Bulharska i Maďarska. Těchto pracovníků v tuzemském zemědělství přibývá. Zatímco v roce 2014 jich bylo 7 540, o 8 let později 23 092, z toho 40 %

z Ukrajiny (eAgri, 2023). I v zemědělství je zaznamenána tendence růstu zprostředkování agenturních pracovníků, v roce 2020 bylo těchto pracovníků sjednáno na sezónní práce 3 548 (CSU, 2021).

Generační obměna v zemědělství

Problémy se zaměstnaností umocňuje i generační obměna, která v odvětví nyní negativně působí (Borda a kol., 2023). Nefungující proces výměny věkové struktury zaměstnanců není spojen výhradně s určitým zaměřením podniku, rozlohou obhospodařované půdy, počtem zaměstnanců či její velikostí, nýbrž se jedná o problém globálního charakteru. Současní zaměstnanci stárnou, většina z nich se nachází ve fázi před důchodového věku a získávání mladých zaměstnanců je čím dál tím náročnější. Aktuální věkovou strukturu zaměstnanců v odvětví zemědělství reprezentuje Obrázek 10, který je zaměřen na věkový vývoj zaměstnanců pracujících v zemědělství. Sledovaný časový horizont je uveden od roku 2000 až do roku 2022.

Obrázek 10, Věková struktura zaměstnanců v zemědělství od roku 2000



zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva zemědělství (2023, 2021, 2019, 2016, 2013, 2011, 2005, 2001)

Z Obrázku 10 výše je zřetelné, že vývoj věkové struktury zaměstnanců v zemědělství nevykazuje za sledované období výrazné výkyvy. Z výše uvedeného vyplývá, že pracovní síla v zemědělství bude dále stárnout, a to v důsledku demografického vývoje obyvatel ČR, zvyšování věku odchodu do důchodu z důvodu jednoznačného trendu prodlužování doby ekonomické aktivity starých lidí a nízké atraktivity práce v zemědělství pro Generaci Z.

Z prognózy ČSÚ VŠPS (2014) vyplývá, že do roku 2033 v zemědělství o 7 % naroste počet zaměstnanců ve věku nad 55 let a to i přesto, že celková zaměstnanost v zemědělství bude klesat. Nejsilnější nárůst je předpokládán ve věkové skupině nad 65 let. V roce 2033 by tak pracovníci ve věku nad 55 let tvořili až 39 % celkové pracovní síly v zemědělství. Potřeba příchodu mladších zaměstnanců do zemědělství je z tohoto hlediska alarmující.

Český stát se k této problematice staví zodpovědně, ale prozatím pouze z pohledu podpory začínajícím mladým podnikatelům v oblasti zemědělství. Nabízí mladým zemědělcům dva základní programy podpory neboli intervence. Jedná se o program Zahájení činnosti mladého zemědělce, který zejména usnadňuje úplné začátky podnikání ve formě finančních prostředků na nákup nemovitostí, pozemků, technologií, atd. Druhý program s názvem Doplnková podpora příjmu pomáhá mladým zemědělcům do 40 let věku s finančním příspěvkem na hektar zemědělské půdy (eAgri, 2023).

Navzdory četným inovacím EU i její členských států zůstává přilákání mladých lidí do odvětví výzvou. K vybudování jiného obrazu zemědělství u mladých lidí je nutné změnit dnešní jejich myšlení, ale to vyžaduje posouzení toho, jak mladí lidé na zemědělství v současnosti pohlížejí (Girdziute a kol., 2022). Prioritou zůstává zjištění, co mladé lidi na odvětví zemědělství zaujme a jak intenzivně změní jejich vnímání a následný zájem o práci v zemědělství.

2.5.3 Specifika oboru zemědělství v rámci řízení lidských zdrojů

Lidský kapitál je klíčovým faktorem k dosahování konkurenční výhody v nespočtu odvětví, a v zemědělství tomu není jinak. Mugera (2012) tuto definici ještě doplňuje o to, že ŘLZ jako manažerská funkce hraje významnou roli v zemědělství a lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších aktiv. Dobře nastavený systém ŘLZ má potenciál tvořit ekonomicky pozitivní hodnoty. Kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou zdrojem trvalé konkurenční výhody, protože napomáhají podniku se rozvíjet a dosahovat dlouhodobějších pozitivních výsledků ve formě ekonomické stability, firemní kultury, atraktivity zaměstnavatele a dalších.

Zemědělstí manažeři uvažují o personálním řízení jako o příležitosti, díky které lze personální činnosti ve formě náboru, výběru, rozmisťování, vzdělávání, hodnocení, odměňování, uvolňování, aplikovat efektivně dle specifických potřeb. Jsou-li dílčí personální činnosti aplikovány správně, pozitivní vliv mají i na další personální činnosti (Ratkovic, 2015).

V některých případech lze dokonce hovořit i o absenci celého spektra ŘLZ. Za tohoto předpokladu je růst podniku velmi náročný a zdlouhavý. Zaměstnanci pracující v podniku

s absencí ŘLZ nejsou povzbuzováni, podporováni, motivováni, ani hodnoceni ze strany personalistů či HR manažerů (Obisi, 2012).

Přehled literatury výše reprezentuje, že problematice ŘLZ v odvětví zemědělství není věnována dostatečná pozornost na úrovni vědeckých výzkumů. Proto se tato disertační práce zaměřuje na oblast ŘLZ v zemědělství se zaměřením na nábor zaměstnanců.

2.6 Generace Z

Generace Z je známá tím, že má všestranný charakter, je individualističtější, globálně orientovaná, otevřená a technicky zdatná. Je skupinou multikulturních jedinců, kteří jsou společensky aktivní a inklinují ke vzdělávání a kultuře (Serravalle a kol., 2022). Ze zaměstnání mají různá očekávání, jsou orientovaní na kariéru a možný pracovní postup. Jedná se o ambiciózní a technicky zdatnou generaci s vysokou úrovní jazykových znalostí. Jsou efektivními zaměstnanci v dnešní digitální sféře (Fisu a kol., 2024).

Na rozdíl od předchozích generací (Milleniálové, Generace Y) jsou tito jedinci ovlivněni zejména historickým obdobím, ve kterém se technologie, konkrétně internet a sociální média staly nedílnou součástí jejich života (Amatulli a kol., 2023).

2.6.1 Datování Generace Z

Generace Z označuje lidi narozené na přelomu tisíciletí. Autoři se ale zcela neshodují v přesném vymezení dle roků narození. Pro tuto studii bylo použito časové rozhraní 1995-2009 (Berkup, 2014; Dreyer a Stojanová, 2023; Oliveira a Barros Neto, 2022). Lze se tak setkat s intervaly, které jsou uvedené v následující Tabulce 4.

Tabulka 4, Datování Generace Z

	časový úsek	autor
Generace Z	po roce 1990	(Wong 2021)
	1993-2005	(Turner 2015)
	1995-2001	(Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics a Bejtkovsky 2016)
	1995-2002	(Liang a kol., 2022)
	1995-2003	(Bogueva a Marinova 2022)
	1995-2005	(Park a Chun 2020)
	1995-2009	(Berkup 2014; Dreyer a Stojanová 2023; Oliveira a Barros Neto 2022)
	1995-2010	(Lee a kol., 2022; Priporas a kol., 2017; Whitham a kol., 2021)
	1995-2012	(Etheredge a Waliczek 2021; Janssen a Carradini 2021)
	1995-2015	(Maulina a kol., 2020; Raeside a kol., 2022)
	1995-2022	(Bilińska a kol., 2023)
	1995 – současnost	(Bassiouni a Hackley 2014; Dobrowolski a kol., 2022; Iványi a Bíró-Szigeti 2021; Petrescu-Mag a kol., 2023; Schailleé a kol., 2021; Stewart a kol., 2017)
	1996-2000	(Zemky a kol., 2000)
	1996-2012	(López-Santacruz a Guízar-Mendoza 2022)
	1996/7-2012	(Caraka a kol., 2022; Cena a kol., 2023; Dimock 2019; Newman a kol., 2023)
	po roce 1997	(McClain a kol., 2021; Moskowitz a kol., 2022; Swim a kol., 2022)
	1997-2012/15	(Williams a kol., 2023)
	1999-2013	(Schroth 2019)
	po roce 2000	(Levickaitė 2010; Ozkan a Solmaz 2015)

zdroj: vlastní zpracování (2023)

2.6.2 Charakteristika Generace Z

Generace Z je největší generací, která nyní dle Branka (2024) představuje jednu čtvrtinu celosvětové populace, která je reprezentována dvěma miliardami lidí. Název této generace je velmi variabilní, od digitálních domorodců (Prensky, 2001), iGenerace (Dimock, 2019), iGen (Schmidt a kol., 2023), Homelanders (Pichler a kol., 2021), Gen Z (Lassleben a Hofmann, 2023), Gen Zers (Mitchell, 2020), shyGen (Schmidt a kol., 2023), Post-Millennials (Dimock, 2019) či TrueGen (Francis a Hoefel, 2020).

Ve srovnání s předchozími generacemi je díky rychlému přístupu k technologiím Generace Z více individuální v učení, mezilidské interakci i komunikaci (Chicca a Shellenbarger, 2018). Technologie je pro Generaci Z životním stylem a jsou zvyklí pomocí ní komunikovat (Chayomchai, 2020; Fenech a kol., 2020; Jaciow a Wolny, 2021; Kim a kol., 2022; Puiu a kol., 2022). Jsou neustále ve spojení a preferují komunikaci prostřednictvím technologie před přímým kontaktem (Poláková a Klímová, 2019). Bridgeworks (2017) uvádí, že ve skutečnosti 74 % Generace Z má problémy s osobní komunikací.

Více než ostatní generace se tyto lidé vyznačují touhou po lepší budoucnosti a touhou hledat cestu životními zkušenostmi, jakými například mohou být dobrodružné cesty, studijní kurzy či výzkum (Prakash a Tiwari, 2021). Nesní tolik jako předchozí generace, nýbrž žijí realitou, která je podpořena silným sociálním a ekonomickým zájmem (Turner, 2015). Hledají životní jistotu a stabilitu, touží zvyšovat hodnotu mezilidských vztahů (Amatulli a kol., 2023), a mají tendenci spořit (Széchenyi a kol., 2016).

Generace Z navštěvuje vysokou školu ve větším počtu a jsou nyní připraveni se stát největší demografickou skupinou začínajících zaměstnanců, kteří se připojí k pracovní síle na několik příštích let. Pochopení Generace Z je zásadní pro zjištění jejich potřeb, a následné formulace doporučení pro jejich budoucí zaměstnavatele, kteří by měli být adekvátně připraveni na příchod této nové generace (Chillakuri, 2020; Schroth, 2019; Tang, 2019).

2.6.3 Pracovní návyky a požadavky Generace Z

Generace Z ve srovnání s jinými generacemi vykazuje odlišně nastavené pracovní hodnoty (Lukeš a kol., 2019; Sakdiyakorn a kol., 2021). Generace Z, na rozdíl od předchozí generace a generace jejich rodičů, klade větší důraz na osobní život, který nehodlají obětovat na úkor práce (Chillakuri, 2020; Parment, 2013). Navíc od své práce vyžadují pocit hrdosti a naplnění

a mají tendenci pracovat v podniku, jejíž hodnoty odpovídají jejich vlastním (Goh a Lee, 2018; Lukeš a kol., 2019).

Tato generace se v současné době začíná ekonomicky aktivizovat (Kunal a kol., 2022; Machova a Kosar, 2018). Z hlediska pracovního poměru tvoří většinu těch, kteří vstupují na trh práce (Bennett a kol., 2012), zároveň se bude každoročně zvyšovat jejich podíl na trhu práce (ČSÚ, 2022a). Kubátová (2016) uvádí tři nejdůležitější pracovní aspekty Generace Z, kterými jsou: možnosti kariérního růstu, potřeba více peněz a smysluplná práce. Jejich častými požadavky jsou flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky a možnost pracovat z domova nebo na dálku online. Oproti předchozím generacím mají větší nároky na zaměstnavatele, pracovní prostředí a kolektiv, zejména pocit osobního naplnění a motivace, na které dříve lidé vůbec nekladli důraz (Lissitsa a Kol, 2016). Generace Z vyžaduje pozitivního a komunikativního nadřízeného, který poskytuje mentorství a další možnosti rozvoje pro ambiciózní podřízené (Gabrielova a Buchko, 2021).

2.6.4 Předpoklady Generace Z

Zaměstnavatelé by od Generace Z měli očekávat rozmanitost (diverzitu), individualismus a týmovou práci, technologii i organizační podporu. Dle Pichler a kol., (2021) je Generace Z jednou z nejrozmanitějších generací. Jsou otevřenější rozmanitosti více než předchozí generace a zároveň také se více zajímají a vyhledávají podniky, které se rozmanitostí zabývají (Gomez a kol., 2020). Je tudíž nutné z pohledu zaměstnavatele být připraveni na neodmyslitelnou rozmanitost, která přichází s náborem Generace Z. Disponuje-li podnik rozmanitými zaměstnanci má tendenci překonávat své konkurenty díky lepší organizační přitažlivosti a udržení pracovní síly (Richard a kol., 2003). S ohledem na tuto skutečnost se zdá, že je v nejlepším zájmu zaměstnavatelů získávat různorodou pracovní sílu (Newman a Lyon, 2009). Generace Z je zvyklá se vzdělávat a pracovat samostatně. Jsou více individuální než generace předchozí (Inanc a kol., 2022). Jejich práce musí být smysluplná, tím se zvýší individuální i týmový výkon (Goh a Baum, 2021; Popaitoon, 2022). Týmy jsou tedy nejen cestou budoucnosti, ale také normou pro většinu moderních podniků (Schlechter a Strauss, 2008). Zároveň je důležité i poskytnout podporu jednotlivcům, kteří mají sklony k nezávislé práci a zejména nabídnout příležitost k přizpůsobení se týmové práci (Gonzalez-Mulé a kol., 2014). Samostatně řízené týmy jsou čím dál tím více oblíbené u zaměstnavatelů, poskytují velký stupeň přizpůsobení práce a rozhodovací šířku (Adrian a Möller, 2020; Annosi a kol., 2020; Gill a kol., 2020; Pasquier a kol., 2020; Rodríguez-Sánchez a kol., 2021; Unger-Aviram a kol.,

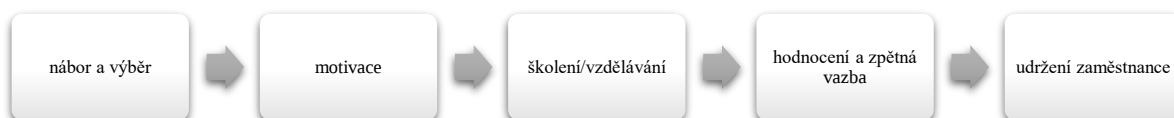
2022). Moderní trendy práce na dálku a virtuální komunikace, které expandovali v době pandemie COVID19, slouží ve prospěch Generace Z. Technologie je pro Generaci Z životním stylem a jsou zvyklí pomocí ní komunikovat. Vyžadují v práci pocit sociální podpory od ostatních (Kautish a kol., 2022).

Organizační podporu lze rozlišovat na formální a neformální (Dulebohn a kol., 2009). Jednou ze základních forem organizační podpory, která je pro Generaci Z stále více důležitější, jsou zaměstnanecké benefity (Dulebohn a kol., 2009), zejména zdravotní benefity a spořicí programy. Lze predikovat, že jejich význam pravděpodobně stále poroste (Pichler a kol., 2021). Arena a kol., (2013) uvádí, že ještě mezi formální organizační podpory pro udržení zdravých, aktivních a produktivních zaměstnanců patří příspěvky na wellness a související programy. Neformální podpora může být někdy účinnější než neformální, alespoň pokud jde o snížení psychické zátěže (Kossek a kol., 2011; Muse a Pichler, 2011). Neformální podporu Generace Z vyžaduje ve formě vnímané organizační podpory, včetně sociální, od nadřízeného i spolupracovníků (Asare, 2018; Kossek a kol., 2011). Vnímání organizační podpory je důležité, protože vede ke snížení stresu, snížení psychické zátěže a zvýšení pohody (Eisenberger a kol., 1986).

2.6.5 Řízení lidských zdrojů a Generace Z

Ještě donedávna se mělo za to, že největší změny trhu práce přinesla Generace Y (Mileniálové). Toto tvrzení vyvrací Generace Z, která aktuálně nastupuje na trh práce, a je největší generační obměnou a zejména hlavní výzvou, kterou trh práce a podniky nyní čelí (Prund, 2021). Každá nová generace, která nastupuje do pracovního prostředí přináší určité změny, proto se v současnosti personalisté zabývají hledáním způsobů, jak se přizpůsobit potřebám Generace Z (Prund, 2021). Dle Széchenyi a kol., (2016) je nezbytné, aby procesy HR byly přizpůsobeny požadavkům každé nové generace vstupující na trh práce, viz následující Obrázek 11, reprezentující základní proces ŘLZ.

Obrázek 11, Základní proces řízení lidských zdrojů



zdroj: vlastní zpracování dle Monks a kol., (2013)

Nábor zaměstnanců hraje velmi důležitou roli vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem podniku. Schopnost podniku přilákat nejhodnotnější a nejtalentovanější uchazeče je zcela zásadní (Prund, 2021). Pires (2017) specifikuje nutnost změny a optimalizace náborových a výběrových strategií, pro efektivní přilákání nové generace vstupující na trh práce. White (2021) poukazuje na skutečnost, jak důležité je, aby zaměstnavatelé uchazečům rozuměli. Nutné je brát v úvahu charakteristiky každé generace a následně přistupovat k náborovým a výběrovým procesům individuálním způsobem, který bude optimalizovaný a tím vytvoří silnější pouto mezi oběma zúčastněnými stranami.

Zaměstnanci mají odlišné potřeby, různé cíle a i rozdílný pohled na to, jak těchto cílů dosáhnout (Prund, 2021). Armstrong (2006) potvrzuje, že je zcela nesprávné předpokládat, že jednotný motivační přístup je vhodný pro každého, a že motivační praktiky nebo metody budou fungovat na každého bez rozdílu stejně efektivně. Každá generace potřebuje specifický přístup k tomu, aby mohla být efektivně motivována k práci (Prund, 2021). Empirické studie se liší v pohledu na to, čím jsou zástupci Generace Z nejvíce motivováni. Berge and Berge (2019) uvádějí, že Generace Z je nejvíce motivována vnitřními odměnami, zatímco Kirchmayer and Fratričová (2018) doplňují, že nejdůležitější motivace pro Generaci Z je směs vnitřních i vnějších odměn (kariérní růst, vyšší mzda/plat, a významnost práce).

Rozvoj zaměstnanců je nepostradatelný strategický nástroj pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců, který přináší konkurenční výhody. Úspěch moderních podniků závisí na kvalitě lidských zdrojů, pakliže jsou dobře vyškolení jsou považováni za důležitý krok k úspěchu firmy. Preference vzdělávání se mezigeneračně liší. Zejména mladší zaměstnanci jsou vnímáni jako otevřenější pro rozvoj svých znalostí v oblasti technologií (Urlick, 2017; Urlick a kol., 2017).

Dle Gould-Williams (2003) existuje pozitivní vztah mezi procesy ŘLZ, výkonem zaměstnanců a podniku. Správně navržené a implementované procesy ŘLZ mohou být zdroje konkurenční výhody a mohou pozitivně ovlivnit výkon každého zaměstnance. Hodnocení výkonu zaměstnance by měl být povinný proces, ve kterém je chování zaměstnance individuálně hodnoceno, pozorováno a také popsáno hodnotitelem za stanovené časové období (Frederiksen a kol., 2017; Shiwen a Ahn, 2023). Hodnocení výkonu vede ke zpětné vazbě, která je definována jako informační proces, jehož prostřednictvím je zaměstnancům pomáháno pochopit a vědět, co by měli dělat aby v budoucnu dosáhli lepších výkonů (Drouvelis a Paiardini, 2022; Katz a kol., 2023). 60% zástupců Generace Z požadují každý den komunikaci

se svým nadřízeným (denní kontakt, zprávy, e-maily) aby mohlo dojít k posouzení jejich výkonu a pokroku v práci (Prund, 2021). Zpětná vazba je jedním z nejmocnějších nástrojů, které mají podniky k dispozici, aby dosáhly nejlepších výsledků jednotlivců (Alam a Latham, 2020; Hoffmann a Thommes, 2020). Dle Prund (2021) je síla zpětné vazby často podceňována, jelikož podniky tento přístup vůbec neuplatňují. Při nevhodném používání může často dojít k narušení morálky a tím ke snížení výkonu. Stahl (2019) se podrobněji věnuje případu Generace Z a jejich reakcemi na obdržení negativní zpětné vazby nebo dokonce selhání. Pro tuto generaci je neúspěch příležitost k růstu a učení. 80 % z nich považuje selhání za důležitý krok na cestě k dalším inovacím, učení a výkonu.

Udržení zaměstnanců v dnešní době je stále více obtížnější kvůli rozmanitosti uchazečů a také kvůli mnoha existujícím metodám přilákání, náboru a udržení, které mohou konkurenti využít (Sidorcuka a Chesnovicka, 2017). Výzvou pro podniky je najít, přilákat a také udržet každého nového zaměstnance, který nejlépe vyhovuje podniku a přispívá tak k jejímu dalšímu rozvoji (Prund, 2021).

2.6.6 Práce Generace Z v odvětví zemědělství

V dnešním světě hraje Generace Z důležitou roli, protože na nich závisí budoucnost potravinového zabezpečení a udržitelného zemědělství (Girdziute a kol., 2022; Rigg a kol., 2020). Zásadní problém v celé Evropské unii je vysoká míra nezaměstnanosti zrovna těchto lidí, které v roce 2021 činila 17 % (Eurostat, 2024). Pouze 5,6 % evropských farem bylo řízeno zemědělci mladšími 35 let, zatímco více než 31 % zaměstnanců bylo starších 65 let (The World Bank, 2024), a pouze 10,6 % farem mělo v roce 2016 manažery mladší 40 let. Dle Kolodziejczaka (2020) je jedna z nejvyšších měr zaměstnanosti v zemědělství registrována v Rumunsku, Bulharsku, Polsku, Lotyšsku, Litvě a Chorvatsku, zatímco míra zapojení mladých lidí do zemědělské pracovní síly je nevýznamná. Stejně výsledky jsou i dle Janeska (2019), který uvádí, že v Severní Makedonii dochází k intenzivnějšímu demografickému stárnutí v zemědělství. Situace stárnoucí pracovní síly v zemědělství není specifická pouze pro EU a podle Johr (2012) byl průměrný věk zaměstnanců v zemědělství v USA 58 let, v Japonsku 67 let.

Neatraktivní odvětví zemědělství pro Generaci Z

Pro mladou generaci může být příčinou nezájmu o zemědělství z pohledu zaměstnance i výše odměň (Borda a kol., 2023; Steward, 2007). Fyzicky náročná práce, nekonvenční pracovní

doba, která je společností nedoceňovaná (Kusis a kol., 2021). Mzda v zemědělství je dlouhodobě pod úrovní průměrné mzdy v ČR. Všechny tyto aspekty jsou rozhodně to, co by mladou generaci, nyní nastupující na trhu práce motivovalo k tomu, aby se nechali v odvětví zemědělství zaměstnat. Přilákání mladých lidí do odvětví může mít mnoho podob. Například učinit zemědělství dynamičtější a atraktivnější ve srovnání se současným stavem (Bello a kol., 2015). Současné zemědělství disponuje průřezově mnoha stereotypy, které zrovna mohou mladé lidi odradit. Řadí se mezi ně zejména image zemědělců, pracovní podmínky, sociální postavení a další (Dietrich a kol., 2015; Kusis a kol., 2021; Vigoroso a kol., 2020). Mladí lidé, již nyní zaměstnaní v zemědělství jsou velmi důležitou složkou zemědělské pracovní síly (Fawole a Ozkan, 2019; Mueller a Thurlow, 2019), kteří se již nyní snaží zdokonalovat určité postupy a využívat nové technologie pro růst zemědělského odvětví (Chiswell, 2018; Farrell a kol., 2021; Fawole a Ozkan, 2019; Mueller a Thurlow, 2019). Díky zapojení mladých lidí jsou popoháněny trendy diverzifikace práce od standardních venkovských prací k činnostem v odvětví výroby a služeb (Girdziute a kol., 2022). Bude-li snaha přizpůsobit odvětví mladým lidem, tento přístup se může také setkat s vlnou nevole starších zaměstnanců, kteří jsou zvyklí na tradice a tradiční metody, a pravděpodobně se budou zdráhat přijímání nových technologií či inovací, které proudí od mladých lidí (Brinia a Papavasileiou, 2015).

2.7 Souhrn teoretických východisek

Oblast ŘLZ je zásadní pro každý podnik bez ohledu na její oblast zaměření či specializace, neboť se týká využití lidského kapitálu v rámci pracovního prostředí. Zahrnuje procesy jako nábor, výběr, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jejich hodnocení i jejich udržení další. Cílem ŘLZ je zajištění adekvátního množství kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou přispívat k dosahování strategických cílů podniku. Efektivní ŘLZ je nezbytnou součástí pro zlepšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti podniku (Szarkova a kol., 2014).

Současné vnímání ŘLZ reaguje na obecné trendy, potřeby, tendence a výzvy v moderním pracovním prostředí. Podniky se stále více zaměřují na podporu a rozvoj rozmanitosti zaměstnanců, důležitost technologických inovací v náboru a výběru zaměstnanců, hodnocení výkonu i rozvoj digitálních nástrojů pro vzdělávání a rozvoj dovedností (Ben-Gal a kol., 2022; Keegan a Boselie, 2006; Margherita, 2022; Watson, 2004).

Nábor zaměstnanců stále zůstává klíčovým procesem ŘLZ, jehož prostřednictvím podniky získávají nové talenty. Moderní přístupy k náboru zaměstnanců využívají on-line platformy,

sociálních médií i datové analýzy pro optimalizaci náborových procesů. Efektivní náborová strategie zahrnuje identifikaci pracovních sil, stanovení cílové skupiny či skupin, tvorby atraktivity značky zaměstnavatele a využití různých kanálů pro nejlepší oslovení potenciálních uchazečů (De Waal, 2018; Pessach a kol., 2020).

Správné budování značky zaměstnavatele může zásadním způsobem přispět k nalezení těch nejlepších talentů. Je dlouhodobým procesem, kterým podniky posilují svou atraktivitu jako místo, kde lidé chtějí pracovat. Zásadní součástí budování značky zaměstnavatele je také propagace firemní kultury a hodnot prostřednictvím interních a externích komunikačních kanálů, včetně webových stránek, sociálních médií či veřejných akcí. Podniky, kterým se úspěšně daří budovat značku zaměstnavatele, disponují dobrým pracovním prostředím, vysokými standardy etiky a transparentní komunikací. Takové podniky mají výhodu při přitahování a udržování talentovaných jedinců, což následně přispívá k dlouhodobému úspěchu a konkurenceschopnosti na trhu práce (Armstrong a Taylor, 2017; Bednář, 2013; Tegze, 2018; Vítková, 2020).

Cílená nabídka zaměstnaneckých benefitů představuje klíčový prvek v budování značky zaměstnavatele. Kvalitní a zároveň atraktivní zaměstnanecké benefity nejen přitahují potenciální talenty, ale také posilují vnímání podniku jako atraktivního zaměstnavatele. Kvalitní zaměstnanecké benefity poskytují zaměstnancům pocit ocenění, podporují jejich spokojenost a loajalitu vůči zaměstnavateli (Coyle-Shapiro a Shore, 2007; Messersmith a kol., 2018).

Ačkoliv práce v zemědělství představuje dynamický a rozmanitý obor se zásadním významem pro potravinářskou produkci, udržitelnost naší společnosti i ochranu životního prostředí, nevymyká se obecnému trendu, a potýká se se zásadním nedostatkem pracovní síly, zejména z důvodu stárnutí populace (Anasi, 2020; Lindeberg a kol., 2022; Palvalin a Vuolle, 2016). Aktuální situace na trhu práce v odvětví zemědělství vykazuje několik trendů. Jedním z hlavních je nedostatek zaměstnanců v živočišné výrobě, což je částečně způsobeno demografickými změnami, odlivem pracovní síly do jiných odvětví a zejména neatraktivitou odvětví zemědělství pro nově příchozí Generaci Z (Alvarez-Cuadrado a Poschke, 2011; Girdziute a kol., 2022; Némethová a Jadřůvová, 2018; Stehel a kol., 2019).

Generace Z vyrůstá v době rychlého technologického pokroku a digitální revoluce, což utváří jejich způsob myšlení, chování a vnímání světa. Pro podniky představuje tato generace nové výzvy i příležitosti. Podniky se musí přizpůsobit změnám se kterými tato generace přichází

včetně jejich zcela jiných potřeb. Porozumění právě jejich potřebám, hodnotám i preferencím je velmi důležité pro úspěšné zapojení těchto jedinců do pracovního procesu (Berkup, 2014; Chillakuri, 2020; Dreyer a Stojanová, 2023; Lukeš a kol., 2019; Oliveira a Barros Neto, 2022; Sakdiyakorn a kol., 2021).

Protože má Generace Z odlišné preference, hodnoty a očekávání ve vztahu k práci a k zaměstnání, ŘLZ vyžaduje adaptaci strategií a postupů. Je žádoucí, aby se ŘLZ přizpůsobilo potřebám a preferencím Generace Z pro úspěšné přilákání, motivaci i udržení zaměstnanců této generace. Pro tuto generaci je důležitá flexibilita a individualizace v oblasti práce. Předpokládají, že procesy budou přizpůsobeny jednotlivým jejich potřebám že budou mít možnost pracovat v agilních a inovativních týmech (Prund, 2021).

I když dojde k přizpůsobení ŘLZ potřebám Generace Z, zemědělství svoji povahu nezmění a předpoklad fyzicky náročné práce spojené s prací na poli, ve stájích i s chovem zvířat může být stále odrazující pro Generaci Z, která preferuje pohodlnější a více technologicky orientované pracovní pozice. Nižší platové ohodnocení ve srovnání s jinými odvětvími, nedostatek prestiže spojeného s prací na poli nebo ve stájích a nedostatečná flexibilita pracovního prostředí mohou být další demotivující faktory, na základě kterých může dojít k odrazení Generace Z od zvažování kariéry v zemědělství (Borda a kol., 2023; Girdziute a kol., 2022; Kuisis a kol., 2021; Rigg a kol., 2020; Steward, 2007). Otázkou zůstává, zdali cílená nabídka zaměstnaneckých benefitů podpoří úspěšný nábor nových zaměstnanců do zemědělství a tím potlačí jejich případný skeptický názor na celé odvětví.

3 Cíl disertační práce

Pro stanovení cílů disertační práce je nezbytné charakterizovat oblast výzkumu a výzkumného záměru.

3.1 Charakteristika oblasti výzkumu a specifikace výzkumného záměru

Definování cíle disertační práce předcházela charakteristika oblasti výzkumu a vymezení výzkumného záměru (Hendl, 2016). Formulace cíle vychází ze studia teoretických pramenů, které jsou uvedeny v rámci Kapitoly 2 - Teoretická východiska, čímž specifikuje celou zkoumanou oblast problematiky.

Tato disertační práce se zaměřuje na aktuální problematiku týkající se Generace Z a jejich vnímání atraktivity zemědělského odvětví z pohledu potenciálních uchazečů o zaměstnání. Přestože se této tematice celosvětově věnovalo několik autorů, zůstává stále aktuální a bude mít vliv na bezprostřední budoucnost (Borda a kol., 2023; Fawole a Ozkan, 2019; Girdziute a kol., 2022; Kuisis a kol., 2021). Odborná literatura považuje Generaci Z za jedinečnou skupinu s prioritami odlišnými od předchozích generací. Tato generace preferuje zaměstnání v moderních podnicích, touží být součástí něčeho jedinečného a podílet se na zrodu věci či služby celosvětového formátu (Chillakuri, 2020; Lukeš a kol., 2019; Sakdiyakorn a kol., 2021). Současný stav českého zemědělství však těmto očekáváním nevyhovuje. Zemědělství dnes nepatří mezi odvětví, které by mladí lidé považovali za atraktivní z hlediska kariérních příležitostí (Svobodová a kol., 2022).

Tato disertační práce se snaží přispět do dané oblasti na základě výše uvedené problematiky. Konkrétně se zaměřuje na nábor zaměstnanců z Generace Z do zemědělského odvětví prostřednictvím atraktivních zaměstnaneckých benefitů a vnímané atraktivity podniku jako zaměstnavatele. Zatímco zaměstnanecké benefity jsou obecně považovány za důležitý nástroj jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, je třeba zohlednit skutečnost, že benefity, které byly atraktivní pro předchozí generace, již nemusí být atraktivní pro Generaci Z (Vijayashree a kol., 2022; Querbach a kol., 2022). Disertační práce se zaměřuje na hodnocení atraktivity aktuálně nabízených zaměstnaneckých benefitů pro uchazeče z Generace Z v zemědělském odvětví a na identifikaci benefitů, které tato generace preferuje.

Propojení perspektiv a individuálních potřeb Generace Z se zájmy zemědělských podniků může vést k vzájemné spokojenosti obou stran. Současné zemědělské podniky nevyužívají inovativní

způsoby, jak oslovit Generaci Z, a často ani neberou v úvahu specifika této generace. Zaměření na budování značky zaměstnavatele, správně definované zaměstnanecké benefity a jejich případnou individualizaci lze předpokládat, že tento výzkum poskytne zemědělským podnikům adekvátní podklady pro tvorbu efektivních doporučení v oblasti náboru zaměřeného na Generaci Z.

Nedostatky v současných procesech náboru zaměstnanců Generace Z v odvětví zemědělství jsou charakterizovány následujícími faktory:

- *přetrvávající a dlouhodobý trend tisíců neobsazených pracovních míst, která jsou obtížně zaplňována (Alvarez-Cuadrado a Poschke, 2011; Girdziute a kol., 2022; Némethová a Jaďud'ová, 2018; Stehel a kol., 2019),*
- *trvalý nedostatek pracovních sil v oblasti živočišné výroby (eAgri, 2023),*
- *nedostatek zaměstnanců v rostlinné výrobě je řešen převážně prostřednictvím sezónních pracovníků především ze zahraničí, jejichž počet stále roste, namísto implementace strategií zaměřených na přilákání mladé generace do tohoto odvětví (eAgri, 2023),*
- *deficit zaměstnanců v živočišné i v rostlinné výrobě je obzvláště zřetelný mezi zaměstnanci s nižším vzděláním (např. ošetřovatelé zvířat) (eAgri, 2023; ČSÚ, 2022a),*
- *negativní důsledky generační obměny, projevující se stárnutím zaměstnanců v zemědělství a nezájmem mladých lidí v tomto odvětví pracovat (Borda a kol., 2023; ČSÚ VŠPS, 2014; Anasi, 2020; Palvalin a Vuolle, 2016),*
- *nedostatek systematického řízení lidských zdrojů ve většině zemědělských podniků,*
- *odlišné pracovní hodnoty a očekávání Generace Z (Obisi, 2012; Ratkovic, 2015; Mugera, 2012; Pessach a kol., 2020; Ben-Gal a kol., 2022),*
- *předsudky Generace Z týkající se zemědělství, vnímání této práce jako špinavé, fyzicky náročné a špatně placené (Girdziute a kol., 2022; Borda a kol., 2023; Steward, 2007; Kusi a kol., 2021),*
- *nepřipravenost odvětví zemědělství na příchod nové generace s odlišnými charakteristikami oproti předchozím generacím (Borda a kol., 2023; Girdziute a kol., 2022; Kusi a kol., 2021; Rigg a kol., 2020; Steward, 2007).*

Žádná studie, která by specifikovala potřeby Generace Z v souvislosti s nábořem do odvětví zemědělství doposud nebyla zpracována.

3.2 Cíl disertační práce

Na základě vymezení oblasti výzkumu a výzkumného záměru (Kapitola 3.1 – Charakteristika oblasti výzkumu a specifikace výzkumného záměru), z čehož plynou nedostatky stávajících procesů náboru zaměstnanců je definován následující hlavní cíl disertační práce a cíle dílčí.

Navrhnout doporučení pro přístup k náboru zaměřeného na Generaci Z prostřednictvím optimalizace nabídky zaměstnaneckých benefitů, a to na základě analýzy faktorů, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatelů v odvětví zemědělství z pohledu této generace.

Dílčí cíle práce:

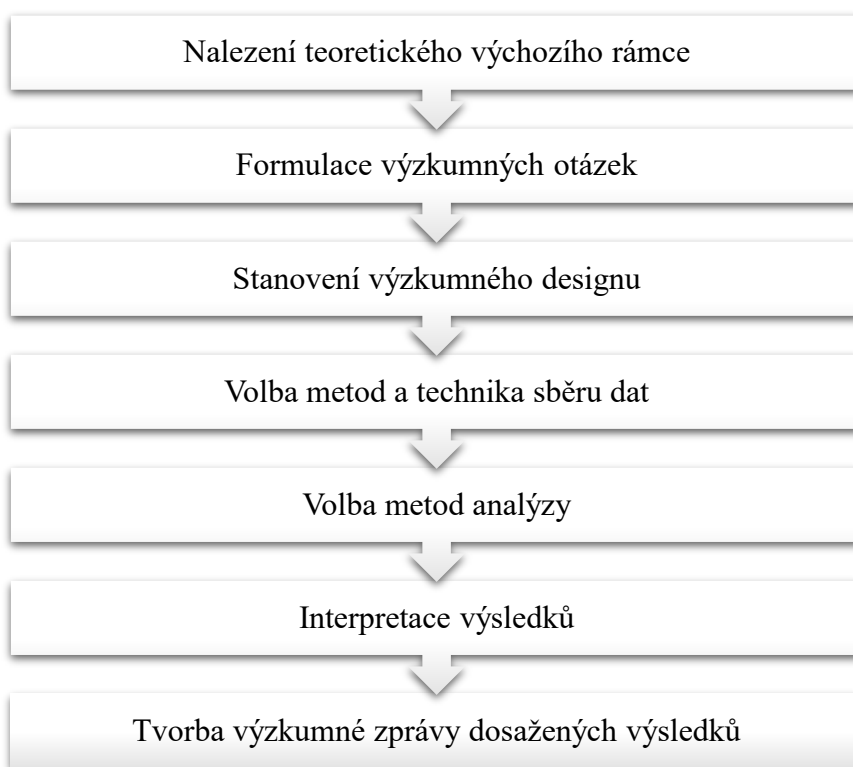
- I. *identifikovat zaměstnanecké benefity v odvětví zemědělství:*
 - a. identifikovat aktuálně nabízené zaměstnanecké benefity v odvětví zemědělství,
 - b. zhodnotit atraktivitu nabízených zaměstnaneckých benefitů z pohledu Generace Z,
 - c. kategorizovat zaměstnanecké benefity,
 - d. identifikovat u Generace Z rozdíly ve vnímání zaměstnaneckých benefitů dle dosaženého vzdělání,
- II. *identifikovat aspekty atraktivity zaměstnavatele z pohledu Generace Z:*
 - a. identifikovat u Generace Z rozdíly ve vnímání atraktivity zaměstnavatele dle dosaženého vzdělání,
- III. *identifikovat důležitost jednotlivých aspektů pracovního inzerátu z pohledu Generace Z,*
- IV. *identifikovat potřeby zemědělských podniků:*
 - a. v oblasti ŘLZ,
 - b. v oblasti náboru a specifických potřeb Generace Z,
 - c. v náboru zaměstnanců,
 - d. v oblasti budování značky zaměstnavatele,
 - e. v možnostech nabízení zaměstnaneckých benefitů.

4 Metodika disertační práce

Disertační práce byla vypracována dle navazujících kroků výzkumného procesu dle Tharenou a kol., (2007). Jednotlivé etapy výzkumného procesu byly individuálně přizpůsobeny potřebám disertační práce, včetně doporučení, které uvádí Christensen a kol., (2019) a Walter (2010).

Výzkumný proces disertační práce celkově obsahoval sedm navazujících postupných etap, které jsou vyobrazeny na Obrázku 12.

Obrázek 12, Výzkumný proces



zdroj: vlastní zpracování dle Christensen a kol., (2019); Tharenou a kol., (2007); Walter (2010)

4.1 Nalezení teoretického výchozího rámce

Prvotní fází výzkumu bylo nalezení teoretického výzkumného rámce, který byl vysvětlující proměnnou výzkumu disertační práce. Teoretický rámec, zahrnující aktuální vědeckou literaturu z tuzemských i zahraničních zdrojů, poskytuje rozsáhlý soubor zdrojů a pramenů týkajících se klíčových pojmů Generace Z, zemědělství a zaměstnaneckých benefitů. Tento rámec sloužil k formulaci teoretických východisek, identifikaci oblasti výzkumu a specifikaci výzkumného záměru disertační práce. Úkolem bylo zjištění průsečíku mezi výše zmíněnými klíčovými tématy, která doposud nebyly žádnými jinými výzkumníky řešeny. Než započalo

studium odborné literatury, bylo identifikováno téma disertační práce ve znění: Získávání Generace Z pro české zemědělství: Nové přístupy v řízení lidských zdrojů a atraktivita zaměstnaneckých benefitů.

Teoretická východiska disertační práce byla v souladu s doporučením dle Creswella (2009) zpracována prostřednictvím následujících kroků, přičemž prvním krokem byla identifikace klíčových pojmů relevantních pro zkoumanou oblast: zemědělství, zemědělské podniky¹, zaměstnanecké benefity, atraktivita zaměstnavatele, Generace Z, lidské zdroje, nábor, udržitelnost. Identifikovaná klíčová slova byla následně vyhledávána v knihovnách i na internetu, zahrnující odborné články, výsledky průzkumů, aktuální zpravodajství a konferenční příspěvky. Odborné články a výzkumné práce byly vyhledávány zejména prostřednictvím databáze elektronických časopisů, jako jsou Web of Science, ScienceDirect i Google Scholar. Na základě stanovení klíčových slov bylo shromážděno rozsáhlé množství zdrojů, které následně prošli redukcí na základě jejich relevance k tématu Generace Z, zemědělství a zaměstnaneckých benefitů. Analýza těchto zdrojů poskytuje přehled o současném stavu řešené problematiky, za použití metod analýzy, syntézy, dedukce a srovnání.

Analýza vědeckých a odborných zdrojů byla použita k systematickému zkoumání již existujících konceptů, modelů a výzkumných studií v souvislosti se zkoumanou problematikou. Tímto způsobem byla identifikována klíčová témata, trendy i mezery v literatuře. Metoda syntézy umožnila integraci různých zdrojů a vedla k tvorbě nových poznatků ve zkoumané oblasti problematiky. Tento přístup umožnil identifikaci komplexního rámce zkoumané problematiky a definici výzkumné příležitosti. Dedukce přispěla k tvorbě nových poznatků na základě stávajících teoretických principů a předpokladů, což sloužilo jako základ pro formulaci výzkumných otázek a cílů disertační práce. Metoda srovnání byla aplikována pro porovnání různých aspektů a charakteristik souvisejících s tématem výzkumu.

Skrze získané zdroje a jejich dílčí reference byly dále objevovány další související zdroje, které nebyly do té doby na základě stanovení klíčových slov získány. Analýza těchto dalších zdrojů přinesla klíčové informace pro další řešení výzkumu. Výsledkem výše popsaného procesu byla tvorba komplexních tematicky strukturovaných teoretických východisek v Kapitole 2 – Teoretická východiska, v Kapitole 3.1 – Charakteristika oblasti výzkumu a specifikace

¹ Využití terminologie „zemědělský podnik“ je v souladu s terminologií Ministerstva zemědělství, které tento termín oficiálně uznává a standardizuje, aby zajistilo konzistenci a jednoznačnost.

výzkumného záměru, a stanovení cíle disertační práce v Kapitole 3.2 – Cíl disertační práce. Odborná literatura, ze které bylo čerpáno, je uvedena v seznamu zdrojů (Kapitola 9 – Seznam použitých zdrojů).

4.2 Formulace výzkumných otázek

K naplnění cíle disertační práce vedly odpovědi na výzkumné otázky (VO), které jsou pro potřeby disertační práce stanoveny čtyři. K jejich stanovení předcházelo studium odborné tuzemské i zahraniční literatury se zaměřením na zkoumané oblasti. Základem pro tvorbu VO byly dosavadní poznatky o zkoumaném tématu, které byly reprezentovány v rámci teoretických východisek disertační práce (Kapitola 2 – Teoretická východiska). Tyto čtyři hlavní VO byly následně specifikovány otázkami podpůrným. Odpovědi na tyto výzkumné otázky byly stanovovány na základě provedeného empirického výzkumu (Kapitola 5 - Výsledky disertační práce) a následné diskuse nad jeho výsledky (Kapitola 6 – Diskuse a doporučení).

První VO cílí na aktuální situaci zaměstnaneckých benefitů na straně zemědělských podniků. V pracovních inzerátech je formulována nabídka zaměstnaneckých benefitů, které jsou určeny pro uchazeče z Generace Z.

VO_I: Jaké zaměstnanecké benefity aktuálně nabízejí zemědělské podniky Generaci Z?

První VO je konkretizována pomocí čtyř dalších otázek podpůrného charakteru, které specifikují směr oblasti výzkumného záměru:

- VO_{Ia}: *Jaké benefity jsou aktuálně dostupné v odvětví zemědělství?*
- VO_{Ib}: *Jaká je atraktivita nabízených zaměstnaneckých benefitů pro Generaci Z?*
- VO_{Ic}: *Jak lze kategorizovat zaměstnanecké benefity?*
- VO_{Id}: *Jaký je rozdíl ve vnímání atraktivity zaměstnaneckých benefitů z pohledu Generace Z dle dosaženého vzdělání?*

Druhá VO následně cílí na atraktivitu zaměstnavatele a rozdíly pohledu studentů středních a vysokých škol Generace Z.

VO_{II}: Jaké jsou aspekty atraktivity zaměstnavatele z pohledu Generace Z včetně jejich odlišného pohledu dle jejich vzdělání?

Třetí VO je zacílena na zjištění preferencí položek pracovního inzerátu v odvětví zemědělství z pohledu Generace Z, který je následně rozdělen na pohled studentů středních a vysokých škol.

VO_{III}: Jaké jsou preference dílčích položek pracovního inzerátu z pohledu Generace Z?

Čtvrtá VO je zacílena na identifikaci aktuálních potřeb zemědělských podniků prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

VO_{IV}: Jaké jsou potřeby zemědělských podniků?

Poslední VO je konkretizována pomocí pěti dalších otázek podpůrného charakteru, které specifikují směr oblasti výzkumného záměru:

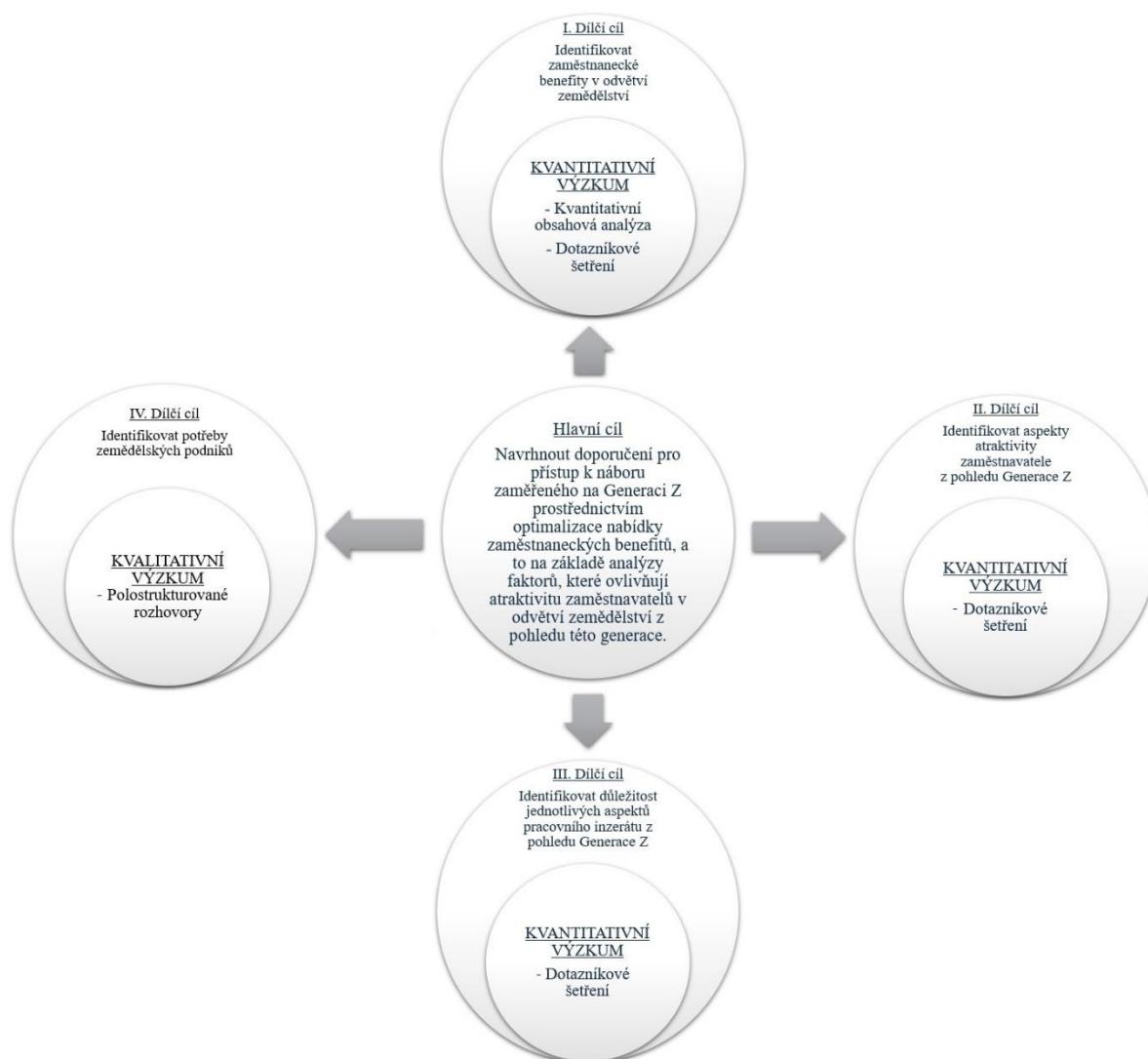
- VO_{IVa}: *Jaká je potřeba řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství?*
- VO_{IVb}: *Jaká je situace s Generací Z v odvětví zemědělství?*
- VO_{IVc}: *Jaké jsou možnosti v náboru zaměstnanců v odvětví zemědělství?*
- VO_{IVd}: *Jak řeší zemědělské podniky budování značky zaměstnavatele?*
- VO_{IVe}: *Jaké jsou možnosti nabízení zaměstnaneckých benefitů?*

4.3 Stanovení výzkumného designu

Po dokončení formulace VO byl zvolen design výzkumu, tedy plán výzkumu, který lze považovat za proces, který vedl k nalezení odpovědí na VO (Tharenou a kol., 2007). Design výzkumu byl zvolen ve formě smíšených metod, které vycházejí z kombinace analýz, syntéz, dedukce, indukce, analogie, srovnání i pragmatismu. Doporučované výzkumné metody pro výzkumný design smíšených metod dle Creswell (2009) je kombinace kvantitativní a kvalitativní analýzy dat, které byly v disertační práci realizovány.

Diagram níže znázorňuje vzájemné propojení mezi jednotlivými dílčími cíli a použitými metodologickými postupy. Zároveň ilustruje, jak specifické metodologické přístupy přispívají k systematickému naplnění jednotlivých dílčích cílů výzkumu.

Obrázek 13, Grafické znázornění výzkumného designu



zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.4 Volba metod a technika sběru dat

V disertační práci byla zvolena kvantitativní a kvalitativní forma výzkumu doprovázena obsahovou analýzou, dotazníkovým šetřením a polostrukturovanými rozhovory. Tabulka 5 reprezentuje výzkumný design smíšených metod.

Tabulka 5, Výzkumný design smíšených metod

Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
- <i>kvantitativní obsahová analýza</i> (zjištění nabídky zaměstnaneckých benefitů zemědělskými podniky) - <i>dotazníkové šetření</i> (zjištění atraktivity zaměstnaneckých benefitů, atraktivity zaměstnavatele, faktorové analýzy, atraktivita zaměstnaneckých benefitů a atraktivity zaměstnavatele dle dosaženého vzdělání Generace Z, doplňující zaměstnanecké benefity, preference dílčích položek pracovního inzerátu)	- <i>polostrukturované rozhovory se zemědělskými podniky</i> (zjištění jejich potřeb) - <i>polostrukturované rozhovory se zaměstnanci Generace Z</i> (zjištění potřeb Generace Z v pozici zaměstnanců)

zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.4.1 Kvantitativní obsahová analýza

Sběr dat za účelem zjištění, jaké zaměstnanecké benefity zemědělské podniky nabízejí svým potenciálním zaměstnancům, byla provedena kvantitativní obsahovaná analýza dle White and Marsh (2006). Kvantitativní obsahová analýza byla aplikována na spektrum pracovních inzerátů, zaměřena na nabídku zaměstnaneckých benefitů. Zdrojem pracovních inzerátů byly zejména dva největší webové pracovní portály v České republice – www.jobs.cz a www.prace.cz. Dva pracovní inzeráty byly čerpány z webového pracovního portálu – volnamista.cz a třináct pracovních inzerátů z portálu - jenprace.cz. V období leden a únor 2023 byly pracovní inzeráty z odvětví zemědělství z webových pracovních portálů získávány a následně shromažďovány. Kritériem pro zařazení pracovního inzerátu do výzkumného vzorku byla vhodnost pracovní pozice pro absolventy a inzerát musel být nabízen v kategorii zemědělství (Příloha 1). Tato dvě kritéria byla splněna na základě filtračních položek u každého webového pracovního portálu. Tímto způsobem bylo získáno 220 originálních pracovních inzerátů (tedy bez duplicit) od 117 zemědělských podniků. Výzkumný vzorek zahrnoval relativně širokou škálu profesí vyžadující odlišné kvalifikační předpoklady – vysokoškolské vzdělání (45), střední a vyšší odborné vzdělání (92), odborné vyučení (45), základní vzdělání (15) a ve 23 případech bylo požadované vzdělání uvedeno jako nedůležité. V této fázi došlo ke kódování celého výzkumného vzorku získaných zaměstnaneckých benefitů. Identifikovanou jednotkou byla oblast benefitů v pracovních inzerátech, sledovanou jednotkou konkrétní názvy

benefitů (Příloha 2). Každý benefit byl kódován do zcela jedinečného kódu, který byl následně zanesen do kódovacího archu (Příloha 3). Tímto způsobem bylo v pracovních inzerátech identifikováno 47 zaměstnaneckých benefitů, které jsou uvedeny v Příloze 7.

4.4.2 Dotazníkové šetření

V návaznosti na předchozí formu výzkumu disertační práce byla zjišťována atraktivita zaměstnaneckých benefitů a atraktivita zaměstnavatele z pohledu Generace Z. Tento dílčí cíl byl naplněn pomocí dotazníkového šetření, které bylo provedeno na základě dotazníku vlastní tvorby.

Základem pro sestavení dotazníku v oblasti Zaměstnaneckých benefitů bylo použití 40 zaměstnaneckých benefitů identifikovaných v předchozím kroku (Kapitola 5.1 Výsledky kvantitativní obsahové analýzy). Tyto zaměstnanecké benefity byly rozděleny do pěti kategorií – (1) Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, (2) Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity, (3) Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance, (4) Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života a (5) Dovolená. Pro kategorizaci zaměstnaneckých benefitů získaných z provedené obsahové analýzy byla využita existující literatura zabývající se kategorizací zaměstnaneckých benefitů v podmínkách České republiky (Beránek, 2024; Berglová, 2018; d'Ambrosiová a kol., 2014; Dvorakova a kol., 2012; Janoušková a Kolibová, 2005; Kalnický, 2012; Koubek, 2007; Macháček, 2010; Pelc, 2011; Sakslová, 2013; Urban, 2013) a expertní rozhovory (Delfská metoda) s výzkumnými pracovníky a personalisty z praxe (Adler a Ziglio, 1996; Linstone a Turoff, 1975). Expertní tým byl založen z šetnácti členů, kde poměr mezi personalisty z praxe a výzkumnými pracovníky tvořil 75:25. Polostrukturovaných rozhovorů se zúčastnili tři HR generalisté, dva HR manažeři/personální ředitelé, dva HR specialisté, dva HR byznys partneři, Happiness manager, Headhunter, Recruiter, a čtyři výzkumní pracovníci se zaměřením na zkoumanou oblast řízení lidských zdrojů ze dvou vysokoškolských institucí. Podklady pro polostrukturované rozhovory pramenili již z dosažených výsledků, tj, kvantitativní obsahové analýzy. Názor každého člena expertního týmu zjištěného v prvním kole delfské metody byl ve druhém kole zpětnovazebně oznamován ostatním členům pro zpřesnění původních stanovisek nebo k jejich případnému přehodnocení. Řízená zpětná vazba byla následně ještě jednou zopakována.

Tento celkový přístup umožnil vytvořit hodnotící rámec, který byl následně aplikován při tvorbě dotazníkového šetření. U každého z benefitů měl respondent hodnotit na pěti bodové

škále (5 – zajímavý; 1 – nezajímavý) do jaké míry je pro něj benefit atraktivní. Respondentům byla také nabídnuta úniková varianta „nevím/nedokážu posoudit“.

Do dotazníku byla přidána i otevřená otázka, která se dotazovala, jaké další benefity (kromě identifikovaných v kvantitativní obsahové analýze) by respondenti od zaměstnavatele ocenili. Vyplnění této otázky nebylo povinné.

Druhou oblastí dotazníku byla Atraktivita zaměstnavatele. Pro tvorbu dílčích otázek této oblasti byla využita zahraniční literatura zabývající se atraktivitou zaměstnavatele (Boztepe, 2014; Carballo-Penela, 2019; Chawla and Lenka, 2015; Dabirian a kol., 2019, 2017; Dassler a kol., 2022; Sengupta a kol., 2015) a expertní skupina o třech nezávislých pozorovatelích. Dílčí otázky byly rozděleny do tří sekcí – (1) Atraktivita pracovní pozice, (2) Image podniku, a (3) Vztahy a atmosféra na pracovišti. U každé dílčí otázky měl respondent hodnotit na pěti bodové škále (5 – zajímavý; 1 – nezajímavý) do jaké míry je pro něj daná položka atraktivní. Respondentů byla také nabídnuta varianta „nevím/nedokážu posoudit“.

Dotazník také zahrnoval otázku zaměřenou na preferenci dílčích položek pracovního inzerátu. Položky pracovního inzerátu byly konstruovány za pomoci existující literatury, zabývající se inzercí zaměstnání (Armstrong, 2007; Koubek, 2011; Stýblo, 1994). Respondenti řadili odpovědi dle důležitosti, pomocí samotného přesouvání odpovědí (první místo – nejdůležitější a poslední místo – nejméně důležité).

Pro úplnost dotazníku by na začátek přidán úvodní text s informacemi, komu je dotazník určen. Záměrem bylo oslovení studentů středních a vysokých škol studující zemědělské obory (Generace Z připravující se na práci v oboru zemědělství). Na závěr dotazníku byly doplněny tři identifikační otázky (pohlaví; nejvyšší dokončené vzdělání; aktuálně studovaný stupeň vzdělání) a dvě kontrolní otázky (rok narození; a aktuální studijní obor), které ověřovaly příslušnost respondenta k dané cílové skupině.

Takto sestavený dotazník byl následně předložen k testování pilotnímu vzorku respondentů (osm studentů střední školy a devět studentů vysoké školy). Na základě výsledků byly do dotazníku v oblasti Zaměstnaneckých benefitů přidány další dva benefity, u kterých se respondenti shodli, že chybí – (1) Náborový příspěvek (kategorie Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity) a (2) Služební auto (kategorie Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance). Došlo i k přesunu zaměstnaneckého benefitu Zajímavá pracovní náplň z oblasti Zaměstnaneckých benefitů do oblasti Atraktivity zaměstnavatele. V dotazníku byla upravena i textová formulace některých zaměstnaneckých

benefitů i položek pracovního inzerátu dle „tone of voice“ respondentů. Výsledky pilotního testování přispěly k rozdělení dotazníku na dva samostatné, které jsou individuálně přizpůsobeny specifickým požadavkům a potřebám studentům středních a vysokých škol (Příloha 5 a 6). Tímto úkonem byla dokončena finální verze obou dotazníků.

Následovalo provedení dotazníkového šetření, které probíhalo od dubna do července 2023. Dotazník byl zpracován pomocí on-line aplikace LimeSurvey (LimeSurvey, 2024). Odkaz na dotazník byl následně zaslán s průvodním dopisem zástupcům středních škol (ředitelé, zástupci ředitele) a vysokých škol (děkani a proděkani) se zaměřením na zemědělství, na území České republiky. Byli požádáni o distribuci dotazníku mezi své studenty. Tímto způsobem dotazník získal 2114 odpovědí ($n^2=2114$) od respondentů. Soubor získaných dat bylo však nutné následně očistit v několika krocích:

- dotazníky ($n=795$), které nebyly zcela vyplněny,
- dotazníky ($n=66$), ve kterých odpovědi postrádaly logickou strukturu (například student střední školy uvedl, že jeho nejvyšší vzdělání je vysokoškolské) anebo byly označeny jako podezřelé (respondent hodnotil všechny otázky stejně),
- dotazníky ($n=189$), kde respondenti odpověděli, že nestudují obor zemědělství,
- dotazníky ($n=53$), kde věková hranice respondentů neodpovídala Generaci Z.

Po výše uvedeném eliminačním procesu zůstalo v souboru výzkumných dat 1011 vyplněných dotazníků, které byly shledány relevantními pro další analýzu.

4.4.3 Polostrukturované rozhovory

Kvalitativní výzkum byl proveden na základě polostrukturovaných rozhovorů se dvěma skupinami (Hendl, 2016; Reichel, 2009; Hricová a kol., 2023). Se zástupci zemědělských podniků, tzn. s předsedy, jednatelem či vedoucími personálních úseků ($n=18$) a zaměstnanci, kteří reprezentují Generaci Z ($n=10$). Výhodou polostrukturovaných rozhovorů je možnost doplňujících otázek, které průběžně z rozhovoru vyplývají (Hendl, 2016). Důvodem zařazení rozhovorů do výzkumu disertační práce bylo zvýšení validity výsledků z kvantitativní části výzkumu.

² Ukazatel „n“ označuje velikost vzorku.

V dostupné odborné literatuře neexistuje žádný jednoznačný postup pro vedení rozhovoru, proto v rámci disertační práce byly aplikovány osvědčené obecné zásady a fáze rozhovoru dle Hendla (2008):

- I. *zajištění důkladné přípravy a nácviku provedení rozhovoru,*
- II. *tvorba vhodného rámce (záznamového archu) dle dosavadních výsledků Teoretických východisek (Kapitola 2), Výsledků kvantitativní obsahové analýzy (Kapitola 5.1) a Výsledků dotazníkového šetření (Kapitola 5.2),*
- III. *tvorba vzájemného vztahu důvěry, vstřícnosti a zájmu,*
- IV. *jasná formulace otázek, kterým dotazovaný rozumí, případné jejich dovysvětlení,*
- V. *kladení vždy jedné otázky,*
- VI. *doplňování otázek otázkami sondážními,*
- VII. *ponechání dostatečného časového prostoru na odpověď,*
- VIII. *udržení neutrálního postoje k obsahu sdělovaných dat, sbírat data, ale neposuzovat účastníka výzkumu,*
- IX. *být pozorný a citlivý k tomu, jak je dotazovaný rozhovorem ovlivněn a jak odpovídá na různé otázky,*
- X. *zohlednění časových možností dotazovaného,*
- XI. *být sebekritický a monitorovat sám sebe,*
- XII. *po rozhovoru kompletovat a kontrolovat své poznámky, jejich kvalitu a úplnost.*

Polostrukturované rozhovory se zemědělskými podniky

Cílem polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištění současné situace řízení lidských zdrojů v zemědělství, problematiky potřeby lidských zdrojů, připravenost na příchozí Generaci Z do zaměstnání, uvažování nad zcela odlišnými potřebami této generace, formě náboru nových zaměstnanců, i budování značky zaměstnavatele. Tyto cíle byly následně specifikovány do čtyř oblastí, které byly reprezentovány dvaceti čtyřmi polostrukturovanými otázkami (Příloha 12).

Jednalo se konkrétně o následující oblasti a otázky:

Oblast 1: Současná situace řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství

- *Jak velkou pociťujete potřebu zaměstnance na pozici personalisty?*

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zemědělské podniky zvažují potřebu zaměstnance na pozici personalisty. Rovněž bylo zjišťováno, jak významně by tato pozice byla uplatnitelná v kontextu velikosti podniku, tj. s ohledem na počet zaměstnanců.

- *Jaký je průměrný věk zaměstnanců v podniku?*

Za pomoci této otázky byl zjišťován průměrný věk zaměstnanců v daném podniku.

- *Jak dlouho je situace vzhledem k průměrnému věku zaměstnanců udržitelná?*

Otázka sloužila k zjištění, jak dlouho jsou schopné zemědělské podniky vzhledem k průměrnému věku zaměstnanců situaci s lidskými zdroji obstojně zvládat. Součástí této otázky bylo i výhledové zjištění do budoucna. Způsob, jak podniky mají v plánu reagovat na odchod zaměstnanců do důchodu, kteří jsou již v důchodovém věku.

- *Jaký nejzásadnější problém shledáváte v souvislosti s aktuálním průměrným věkem zaměstnanců?*

Otázka byla použita k zjištění, zda podniky mají podvědomí o tom, kde tkví v této situaci nejzásadnější problém. Zda vědí, proč se průměrný věk zaměstnanců stále zvyšuje a nedochází k průběžné generační obměně.

- *Kolik vám nyní chybí zaměstnanců?*

Cílem této otázky bylo zjištění, kolik zaměstnanců podniky nyní postrádají.

- *Na jakých pracovních pozicích postrádáte zaměstnance nejvíce?*

Otázka pomohla zjistit, jaké konkrétní pracovní pozice zemědělské podniky postrádají nejvíce.

- *Jaké pracovní pozice je nejnáročnější dlouhodobě obsadit?*

Tato otázka byla použita k zjištění, zda jsou podniky obeznámeny s pracovními pozicemi, které je dlouhodobě obtížné obsadit.

Oblast 2: Generace Z

- *Mohou být volné pozice obsazeny uchazeči z řad Generace Z?*

Za pomoci otázky bylo zjištěno, zda podniky nabízejí pracovní pozice, které mohou být obsazeny z řad Generace Z. Zda k těmto volným pracovním pozicím není požadována předchozí praxe v oboru.

- *Máte otevřené pracovní pozice výhradně pro Generaci Z?*

Otázka posloužila k zjištění, zda podniky disponují specifickými pracovními pozicemi, které jsou otevřené výhradně pro Generaci Z.

- *Kolik zaměstnanců Generace Z nyní máte?*

Cílem této otázky bylo zjištění, kolik zaměstnanců Generace Z podnik zaměstnává.

- *Jakou fluktuaci zaměstnanců Generace Z zaznamenáváte?*

Touto otázkou bylo cíleno na problematiku tématu fluktuace spojené s Generací Z. Zda podniky zaznamenávají fluktuaci v souvislosti s Generací Z a případně v jakém rozmezí.

- *Jaké aktivity, činnosti aplikujete pro přilákání Generace Z?*

Otázka byla zaměřena na zjištění, zda se podniky vůbec zamýšlejí nad specifickými aktivitami či činnostmi pro přilákání Generace Z a případně jaké konkrétně aplikují.

- *Zaznamenáváte disharmonii na pracovišti mezi Generací Z a generacemi předchozími?*

Cílem této otázky bylo zjištění, zda podniky zaznamenávají nesoulad mezi Generací Z a generacemi předchozími. Zda se například už setkali s nesouladem v rámci zaučování nového zaměstnance z Generace Z a zaměstnancem z jiné generace.

- *Jak plánujete propojit starší generace s mladšími?*

Otázka směřovala ke zjištění, zda podniky vyvíjejí strategie zaměřené na implementaci specifických procesů, které by měly za cíl usnadnit integraci mladších generací se staršími zaměstnanci, k prevenci potenciálních konfliktů a nesouladu mezi těmito věkovými skupinami pracovníků.

Oblast 3: Nábor zaměstnanců

- *Jakých zdrojů využíváte pro nábor zaměstnanců?*

Tato otázka měla za cíl zjistit, jakých zdrojů zemědělské podniky využívají pro nábor nových zaměstnanců.

- *Využíváte náborového příspěvku?*

Účelem této otázky bylo zjištění, zda se náborový příspěvek těší takové oblibě a je hojně využíván v odvětví zemědělství jako v jiných odvětvích.

- *Jakým způsobem aplikujete diverzitu při náboru zaměstnanců Generace Z a generací ostatních?*

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda se podniky nad touto možností diverzity zamýšlejí, případně zda ji již nyní aplikují.

- *Jak aplikujete diverzitu mezi nábořem sezónních a dlouhodobých zaměstnanců?*

Cílem této otázky bylo zjištění, zda podniky aplikují diverzitu náboru sezónních a dlouhodobých zaměstnanců.

- *Jaké zaměstnanecké benefity, které jako podnik nabízíte, uvádíte v pracovním inzerátu?*

Tato otázka se zaměřila na zjištění, které zaměstnanecké benefity zemědělské podniky v pracovních inzerátech nabízejí. Součástí této otázky bylo i zjištění, pokud tomu tak není, tak z jakého důvodu.

- *Zaměstnanecký benefit ve formě Naturálií byl staršími generacemi velmi oblíben, uvažovali jste nad oblíbeností u Generace Z?*

Účelem této otázky bylo zjištění, zda zemědělské podniky uvažují nad odlišností potřeb Generace Z a generací předchozích. Zaměstnanecký benefit ve formě Naturálií je ideálním příkladem, kde se preference dle věkových generací výrazně liší (Dimensional Research, 2018; Villa a Dorsey, 2017).

- *Jakým způsobem a do jaké doby poskytujete vyrozumění o přijetí či nepřijetí uchazečům do zaměstnání?*

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, jakou formou, případně jakým komunikačním kanálem podnik poskytuje vyrozumění uchazečům včetně časového intervalu.

Oblast 4: Budování značky zaměstnavatele

- *Jakým způsobem zjišťujete, co na vás jako zaměstnavateli vaši zaměstnanci oceňují?*

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda zaměstnavatelé zjišťují, co na nich zaměstnanci oceňují, případně jakým způsobem a kdo je za tuto aktivitu zodpovědný.

- *Jak je značka hodnocena aktuálními zaměstnanci?*

Cílem této otázky bylo zjištění, jak je značka hodnocena aktuálními zaměstnanci. Zda tato informace podnik zajímá, zda ji aplikují a případně jakým způsobem.

- *Jak zjišťujete, v čem shledává Generace Z hodnotu značky?*

Otázka cílí na informaci, zda podniky zjišťují, v čem shledává Generace Z hodnotu značky, aby byly připraveni na příchod nové generace, která má zcela jiné potřeby než generace předchozí.

Druhá část kvalitativního výzkumu byla zaměřena na ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů zemědělskými podniky. Stěžejními daty pro první fázi ověření byla provedená kvantitativní obsahová analýza (Kapitola 5.1 – Výsledky kvantitativní analýzy), na jejichž základě zástupci zemědělských podniků hodnotili, zda konkrétní zaměstnanecký benefit nabízejí či nikoliv.

Pro úplnost rozhovorů by na začátek přidán úvodní text s informacemi, komu je rozhovor určen a za jakým účelem je realizován. Záměrem bylo oslovení zemědělských podniků, které přísluší do odlišných kategorií z pohledu jejich velikosti. Tento jev byl posuzován na základě počtu zaměstnanců a ročního obrátu podniku (SZIF, 2023).

Takto sestavený rozhovor byl následně předložen k testování pilotnímu vzorku respondentů (jeden mikro podnik, jeden malý podnik, jeden střední podnik). Na základě výsledků byly do rozhovorů v Oblasti 1 přidány další dvě otázky, u kterých se respondenti shodli, že chybí – (1) Jak moc je personalista vzhledem k vašemu počtu zaměstnanců nezbytný? a (2) Jaké pozice je nejnáročnější obsadit? Došlo i k logickému přesunu některých otázek v rámci oblastí rozhovorů. Pilotní testování odhalilo potřebu vysvětlení některých pojmů, kterým respondenti nerozuměli přesně – (1) Generace Z, (2) fluktuace, (3) disharmonie, (4) náborový příspěvek, (5) hodnota značky. Tato vysvětlení byla následně doplněna jako poznámky pod čarou ve formuláři s otázkami rozhovoru. V rozhovorech byla upravena i textová formulace některých otázek dle „tone of voice“ respondentů. I forma polostrukturovaných otázek sloužila k tomu, aby mohli být nejasné pojmy individuálně dovysvětleny v průběhu rozhovoru. Tímto byla dokončena finální verze rozhovorů.

Provedení rozhovorů se zemědělskými podniky probíhalo od října 2023 do dubna 2024. V první fázi docházelo k oslovování podniků výhradě e-mailovou formou, kde celkově došlo k oslovení 235 zemědělských podniků. V lednu 2024 bylo oslovování ve druhé fázi aplikováno výhradně prostřednictvím telefonického kontaktu. Těmito způsoby byl navázán kontakt s 18 zemědělskými podniky, se kterými byly následně rozhovory provedeny. Formulář s otázkami rozhovorů včetně dokumentu obsahující ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů ze strany podniků byl předsedům, jednatelům či vedoucím personálního úseku zemědělských družstev zaslán prostřednictvím e-mailu alespoň s několikadenním předstihem. Při osobní setkání, před uskutečněním rozhovorů byl respondentům předán soubor fyzických dokumentů obsahující formulář s otázkami rozhovoru včetně dokumentů obsahující ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů ze strany podniků (identické dokumenty jako byly zaslány na e-mail,

nyň jen ve fyzické podobě), a informovaný souhlas se zařazením do výzkumu. Záznam rozhovorů byl pořízen audio nahrávkou, která byla doplněna o poznámky do formuláře s otázkami rozhovoru.

Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci Generace Z

Cílem polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištění jak Generace Z, z pohledu zaměstnanců nahlíží na celkovou problematiku zemědělství, studia mladých lidí oboru zemědělství, jejich sklony k fluktuaci, názor na zaměstnanecké benefity i informace ohledně jejich možnosti dojždění do zaměstnání, ochoty přestěhovat se či spokojenosti s aktuální mzdou. Tyto cíle byly následně specifikovány do pěti oblastí, které byly reprezentovány jednadvaceti polostrukturovanými otázkami (Příloha 13).

Jednalo se konkrétně o následující oblasti a otázky:

Oblast 1: Identifikační otázky

- *Jakého jste pohlaví?*
- *Jaké jste národnosti?*
- *Jaký je rok vašeho narození?*
- *Jaké je Vaše bydliště (kraj; město či vesnice)?*
- *Jaký je Váš rodinný stav?*
- *S kým sdílíte bydlení?*
- *Máte děti?*
- *Jaký typ pracovní smlouvy či dohody, případně jaký druh úvazku nyní v zaměstnání máte?*

Oblast 2: Odvětví zemědělství

- *Co Vás vedlo k zaměstnání zrovna v zemědělství?*

Cílem této otázky bylo identifikovat faktory, které vedly respondenty k rozhodnutí o zaměstnání v odvětví zemědělství. Součástí tohoto dotazu bylo rovněž zjištění, zda tato rozhodnutí jsou primárně motivována vnitřními faktory nebo jinými relevantními determinanty.

- *Studoval/a jste obor se zaměřením na zemědělství?*

Cílem otázky bylo zjistit, zda respondenti, kteří v současnosti vykonávají pracovní činnost v odvětví zemědělství, mají rovněž relevantní vzdělání ve stejném oboru.

- *Jak dlouho jste zaměstnaný/á v zemědělství?*

Účelem této otázky bylo zjistit délku profesní praxe zaměstnance v rámci odvětví zemědělství. Tento dotaz se zaměřoval na celkovou dobu působení v odvětví zemědělství, nikoli pouze v aktuálně vykonávanou pracovní pozici.

Oblast 3: Specifikace pracovní pozice

- *Jaká je vaše aktuální pracovní pozice?*

Otázka byla formulována za účelem zjištění aktuální pracovní pozice respondentů. Dále se tato otázka zaměřovala na diverzitu pracovních pozic mezi dotazovanými.

- *Jak dlouho působíte na této aktuální pozici?*

Cílem této otázky bylo zjištění, jak dlouho respondent pracuje na konkrétní pracovní pozici.

- *Odpovídá Vaše aktuální pozice Vašemu nejvyššímu dosaženému vzdělání?*

Tato otázka se zaměřila na zjištění, zda respondenti vykonávají práci, které odpovídá jejich kvalifikaci.

Oblast 4: Zaměstnanecké benefity

- *Jak atraktivní shledáváte aktuální zaměstnanecké benefity, které Vám nabízí Váš současný zaměstnavatel?*

Účelem této otázky bylo zjistit, jakou míru důležitosti přisuzuje Generace Z zaměstnaneckým benefitům poskytovaným zaměstnavateli.

- *Jaká je Vaše spokojenost se zaměstnaneckými benefity, které Váš podnik nabízí?*

Další otázkou bylo zjištěno, jak moc jsou respondenti spokojeni s aktuálně nabízenými zaměstnaneckými benefity.

Oblast 5: Přidružené výhody zaměstnavatele

- *Jak dlouho nyní dojíždíte do zaměstnání?*

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak dlouho trvá cesta respondentovi do jeho aktuálního zaměstnání.

- *Jaká je Vaše maximální tolerance dojíždění do zaměstnání?*

Cílem této otázky bylo zjištění, kolik času jsou respondenti ochotni maximálně investovat v rámci dojíždění za prací.

- *Byl byste ochoten/a se přestěhovat za prací?*

Otázkou bylo zjištěno, jak moc jsou respondenti ochotni se přestěhovat za prací.

- *Jaká je Vaše spokojenost s aktuální mzdou?*

Pomocí otázky bylo zjištěno, zda jsou respondenti spokojeni s aktuální výší mzdy.

- *Jak byste přemluvili kamaráda (příslušící do Generace Z), aby začal pracovat v zemědělství?*

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem by současný zaměstnanec v odvětví zemědělství přistupoval k motivaci svého kamaráda z Generace Z, který dosud v tomto odvětví nepracoval, k zahájení pracovní činnosti v zemědělství. Dotaz se rovněž zaměřoval na identifikaci determinantů, které by mohly ovlivnit rozhodnutí této osoby začít pracovat v daném odvětví.

Druhá část kvalitativního výzkumu byla zaměřena ověření zájmu o zaměstnanecké benefity Generací Z, již v pozici zaměstnanců. Stěžejními daty pro první fázi ověření byla provedená kvantitativní obsahová analýza (Kapitola 5.1 – Výsledky kvantitativní obsahové analýzy), na jejichž základě Generace Z z pohledu zaměstnanců hodnotili, zda by o konkrétní zaměstnanecký benefit měli zájem či nikoliv.

Pro úplnost rozhovorů by na začátek přidán úvodní text s informacemi, komu je rozhovor určen a za jakým účelem je realizován. Záměrem bylo oslovení zaměstnanců z Generace Z, kteří již pracují v zemědělském podniku s různým dosaženým vzděláním.

Takto sestavený rozhovor byl následně předložen k testování pilotnímu vzorku respondentů (jeden zaměstnanec Generace Z se středoškolským vzděláním a jeden zaměstnanec Generace Z s vysokoškolským vzděláním). Na základě výsledků byla do rozhovorů v Oblasti 5 přidána jedna otázka, u které se respondenti shodli, že chybí – (1) Co by bylo důvodem se přestěhovat za prací? Došlo i k logickému přesunu některých otázek v rámci oblastí rozhovorů. V rozhovorech byla upravena i textová formulace některých otázek dle „tone of voice“ respondentů. Tímto byla dokončena finální verze rozhovorů.

Provedení rozhovorů se zástupci zaměstnanců Generace Z probíhalo od října 2023 do dubna 2024. Oslovení zemědělských podniků a potažmo žádost o možnost rozhovoru s jejich

zaměstnanci, kteří přísluší do Generace Z probíhalo od října do prosince 2023, v první fázi výhradě e-mailovou formou. V lednu 2024 bylo oslovení aplikováno výhradně prostřednictvím telefonického kontaktu. Těmito způsoby byl navázán kontakt s 18 zemědělskými podniky, kde následně byl umožněn rozhovor se zaměstnanci v deseti případech. Formulář s otázkami rozhovorů včetně dokumentu obsahující ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů ze strany zaměstnance, byl předsedům či vedoucím personálního úseku zemědělských podniků zaslán prostřednictvím e-mailu alespoň s několikadenním předstihem s prosbou o předání zaměstnanci, se kterým bude rozhovoru uskutečněn. Při osobním setkáním před uskutečněním rozhovorů byl respondentům předán soubor fyzických dokumentů obsahující formulář s otázkami rozhovoru včetně dokumentů obsahující ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů ze strany zaměstnance (identické dokumenty jako byly zaslány na e-mail, nyní jen ve fyzické podobě), a informovaný souhlas se zařazením do výzkumu. Záznam rozhovorů byl pořízen audio nahrávkou, která byla doplněna o poznámky do formuláře s otázkami rozhovoru.

4.5 Volba metod analýzy

Zvolené metody analýzy dat ke zvolenému designu výzkumu smíšených metod byly techniky kvantitativní a kvalitativní analýzy, které jsou detailněji popsány v Tabulce 6.

Tabulka 6, Techniky kvantitativní a kvalitativní analýzy

Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
- <i>KVANTITATIVNÍ OBSAHOVÁ ANALÝZA</i> - popisná statistika (četnost výskytu a % podíl) - 95 % Konfidenční interval - expertní skupina - <i>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</i> - <i>atraktivita zaměstnaneckých benefitů a atraktivity zaměstnavatele</i> - Cronbachovo α - Friedmanův test - post hoc test (Durbin-Conover test) - <i>faktorová analýza</i> - konfirmační faktorová analýza - explorativní faktorová analýza	- <i>POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY</i> - <i>se zástupci zemědělských podniků</i> - částečný přepis rozhovorů - tvorba transkriptu - kódování odpovědí do příslušných otevřených kódů - <i>se zaměstnanci Generace Z</i> - částečný přepis rozhovorů - tvorba transkriptu - kódování odpovědí do příslušných otevřených

Kvantitativní výzkum**Kvalitativní výzkum**

- *atraktivita zaměstnaneckých benefitů a atraktivity zaměstnavatele dle dosaženého vzdělání Generace Z*
 - popisná statistika (n, průměr, medián, směrodatná odchylka)
 - Shapiro-Wilk test
 - Mann Whitney test
- *doplňující zaměstnanecké benefity*
- *preference dílčích položek pracovního inzerátu*
 - popisná statistika (n, průměr, medián, směrodatná odchylka)
 - Shapiro-Wilk test
 - Mann Whitney test

zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.5.1 Kvantitativní obsahová analýza

Pro získání detailního přehledu o nabídce zaměstnaneckých benefitů, které jsou nabízeny prostřednictvím pracovních inzerátů na straně zaměstnavatelů v odvětví zemědělství, byla za použití kvantitativní obsahové analýzy zjištěna četnost výskytu každého zaměstnaneckého benefitu. Četnost je veličinou, která udává, jak často se v souboru vyskytuje určitá hodnota daného znaku (Neubauer, 2012; Sedláková, 2014). Zjištěná četnost výskytu zaměstnaneckých benefitů byla následně převedena do % podílu z celkového počtu pracovních inzerátů (n=220).

Interval spolehlivosti neboli konfidenční interval uvádí, interval výskytu daného zaměstnaneckého benefitu v populaci pracovních inzerátů, tudíž odhaduje rozmezí, ve kterém se pravděpodobně nachází skutečná hodnota parametru populace. Překrývají-li se konfidenční intervaly, jedná se o zaměstnanecké benefity, u kterých se jejich relativní četnosti statisticky významně neliší (Neyman, 1935).

Na základě získaných dat ve formě 47 zaměstnaneckých benefitů došlo k jejich sloučení na základě expertní skupiny tří nezávislých osob a jejich výsledného konsensu na celkový počet 40 (Adler a Ziglio, 1996; Linstone a Turoff, 1975; Welty, 1973). Z důvodu jejich obdobného textového názvu i významu (stejný zaměstnanecký benefit byl popsán různými slovy – například Vzdělávací kurzy a Školení a vzdělávání, Zahraniční pracovní cesty a Účast na zahraničních konferencích nebo Příspěvek na vzdělávání a Individuální rozpočet na osobní růst)

(Příloha 4). Výstupem tohoto sloučení je tabulka četností jednotlivých benefitů u 220 sledovaných pracovních inzerátů v Kapitole 5.1 – Výsledky kvantitativní obsahové analýzy.

4.5.2 Dotazníkové šetření

U obou stěžejních částí dotazníkového šetření (Zaměstnanecké benefity a Atraktivita zaměstnavatele) bylo při analýze dat postupováno stejnými technikami.

Pro jednotlivé kategorie (Zaměstnanecké benefity) a sekce (Atraktivita zaměstnavatele) byly vypočteny základní ukazatele popisné statistiky (n, průměr, medián, směrodatná odchylka) včetně Cronbachovo α , aby se ověřila homogenita zařazených dílčích pozorování v dané kategorii/sekci a tím i spolehlivost použité kategorie (Dawson and Richter, 2006; Kline, 2005; Cronbach, 1951). Tabulka 7 reprezentuje kritéria hodnot vnitřních konzistencí.

Tabulka 7, Kritéria hodnot vnitřních konzistencí

Hodnota	Hodnocení
0,90 – 1,00	výborné
0,80 – 0,89	dobré
0,70 – 0,79	přijatelné
0,60 – 0,69	sporné
0,50 – 0,59	špatné
0,00 – 0,49	nepřijatelné

zdroj: Dawson and Richter (2006), Kline (2005)

Pro vzájemné porovnání zaměstnaneckých benefitů mezi sebou a dílčích položek atraktivity zaměstnavatele byl použit Friedmanův test (Friedman, 1940). Tento test je signifikantní, pokud se aspoň jedna položka statisticky významně liší od jiné položky. Za předpokladu signifikantnosti tohoto testu byl použit následně post hoc test (párový Durbin-Conover) (Conover, 1999), který zjistí, jaké páry zaměstnaneckých benefitů či položek atraktivity zaměstnavatele se neliší, tudíž jsou z pohledu respondentů hodnoceny stejně. Testy byly vyhodnoceny na 5 % hladině významnosti.

Faktorová analýza

Jedná se o vícerozměrnou statistickou metodou, jejíž podstatou je rozbor struktury vzájemných závislostí proměnných na základě předpokladu, že jsou tyto závislosti důsledkem působení určitého menšího počtu v pozadí stojících nezměřitelných faktorů, které jsou nazývány společnými faktory (Donald, 1991).

Konfirmační faktorová analýza

Konfirmační faktorová analýza pomohla k ověření, zda byla v dotazníkovém šetření použita správná kategorizace zaměstnaneckých benefitů, jinými slovy, jak dobře konkrétní faktor v modelu reprezentuje data a adekvátnost použití předepsaného modelu na získaná data a jejich strukturu. Této vlastnosti může být dosaženo za předpokladu dobrých „Fit Measures“, které dle (Bowen a Guo, 2012) mají mít následující hodnoty uvedené v Tabulce 8.

Tabulka 8, Fit Measures

Index	Požadovaná hodnota
CFI	>0,9
TLI	>0,9
RMSEA	<0,08

zdroj: Structural equation modeling (Bowen and Guo, 2012)

Explorativní faktorová analýza

K naplnění „Fit Measures“ u Konfirmační faktorové analýzy nedošlo, a tak byla zvolena Explorativní faktorová analýza. Její podstatou byla analýza korelací většího množství měřených proměnných (zaměstnaneckých benefitů) s cílem určit skupiny proměnných (kategorie zaměstnaneckých benefitů). Pro použití této analýzy je nezbytné splnit dvě podmínky. Bartlettův test, jehož výsledek musí být <0,05 a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test (Tabachnick a Fidell, 2007), jehož výsledné hodnoty jsou zobrazeny v Tabulce 9.

Tabulka 9, KMO test

KMO Index	Hodnocení
0,900 – 1,000	vynikající
0,800 – 0,899	chvályhodné
0,700 – 0,799	středně užitečné
0,600 – 0,699	průměrné
0,500 – 0,599	špatné
0,000 – 0,499	nepříjatelé

zdroj: Tabachnick a Fidell (2007)

Výsledná Explorativní faktorová analýza splňující podmínky Bartlettova a KMO testu nabízela tři možnosti extrakce a šest možností rotace. Pro dosažení nejvhodnější interpretace faktorového zatížení byla zvolena kombinace extrakční metody Maximum likelihood a rotační metody Varimax. Volba této kombinace extrakce a rotace byla rovněž podmíněna následujícími kritérii: (1) minimální hodnota faktorového zatížení 0,275 a (2) logická struktura kategorií.

Při rozšíření počtu kategorií z původních pěti na sedm došlo k textovému přeformulování názvu kategorií zaměstnaneckých benefitů dle logického významu dílčích pozorování a pomocí

expertních rozhovorů (Delfská metoda) s výzkumnými pracovníky a personalisty z praxe (Adler a Ziglio, 1996; Linstone a Turoff, 1975). Expertní skupina byla ustanovena s šestnácti členy, přičemž poměr mezi personalisty z praxe a výzkumnými pracovníky byl 75:25. Polostrukturovaných rozhovorů se účastnili tři HR generalisté, dva HR manažeři či personální ředitelé, dva HR specialisté, dva HR byznys partneři, manažer pro zaměstnaneckou spokojenost, headhunter, recruiter a čtyři výzkumní pracovníci specializující se na oblast řízení lidských zdrojů ze dvou vysokoškolských institucí. Podklady pro tyto rozhovory byly vytvořeny na základě výsledků konfirmační faktorové analýzy. Názory jednotlivých členů expertního týmu, získané v prvním kole delfské metody, byly v druhém kole zpětně prezentovány ostatním členům s cílem zpřesnění stanovisek či jejich případné revize. Tento proces řízené zpětné vazby byl následně zopakován ještě jednou pro další kalibraci názorů členů týmu.

Posouzení zaměstnaneckých benefitů a atraktivity zaměstnavatele z pohledu Generace Z dle dosaženého vzdělání

K vyhodnocování dat docházelo z pohledu studentů středních a vysokých škol. Pro každou kategorii byly vypočteny popisné statistiky (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Pro detailnější pochopení vztahů ve formě preferencí mezi studenty středních a vysokých škol byla provedena dvourozměrná analýza závislostí. To umožnilo identifikovat, jakými preferencemi každá jednotlivá skupina respondentů je reprezentována a v čem se liší. Z důvodu číselné povahy dat, kdy měřené hodnoty měli podobu ordinálních proměnných, bylo zapotřebí zvolit vhodnou statistickou metodu. Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test (Shapiro a Wilk, 1965), který ukázal, že data nemají normální rozdělení, pokud je výsledek pozorování p -hodnot $<0,05$, což následně vyžaduje použití neparametrického testu. Protože následnou analýzou byly porovnávány dvě skupiny, za vhodnou statistickou metodu byl zvolen Mann-Whitney test (Mann a Whitney, 1947). Podle výsledných p -hodnot Mann-Whitney testu lze prokázat statisticky nevýznamný rozdíl mezi výsledky respondentů středních a vysokých škol (p -hodnota $>0,05$) anebo statisticky významný rozdíl (p -hodnota $<0,05$).

Doplňující zaměstnanecké benefity

Součástí dotazníkového šetření byla i dobrovolná otevřená otázka s možností doplnění zaměstnaneckých benefitů (mimo těch, které byly v dotazníkovém šetření zmíněny), které by zástupci Generace Z uvítali.

Z celkového vzorku 1 011 odpovědí respondentů, 995 odpovědí nepřineslo žádné nové informace:

- 896 respondentů na otázku neodpovědělo,
- 63 respondentů se vyjádřilo nejasně nebo uvedlo, že nevědí či si nemohou na nic vzpomenout,
- 36 respondentů zopakovalo (duplicita, synonymum) jeden z benefitů uvedený v dotazníku nebo jej rozšířili o nějaký komentář, který jej upřesnil (např. roční finanční bonus, sleva na konkrétní zemědělský produkt, možnost výběru z více jídel v jídelně, homeoffice při péči o nemocné dítě).

Po výše uvedeném eliminačním procesu zůstaly v souboru výzkumných dat 4 odpovědi, které byly shledány relevantní pro další analýzu.

Preference dílčích položek pracovního inzerátu

Preference dílčích položek pracovního inzerátu ($n=8$) byly zaznamenány v nominálních proměnných na základě jejich preferenčního pořadí, kdy respondenti přesouvali jednotlivé položky inzerátu dle jejich preferencí (první místo – nejdůležitější, poslední místo nejméně důležité). Tyto nominální proměnné byly následně převedeny na ordinální proměnné podle určeného pořadí každým respondentem, což umožnilo adekvátní statistické vyhodnocení dat.

K vyhodnocování výsledků docházelo z pohledu studentů středních a vysokých škol, na základě jejich preference (průměr, medián, směrodatná odchylka). To umožnilo identifikovat, jakými preferencemi dílčích položek pracovního inzerátu je každá jednotlivá skupina respondentů reprezentována a v čem se liší. Z důvodu číselné povahy dat, kdy měřené hodnoty měli podobu ordinálních proměnných, bylo zapotřebí zvolit vhodnou statistickou metodu. Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test (Shapiro a Wilk, 1965), který ukázal, že data nemají normální rozdělení, pokud je výsledek pozorování p -hodnot $<0,05$, což následně vyžaduje použití neparametrického testu. Protože následnou analýzou byly porovnávány dvě skupiny, za vhodnou statistickou metodu byl zvolen Mann-Whitney test (Mann a Whitney, 1947). Podle výsledných p -hodnot Mann-Whitney testu lze prokázat statisticky nevýznamný rozdíl mezi výsledky respondentů středních a vysokých škol (p – hodnota $>0,05$) anebo statisticky významný rozdíl (p -hodnota $<0,05$).

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány pomocí IBM SPSS Statistics, Jamovi a Microsoft Excel (IBM SPSS Statistics, 2024; Jamovi, 2024; Microsoft 365, 2024).

4.5.3 Polostrukturované rozhovory

Zpracování dat rozhovorů proběhlo dle doporučení Wildemuth (2009) na základě tvorby transkriptu, který byl tvořen částečným přepisem rozhovorů. Tento transkript představuje základ pro další analýzu, která zahrnovala kódování odpovědí respondentů do příslušných otevřených kódů odpovídající jejich odpovědi.

Pro zachování anonymity respondentů, byl každému transkriptu přiřazen unikátní kód. U zástupců podniků se jednalo o následující kódy – Mikro podniky (u1 – u3); Malé podniky (m1 – m5); Střední podniky (s1 – s7); Velké podniky (v1 – v3). Výsledné kódy jsou reprezentovány kombinací označení podniku písmenem a příslušným číslem. U zaměstnanců Generace Z byl k transkriptu přiřazen také unikátní kód, který reprezentoval příslušnost zaměstnance k danému podniku včetně jeho dosaženého vzdělání - Zaměstnanci mikro podniku se středoškolským vzděláním (u1-SŠ a u2-SŠ); Zaměstnanec mikro podniku s vysokoškolským vzděláním (u1-VŠ); Zaměstnanci malého podniku se středoškolským vzděláním (m3-SŠ a m4-SŠ); Zaměstnanec malého podniku s vysokoškolským vzděláním (m5-VŠ); Zaměstnanec středního podniku s vysokoškolským vzděláním (s4-SŠ); Zaměstnanec středního podniku s vysokoškolským vzděláním (s6-VŠ); Zaměstnanec velkého podniku se středoškolským vzděláním (v2-SŠ); Zaměstnanec velkého podniku s vysokoškolským vzděláním (v2-VŠ). Dle těchto unikátních kódů bylo možné propojení transkriptů s původním formulářem rozhovorů a audionahrávkou. Vzorový transkript Středního podniku (s5) je uveden v Příloze 10, zatímco vzorový transkript Zaměstnance malého podniku se středoškolským vzděláním (m4-SŠ) je uveden v Příloze 11.

Transkript byl následujícím způsobem kódován do otevřených kódů u rozhovorů se zástupci zemědělských podniků:

- *Otázka 1 - Jak velkou pociťujete potřebu zaměstnance na pozici personalisty?*

Mikro podnik (u2) se vyjádřila: *Jsme malá rodinná farma, která sice působí v rámci živočišné výroby již skoro 30 let, ale máme 8 zaměstnanců. Zakladatelem farmy byl můj otec v 90. letech minulého století. Dva hlavní zaměstnanci, jsou moji rodiče, kteří jsou nyní sice již v důchodovém věku, ale stále zastanou výraznou část práce. Dále my dva s mojí manželkou, a nedílnou součástí naší farmy jsou i čtyři zaměstnanci. Tři z nich jsou s námi skoro od založení naší farmy, jeden se přidal cca před pěti lety. Dle vytíženosti občas využíváme brigádníků. Opravdu si myslíte, že v tomto složení by naše farma potřebovala někoho, kdo by byl na pozici personalisty? Rozhodně ne. Ačkoliv máme zaměstnance, kteří nejsou naši rodinní příslušníci,*

i tak je ale bereme. Funkce toto člověka by u nás neměla žádný smysl, tím, že jsme tak malí, většina procesů funguje na domluvě, a není zapotřebí konkrétní řízení i ve formě lidských zdrojů konkrétním zaměstnancem. A také v neposlední řadě je nutné zmínit, že i z pohledu financí je takový člověk pro nás naprosto nepřijatelný.

Tento výrok byl zakódován do kódu: *vzhledem k malému počtu zaměstnanců bez uplatnění.*

Malý podnik (m3) se konkrétně vyjádřila: S naším počtem 42 zaměstnanců určitě potřebujeme někoho, kdo spravuje personální práci. Ale zase to není člověk, který by měl na starosti pouze oblast personální. Naše Ilonka to má tak 80:20 v poměru mzdové účetní (80 %) a personální práce (20 %). V její kompetenci je příprava pracovních smluv, řeší případně školení, docházku, odpracované hodiny zaměstnanců, ale například nábor zaměstnanců, jejich výběr si nechávám na starosti já (předseda družstva). Tudiž ano, takového člověka máme, ale nikoliv na samostatný úvazek, takového člověka bychom plně nevyužili.

Tento výrok byl převeden do kódu: *pro počet zaměstnanců je pozice čistě personalisty nesmyslný.*

Střední podnik (s5) se konkrétně vyjádřila: Ačkoliv nyní už nejsme malý podnik, stále se snažím jako předseda dbát na mezilidské vztahy, a když má nějaký zaměstnanec problém, jsem rád, když jde přímo za mnou, nebo třeba i když se jedná o vedoucího nějakého oddělení, který si neví rady. I když v aktuálním počtu je to náročnější než dříve, rád bych, aby to takto i zůstalo. Paní, co se věnuje této aktivitě máme, ale není zde na plný úvazek. Paní má na starosti ještě účetnictví. Je pravda, že před 10 lety, když jsme měli o několik desítek méně zaměstnanců bylo to snazší. Musím uznat, že přínos takového člověka, bude v budoucnosti stále větší, protože vzhledem k velikosti družstva mu předám nějaké úkoly. Doposud nábor zaměstnanců, jejich výběr, to vše si řeším sám, a asi bych do budoucna rád tuto aktivitu někomu předal.

Tento výrok byl zakódován jako: *v rámci počtu lidí v podniku užitečný, nikoliv nutný jako samostatná pozice.*

Velký podnik (v1) se vyjádřila takto: Takového zaměstnance máme, a dokonce uvažujeme o druhé pozici. Tento zaměstnanec je velmi vytížený a tím, že očekáváme nyní nábor sezónních pracovníků, je tato doba pro naši personalistku velmi náročná. Máme stovky zaměstnanců, několik divizí, provozních úseků, vlastních prodejen tudiž péče o zaměstnance je zásadní. Zaměstnanců si vážíme a je pro nás prioritou, aby byli u nás spokojení.

Tento výrok byl převeden do kódu: *vzhledem k počtu zaměstnanců je uplatnitelný.*

Transkript byl následujícím způsobem kódován do otevřených kódů u rozhovorů se zaměstnanci Generace Z:

- *Otázka 9 – Proč zemědělství?*

Zaměstnanec malého podniku (m4-SŠ) se vyjádřil takto: *Již od dětství jsem k tomuto oboru inklinovala. Když byla možnost od 15 let jsem sem docházela jako brigádník, kdy jsem začala chápat, že toto bude to pravé, že je to ta práce, která mě bude v budoucnu bavit. Byla jsem i takto vychovaná, protože mě rodiče vedli ke vztahu k zemědělství, a nejvíce mě to táhlo ke zvířatům. Tudíž to, co mě na mé práci nyní baví je práce se zvířaty, rostlinná výroba mne tolik nepřitahuje. Baví mě vidět, jak jsou ta zvířata spokojená, jak technologie nám napomáhá odbourávat náročnost fyzické práce. Máme již jednu budovu plně automatizovanou, zvířata mají drbátka, ideální vlhkost a teplotu vzduchu, jsou prostě spokojená.*

Tento výrok byl převeden do kódu: *práce se zvířaty.*

- *Otázka 21 - Jak byste přemluvili kamaráda, aby začal pracovat v zemědělství?*

Zaměstnanec velkého podniku (v2-VŠ) se vyjádřil takto: *Rozhodně peníze, a i tak si nejsem jistý, zda by to na 100 % fungovalo. Moc mých kamarádů nemají vztah k zemědělství jako já. Spíše jsem býval za „exota“, který se nebál, a hlavně neštilil práce v zemědělství. Už od dětství mě tato práce bavila, doma pomáhání na dvoře se zvířaty i rostlinami, takže u mě to bylo už od dětství. A u těch, co je to nezajímá? Jedině peníze a pak třeba blízkost zaměstnání, že třeba nebudou muset dlouho dojíždět, když nebudou mít jinou možnost. Ale řekl bych, že na prvním místě budou rozhodně peníze.*

Tento výrok byl převeden do kódu: *peníze; akceptovatelná vzdálenost dojezdu do práce.*

Součástí rozhovorů bylo i ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů (zjištěnou na základě dotazníkového šetření) z pohledu podniků, jako zaměstnavatele, ale i z pohledu zaměstnanců Generace Z. Ověření prokazatelné shody mezi oběma zájmovými skupinami bylo vyhodnocováno na základě procentuálního zastoupení konkrétního výroku (nabízejí/nenabízejí; zájem/nezájem).

4.6 Interpretace výsledků

Interpretace dosažených výsledků disertační práce byla další z kroků popisu výzkumného procesu, který je důležitý pro porozumění získaných dat a jejich významu v kontextu zkoumané oblasti problematiky. Analýza dat proběhla pomocí metod kvantitativního a kvalitativního

přístupu. Kvantitativního výzkumu bylo využito při zpracování obsahové analýzy a dotazníkového šetření, kde pomocí výsledků obsahové analýzy bylo vyhledáváno odpovědi na následující výzkumné otázky: (1) VO_I, (2) VO_{Ia}. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo vyhledáváno odpovědi na následující výzkumné otázky: (1) VO_{Ib}, (2) VO_{Ic}, (3) VO_{Id}, (5) VO_{II}, (6) VO_{III}. Kvalitativní přístup byl uplatněn v rámci polostrukturovaných rozhovorů se zástupci zemědělských podniků a Generace Z z pohledu zaměstnanců. Zde byla hledávána odpověď na následující výzkumné otázky: (1) VO_{IV}, (2) VO_{IVa}, (3) VO_{IVb}, (4) VO_{IVc}, (5) VO_{IVd}, (6) VO_{IVe}. Formulace výsledků byla doprovázena i dalšími metodami, mezi které patří – syntéza, dedukce, indukce, analogie a srovnání. Metoda syntézy byla nástrojem pro spojování jednotlivých poznatků do větších celků, kde bylo postupováno od obecnějších ke konkrétnějším faktům výzkumu.

Dále bylo provedeno kritické zhodnocení všech dosažených výsledků a jejich následná konfrontace s již existujícími výsledky a poznatky dalších autorů zabývajících se příslušnými tématy. Na základě výsledků všech provedených analýz, došlo k jejich interpretaci a následně k identifikaci a formulaci doporučení související s odvětvím zemědělství, a jakým způsobem do tohoto odvětví přilákat Generaci Z.

Poslední dílčí fází byla shrnutí nejdůležitějších dosažených výsledků na základě využití metody syntézy. Součástí bylo i vymezení limitací provedeného výzkumu i případné možné další směřování výzkumu, včetně formulace závěrů ve vztahu k stanovenému hlavním cílům a cílům dílčích.

4.7 Tvorba výzkumné zprávy dosažených výsledků

Jak uvádí Creswell (2009) a Tharenou a kol., (2007) tvorba výzkumné zprávy je posledním, ale zcela stěžejním krokem výzkumného procesu. V rámci tohoto výzkumu se jednalo o tvorbu výzkumné zprávy ve formě disertační práce.

5 Výsledky disertační práce

Výsledková část disertační práce se skládá z pěti klíčových oblastí provedeného výzkumu. Z obsahové analýzy (Kapitola 5.1 - Výsledky kvantitativní obsahové analýzy), dotazníkového šetření (Kapitola 5.2 - Výsledky dotazníkového šetření), souhrnných výsledků předchozích dvou kapitol (Kapitola 5.3 – Souhrnné výsledky kvantitativní obsahové analýzy a dotazníkového šetření), rozhovorů (Kapitola 5.4 - Výsledky rozhovorů) a souhrnných výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů (Kapitola 5.5 - Souhrnné výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů).

5.1 Výsledky kvantitativní obsahové analýzy

Na základě provedené kvantitativní obsahové analýzy 220 pracovních inzerátů zemědělských podniků bylo identifikováno 47 zaměstnaneckých benefitů. Příloha 7 reprezentuje četnosti výskytu dílčích zaměstnaneckých benefitů včetně jejich procentuálního zastoupení a konfidenčních intervalů z celku 220 pracovních inzerátů. Následně došlo k jejich redukci na 40, z důvodu jejich obdobného textového názvu i významu (stejný zaměstnanecký benefit byl popsán různými slovy – například Vzdělávací kurzy a Školení a vzdělávání). Podrobný popis slučování je popsán v Kapitole 4 – Metodika disertační práce a vzor uveden v Příloze 4. Následující Tabulka 10, reprezentuje četnosti výskytu čtyřiceti zaměstnaneckých benefitů v rámci analyzovaných inzerátů.

Tabulka 10, Četnosti zaměstnaneckých benefitů včetně konfidenčních intervalů (n=220)

Název zaměstnaneckého benefitu	Četnost výskytu	Relativní četnost	95% Konfidenční intervaly	
			Dolní mez	Horní mez
Stravenky	146	66,4 %	59,7 %	72,3 %
Finanční bonusy a prémie	139	63,2 %	56,4 %	69,6 %
5 týdnů dovolené	129	58,6 %	52,0 %	65,2 %
Školení/vzdělávání	118	53,6 %	46,8 %	60,4 %
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	114	51,8 %	45,0 %	58,6 %
Služební mobilní telefon	107	48,6 %	41,9 %	55,5 %
Služební notebook	78	35,5 %	29,1 %	42,2 %
Podnikové akce	77	35,0 %	28,7 %	41,7 %
Pružnost pracovní doby	68	30,9 %	24,9 %	37,5 %

Název zaměstnaneckého benefitu	Četnost výskytu	Relativní četnost	95% Konfidenční intervaly	
			Dolní mez	Horní mez
Sleva na produkty podniku	64	29,1 %	23,2 %	35,6 %
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	55	25,0 %	19,4 %	31,3 %
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	47	21,4 %	16,1 %	27,4 %
Zdravotní volno (sick days)	41	18,6 %	13,7 %	24,4 %
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	39	17,7 %	12,9 %	23,4 %
Občerstvení na pracovišti	29	13,2 %	9,0 %	18,4 %
Autonomie při výkonu práce	29	13,2 %	9,0 %	18,4 %
13. plat	24	10,9 %	7,1 %	15,8 %
Kafetérie	22	10,0 %	6,4 %	14,7 %
Provize z prodeje	21	9,5 %	6,0 %	14,2 %
Příspěvek na dopravu	20	9,1 %	5,6 %	13,7 %
Příspěvek na dovolenou	18	8,2 %	4,9 %	12,6 %
Příspěvek na osobní růst	18	8,2 %	4,9 %	12,6 %
Možnost si napracovat hodiny a vzít si za ně náhradní volno	17	7,7 %	4,6 %	12,1 %
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	14	6,4 %	3,5 %	10,5 %
Rozvoj v mezinárodním kontextu	12	5,5 %	2,9 %	9,3 %
Příspěvek na ubytování	11	5,0 %	2,5 %	8,8 %
Nadstandardní lékařská péče	10	4,5 %	2,2 %	8,2 %
Čas vyhrazený na osobní rozvoj	8	4,5 %	1,6 %	7,0 %
Dog-friendly office	8	3,6 %	1,6 %	7,0 %
Podnikové rekreace	8	3,6 %	1,6 %	7,0 %
Možnost delšího neplaceného volna	8	3,6 %	1,6 %	7,0 %
Profesní/osobní kouč	7	3,2 %	1,3 %	6,5 %
Benefity pro rodinné příslušníky	6	2,7 %	1,0 %	5,8 %
Naturálie	4	1,8 %	0,5 %	4,6 %
Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	3	1,4 %	0,3 %	3,9 %
Children-friendly office	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %
Cyclist-friendly office	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %
Podniková školka	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %
Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %

Název zaměstnaneckého benefitu	Četnost výskytu	Relativní četnost	95% Konfidenční intervaly	
			Dolní mez	Horní mez
Zajímavá pracovní náplň	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %

zdroj: vlastní zpracování (2024)

V pracovních inzerátech byly nejčastěji uváděny tyto tři zaměstnanecké benefity – (1) Stravenky (66,4 %), (2) Finanční bonusy a prémie (62,7 %) a 5 týdnů dovolené (58,6 %).

Konfidenční intervaly uvádějí interval výskytu daného zaměstnaneckého benefitu v celkovém výběru zájmové populace pracovních inzerátů. Ačkoliv zaměstnanecké benefity ve formě Stravenek (66,4 %) a Finanční bonusy a prémie (63,2 %) se liší o 3procentní body, statisticky se významně neliší, protože stále dochází k překryvu konfidenčních intervalů. Statistickou významnost lze sledovat například v častějším nabízení Stravenek (59,7 - 72,3 %) než Příspěvku na životní a penzijní pojištění (45,0 – 58,6 %), kde k překryvu konfidenčních intervalů nedochází.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se celkově zúčastnilo 1011 respondentů, kteří reprezentovali Generaci Z. Tito respondenti byli studenty středních a vysokých škol se zaměřením na zemědělství. Dotazníkové šetření bylo strukturováno do dvou klíčových oblastí, atraktivity zaměstnaneckých benefitů a atraktivity zaměstnavatele.

5.2.1 Zaměstnanecké benefity

Oblast zaměstnaneckých benefitů se skládá z pěti hlavních kategorií – (1) Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, (2) Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity, (3) Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance, (4) Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života a (5) Dovolená. Pro každou kategorii byly vypočteny základní ukazatele popisné statistiky (n, průměr, medián, směrodatná odchylka), které poskytují podrobnější pohled na to, jaké zaměstnanecké benefity jsou pro uchazeče z Generace Z atraktivní.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Kategorie Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se skládá ze čtyř položek, které mají velmi vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,735$. Tyto položky mezi sebou byly porovnány pomocí Friedmanova testu. Tento test je signifikantní, pokud se aspoň jedna položka statisticky významně liší od jiné položky. V tomto případě je pak použit post hoc test, který zjišťuje, které páry položek se od sebe liší. Testy byly vyhodnoceny na 5 % hladině významnosti. P-hodnota Friedmanova testu $<0,001$ udává, že alespoň jedna položka kategorie se liší. Pomocí post hoc testu bylo zjištěno, že se liší všechny páry pozorování.

Tabulka 11, Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců z pohledu Generace Z (n=1011)

	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Název zaměstnaneckého benefitu	1006	3,64	3,75	0,780
Školení a vzdělávání	1000	4,06	4,00	0,877
Čas vyhrazený pro osobní rozvoj (studijní volno, možnost práce na inovacích...)	993	3,98	4,00	0,961
Rozvoj v mezinárodním kontextu (zahraniční cesty, školení, konference...)	990	3,64	4,00	1,139
Profesní/Osobní kouč	929	2,82	3,00	1,201

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity

Kategorie Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity se skládají ze čtrnácti položek, které mají velmi vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,905$.

Tabulka 12, Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity z pohledu Generace Z (n=1011)

	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Název zaměstnaneckého benefitu	1008	3,98	4	0,706
Finanční bonusy a prémie (kvartální/roční odměny, odměny za nadstandardní výkon...)	1001	4,45	5	0,802
13. plat	952	4,42	5	0,865
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	989	4,30	5	0,848
Příspěvek na dopravu	998	4,18	4	0,943
Příspěvek na dovolenou	994	3,96	4	1,056
Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	964	3,95	4	1,154
Příspěvek na ubytování	991	3,93	4	1,048
Benefity pro rodinné příslušníky (zvýhodněný tarif na volání, příspěvek na životní pojištění, slevy na nákup zboží u partnerů...)	989	3,92	4	1,076
Provize z prodeje	945	3,91	4	1,045
Náborový příspěvek (mimořádná finanční odměna za nástup do podniku)	978	3,87	4	1,085
Příspěvek na osobní růst (kurzy ve vlastním zájmu nad rámec pracovních povinností)	983	3,84	4	1,092
Naturálie (odměna v podobě produktů)	989	3,78	4	1,100
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	993	3,72	4	1,209
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům (půjčka na bydlení, nákup vozidla...)	964	3,53	4	1,256

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Zaměstnanecké benefity byly mezi sebou porovnány pomocí Friedmanova testu, s výsledkem p-hodnota <0,001, což znamená, že se aspoň jedna položka liší. Pomocí post hoc testu bylo zjištěno, že se neliší 15 párů pozorování, které jsou uvedeny v Tabulce 13. Tyto položky jsou z pohledu respondentů hodnoceny stejně a jejich úroveň atraktivity je pro respondenty totožná. Testy byly vyhodnoceny na 5 % hladině významnosti.

Tabulka 13, Post hoc test (Durbin-Conover test)

Páry zaměstnaneckých benefitů	p-hodnota
Náborový příspěvek – Provize z prodeje	0,951
Příspěvek na ubytování – Benefity pro rodinné příslušníky	0,933
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas – Naturálie	0,788
13. plat – Finanční bonusy a prémie	0,639
Příspěvek na dovolenou – Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	0,531
Náborový příspěvek – Benefity pro rodinné příslušníky	0,354
Benefity pro rodinné příslušníky – Provize z prodeje	0,323
Příspěvek na ubytování – Náborový příspěvek	0,312
Příspěvek na ubytování – Provize z prodeje	0,284
Příspěvek na osobní růst – Provize z prodeje	0,248
Příspěvek na osobní růst – Náborový příspěvek	0,223
Příspěvek na dovolenou – Příspěvek na ubytování	0,159
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas – Příspěvek na osobní růst	0,142
Příspěvek na dovolenou – Benefity pro rodinné příslušníky	0,135
Příspěvek na osobní růst – Naturálie	0,082

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Stavování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance

Kategorie Stavování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance se skládá z devíti položek, které mají poměrně velmi vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,807$.

Tabulka 14, Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance
pohledem Generace Z (n=1011)

	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Název zaměstnaneckého benefitu	1009	3,95	4,00	0,726
Občerstvení na pracovišti (nápoje a snack pro zaměstnance zdarma)	1002	4,21	4,50	0,969
Sleva na produkty podniku	1000	4,18	4,00	0,965
Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	999	4,06	4,00	1,126
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	993	4,03	4,00	1,157
Služební auto	997	3,98	4,00	1,101
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	990	3,96	4,00	1,057
Stravenky	992	3,76	4,00	1,167
Služební mobilní telefon	1000	3,68	4,00	1,229
Služební notebook	1000	3,67	4,00	1,239

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Zaměstnanecké benefity byly mezi sebou porovnány a bylo zjištěno, že se neliší pět párů pozorování, které jsou uvedeny v Tabulce 15. Tyto položky jsou z pohledu respondentů hodnoceny stejně a jejich úroveň atraktivity je pro ně totožná.

Tabulka 15, Post hoc test (Durbin-Conover test)

Páry zaměstnaneckých benefitů	p-hodnota
Služební notebook – Služební mobilní telefon	0,991
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely – vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	0,419
Stravenky – Služební mobilní telefon	0,175
Stravenky – Služební notebook	0,172
Služební auto – Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	0,089

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života

Kategorie Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života se skládají z deseti položek, které mají velmi vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,838$.

Tabulka 16, Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života z pohledu Generace Z (n=1011)

	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Název zaměstnaneckého benefitu	1009	3,54	3,57	0,764
Autonomie při výkonu práce (mohu sám rozhodovat o věcech, které mám v popisu práce...; nejsem stále pod dozorem)	1000	4,00	4,00	0,882
Pružnost pracovní doby (flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova...)	994	3,88	4,00	1,022
Dog–friendly office	935	3,69	4,00	1,385
Nadstandardní lékařská péče (závodní lékař, výživový poradce...)	992	3,69	4,00	1,176
Podnikové rekreace (vlastní rekreační zařízení, zájezdy...)	977	3,61	4,00	1,151
Kafetérie (bonusový program – za splněné úkoly dostává zaměstnanec body, které může směňovat za různé benefity nefinančního charakteru)	973	3,60	4,00	1,232
Podnikové akce (večírky, dětské dny, návštěvy divadel...)	993	3,55	4,00	1,231
Podniková školka	916	3,14	3,00	1,270
Children–friendly office	887	3,10	3,00	1,387
Cyclist–friendly office	889	2,99	3,00	1,390

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Zaměstnanecké benefity byly sebou porovnány a bylo zjištěno, že se neliší osm párů pozorování, které jsou uvedeny v Tabulce 17. Tyto položky jsou z pohledu respondentů hodnoceny stejně a jejich úroveň atraktivity je pro ně totožná.

Tabulka 17, Post hoc test (Durbin-Conover test)

Páry zaměstnaneckých benefitů	p-hodnota
Podnikové rekreace – Dog-friendly office	0,938
Podniková školka – Children-friendly office	0,927
Podnikové akce – Kafetérie	0,835
Podnikové rekreace – Podnikové akce	0,722
Podnikové rekreace – Kafetérie	0,573
Podnikové akce – Dog-friendly office	0,256
Kafetérie – Dog-friendly office	0,179
Autonomie při výkonu práce – Pružnost pracovní doby	0,059

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dovolená

Kategorie Dovolená se skládá ze čtyř položek, které mají vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,775$.

Tabulka 18, Dovolená z pohledu Generace Z (n=1011)

	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Název zaměstnaneckého benefitu	1008	4,56	4,75	0,609
Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	1005	4,69	5,00	0,676
5 týdnů dovolené	1002	4,65	5,00	0,716
Zdravotní volno	1004	4,65	5,00	0,717
Možnost delšího neplaceného volna	986	4,24	5,00	0,980

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Benefity byly mezi sebou porovnány a bylo zjištěno, že se neliší pouze dva páry, které jsou uvedeny v Tabulce 19. Tyto položky jsou z pohledu respondentů hodnoceny stejně a jejich úroveň atraktivity je pro ně totožná.

Tabulka 19, Post hoc test (Durbin-Conover test)

Páry zaměstnaneckých benefitů	p-hodnota
5 týdnů dovolené – Zdravotní volno	0,382
5 týdnů dovolené – Možnost si napracovat hodiny a vzít si za ně náhradní volno	0,094

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Celkové výsledky Zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity se skládají z jednačtyřiceti položek a z pěti kategorií, které mají velmi vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,836$. Horní část Tabulky 20 reprezentuje pořadí atraktivity kategorií dle celkové průměrné hodnoty. Dle atraktivity jsou seřazeny i dílčí zaměstnanecké benefity bez ohledu na příslušnost k dané sekci. Barevný kontext reprezentuje příslušnost dílčích pozorování k dané sekci. Šedě jsou označeny položky Dovolená, oranžově Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity, modře jsou označeny položky Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance, zeleně Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a žlutě Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života.

Tabulka 20, Celkové výsledky kategorií zaměstnaneckých benefitů

Celkové výsledky kategorií i dílčích zaměstnaneckých benefitů	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Dovolená	1008	4,56	4,75	0,609
Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity	1008	3,98	4,00	0,706
Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance	1009	3,95	4,00	0,726
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	1006	3,64	3,75	0,780
Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života	1009	3,54	3,57	0,764
<i>Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno</i>	1005	4,69	5,00	0,676
<i>5 týdnů dovolené</i>	1002	4,65	5,00	0,716
<i>Zdravotní volno</i>	1004	4,65	5,00	0,717
<i>Finanční bonusy a prémie</i>	1001	4,45	5,00	0,802
<i>13. plat</i>	952	4,42	5,00	0,865
<i>Příspěvek na životní/penzijní pojištění</i>	989	4,30	5,00	0,848

Celkové výsledky kategorií i dílčích zaměstnaneckých benefitů	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Dovolená	1008	4,56	4,75	0,609
Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity	1008	3,98	4,00	0,706
Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance	1009	3,95	4,00	0,726
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	1006	3,64	3,75	0,780
Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života	1009	3,54	3,57	0,764
<i>Možnost delšího neplaceného volna</i>	986	4,24	5,00	0,980
<i>Občerstvení na pracovišti</i>	1002	4,21	4,50	0,969
<i>Příspěvek na dopravu</i>	998	4,18	4,00	0,943
<i>Sleva na produkty podniku</i>	1000	4,18	4,00	0,965
<i>Školení a vzdělávání</i>	1000	4,06	4,00	0,877
<i>Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance</i>	999	4,06	4,00	1,126
<i>Možnost využívat služební auto pro soukromé účely</i>	993	4,03	4,00	1,157
<i>Autonomie při výkonu práce</i>	1000	4,00	4,00	0,882
<i>Čas vyhrazený na osobní rozvoj</i>	993	3,98	4,00	0,877
<i>Služební auto</i>	997	3,98	4,00	1,101
<i>Příspěvek na dovolenou</i>	994	3,96	4,00	1,056
<i>Závodní stravování za zvýhodněnou cenu</i>	990	3,96	4,00	1,057
<i>Mimořádný příspěvek při stěhování za prací</i>	964	3,95	4,00	1,154
<i>Příspěvek na ubytování</i>	991	3,93	4,00	1,048
<i>Benefity pro rodinné příslušníky</i>	989	3,92	4,00	1,076
<i>Provize z prodeje</i>	945	3,91	4,00	1,045
<i>Pružnost pracovní doby</i>	994	3,88	4,00	1,022
<i>Náborový příspěvek</i>	978	3,87	4,00	1,085
<i>Příspěvek na osobní růst</i>	983	3,84	4,00	1,092
<i>Naturálie</i>	989	3,78	4,00	1,100
<i>Stravenky</i>	992	3,76	4,00	1,167
<i>Příspěvek na sport/kulturu/volný čas</i>	993	3,72	4,00	1,209

Celkové výsledky kategorií i dílčích zaměstnaneckých benefitů	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Dovolená	1008	4,56	4,75	0,609
Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity	1008	3,98	4,00	0,706
Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance	1009	3,95	4,00	0,726
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	1006	3,64	3,75	0,780
Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života	1009	3,54	3,57	0,764
<i>Dog-friendly office</i>	935	3,69	4,00	1,385
<i>Nadstandardní lékařská péče</i>	992	3,69	4,00	1,176
<i>Služební mobilní telefon</i>	1000	3,68	4,00	1,229
<i>Služební notebook</i>	1000	3,67	4,00	1,239
<i>Rozvoj v mezinárodním kontextu</i>	990	3,64	4,00	1,139
<i>Podnikové rekreace</i>	977	3,61	4,00	1,151
<i>Kafetérie</i>	973	3,60	4,00	1,232
<i>Podnikové akce</i>	993	3,55	4,00	1,231
<i>Zvýhodněné půjčky zaměstnancům</i>	964	3,53	4,00	1,256
<i>Podniková školka</i>	916	3,14	3,00	1,270
<i>Children-friendly office</i>	887	3,10	3,00	1,387
<i>Cyclist-friendly office</i>	889	2,99	3,00	1,390
<i>Profesní/Osobní kouč</i>	929	2,82	3,00	1,201

zdroj: vlastní zpracování (2024)

V rámci první desítky pořadí zaměstnaneckých benefitů patří čtyři do kategorie Dovolená – (1) Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno ($\bar{x} = 4,69$), (2) 5 týdnů dovolené ($\bar{x} = 4,65$), (3) Zdravotní volno ($\bar{x} = 4,65$) a (4) Možnost delšího neplaceného volna ($\bar{x} = 4,24$). První tři z nich navíc respondenti považují za nejatraktivnější. Dále se v první desítce umístily čtyři benefity z kategorie Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity (označena oranžově) – (1) Finanční bonusy a prémie ($\bar{x} = 4,45$), (2) 13. plat ($\bar{x} = 4,42$), (3) Příspěvek na životní/penzijní pojištění ($\bar{x} = 4,30$) a (4) Příspěvek na dopravu ($\bar{x} = 4,18$). Prvních deset nejatraktivnějších zaměstnaneckých benefitů doplňují – (1) Občerstvení na pracovišti ($\bar{x} = 4,21$)

a (2) Sleva na produkty podniku ($\bar{x} = 4,18$) z kategorie Stravování, doprava, technické vybaven, výrobky a služby pro zaměstnance (označena modře). Na opačném konci výsledků se nejvíce zaměstnaneckých benefitů nachází z kategorie Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života (označena žlutě), přičemž právě do této kategorie patří právě šest posledních nejméně atraktivních zaměstnaneckých benefitů.

5.2.2 Atraktivita zaměstnavatele

Druhou z klíčových částí dotazníkového šetření byla oblast Atraktivity zaměstnavatele. Tato oblast se skládá ze tří hlavních sekcí – (1) Atraktivita pracovní pozice, (2) Image podniku a (3) Vztahy a atmosféra na pracovišti. Pro každou kategorii sekci byly vypočteny základní ukazatele popisné statistiky (n, průměr, medián, směrodatná odchylka), které poskytují podrobnější pohled na to, co dělá zaměstnavatele pro uchazeče z Generace Z atraktivní.

Atraktivita pracovní pozice

Sekce Atraktivita pracovní pozice se skládá z pěti položek, které mají poměrně vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,513$. Tyto položky mezi sebou byly porovnány pomocí Friedmanova testu, s výsledkem p-hodnota $<0,001$, což znamená, že se aspoň jedna položka liší. Pomocí post hoc testu bylo zjištěno, že se neliší pouze Možnost kariérového růstu a Dopravní dostupnost (p-hodnota 0,931). Tedy tyto položky jsou z pohledu respondentů hodnoceny stejně a jejich úroveň atraktivity je pro ně totožná. Testy byly vyhodnoceny na 5 % hladině významnosti.

Tabulka 21, Atraktivita pracovní pozice z pohledu Generace Z (n=1011)

	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Položky sekce Atraktivity pracovní pozice	1008	4,16	4,20	0,500
Zajímavá pracovní náplň (budu dělat to, co chci; co mě baví a naplňuje)	1001	4,53	5,00	0,730
Finanční ohodnocení (mzda, prémie za výkon ...)	997	4,43	5,00	0,722
Dopravní dostupnost	999	4,15	4,00	0,895
Možnost kariérového růstu	982	4,13	4,00	0,891
Zaměstnanecké benefity (auto, mobil, stravenky...)	989	3,55	4,00	0,975

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Image podniku

Sekce Image podniku se skládá z pěti položek, které mají vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,685$. Tyto položky mezi sebou byly porovnány pomocí Friedmanova testu, s výsledkem p-hodnota $<0,001$, což znamená, že se aspoň jedna položka liší. Pomocí post hoc testu bylo zjištěno, že všechny páry pozorování se statisticky významně liší. Testy byly vyhodnoceny na 5 % hladině významnosti.

Tabulka 22, Image podniku z pohledu Generace Z (n=1011)

	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Položky sekce Image podniku	1009	3,84	3,80	0,634
Etika a společenská odpovědnost podniku (dodržování pracovních standardů a lidských práv; odpovědnost vůči životnímu prostředí, péče o zaměstnance a jejich zdraví...)	998	4,36	5,00	0,834
Stabilita podniku (dlouhodobá strategie; portfolio produktů; jistota zaměstnání; ekonomická stabilita podniku)	986	4,18	4,00	0,850
Dobrá pověst podniku jako zaměstnavatele („říká se, že je dobré tam pracovat“)	998	3,87	4,00	0,944
Atraktivita pracovního prostředí (moderní prostory, vybavení...)	1006	3,73	4,00	0,918
Reklama, PR a další komunikace podniku s okolím (web, sociální sítě, viditelnost v médiích...)	989	3,07	3,00	1,141

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Vztahy a atmosféra na pracovišti

Sekce Vztahy a atmosféra na pracovišti se skládají ze čtyř položek, které mají poměrně vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,554$. Tyto položky mezi sebou byly porovnány pomocí Friedmanova testu, s výsledkem p-hodnota $<0,001$, což znamená, že se aspoň jedna položka liší. Pomocí post hoc testu bylo zjištěno, že všechny páry pozorování se statisticky významně liší. Testy byly vyhodnoceny na 5 % hladině významnosti.

Tabulka 23, Vztahy a atmosféra na pracovišti z pohledu Generace Z (n=1011)

	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Položky sekce Vztahy a atmosféra na pracovišti	1008	4,09	4	0,703
Přátelská atmosféra na pracovišti	1006	4,57	5	0,653
Autonomie při výkonu práce (mohu sám rozhodovat o věcech, které mám v popisu práce...; nejsem stále pod dozorem)	1000	4,00	4	0,882
Pružnost pracovní doby (flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova)	994	3,88	4	1,022
Zájem ze strany nadřízeného a vedení podniku (hodnotící pohovory alespoň 1x ročně; směřování mého rozvoje...)	970	3,57	4	1,106

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Celkové výsledky Atraktivity zaměstnavatele

Atraktivita zaměstnavatele se skládá ze čtrnácti položek a ze tří sekcí, které mají velmi vysokou vnitřní konzistenci – Cronbachovo $\alpha = 0,719$. Horní část Tabulky 24 reprezentuje pořadí atraktivity sekcí dle celkové průměrné hodnoty, a dle atraktivity jsou seřazeny i dílčí pozorování bez ohledu na příslušnost k dané sekci. Barevný kontext reprezentuje příslušnost dílčích pozorování k dané sekci. Fialově jsou označeny položky Atraktivity pracovní pozice, oranžově Vztahy a atmosféra na pracovišti a modře jsou označeny položky Image podniku.

Tabulka 24, Celkové výsledky atraktivity zaměstnavatele z pohledu Generace Z (n=1011)

Celkové výsledky sekcí i dílčích pozorování atraktivity zaměstnavatele	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Atraktivita pracovní pozice	1008	4,16	4,20	0,500
Vztahy a atmosféra na pracovišti	1008	4,09	4,00	0,703
Image podniku	1009	3,84	3,80	0,634
<i>Přátelská atmosféra na pracovišti</i>	1006	4,57	5,00	0,653
<i>Zajímavá pracovní náplň</i>	1001	4,53	5,00	0,730
<i>Finanční ohodnocení</i>	997	4,43	5,00	0,722
<i>Etika a společenská odpovědnost podniku</i>	998	4,36	5,00	0,834
<i>Stabilita podniku</i>	986	4,18	4,00	0,850

Celkové výsledky sekcí i dílčích pozorování atraktivitu zaměstnavatele	n	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Atraktivita pracovní pozice	1008	4,16	4,20	0,500
Vztahy a atmosféra na pracovišti	1008	4,09	4,00	0,703
Image podniku	1009	3,84	3,80	0,634
<i>Dopravní dostupnost</i>	999	4,15	4,00	0,895
<i>Možnost kariérního růstu</i>	982	4,13	4,00	0,891
<i>Autonomie při výkonu práce</i>	1000	4,00	4,00	0,882
<i>Pružnost pracovní doby</i>	994	3,88	4,00	1,022
<i>Dobrá pověst podniku jako zaměstnavatele</i>	998	3,87	4,00	0,944
<i>Atraktivita pracovního prostředí</i>	1006	3,73	4,00	0,918
<i>Zájem ze strany nadřízeného a vedení podniku</i>	970	3,57	4,00	1,106
<i>Zaměstnanecké benefity</i>	989	3,55	4,00	0,975
<i>Reklama, PR a další komunikace podniku s okolím</i>	989	3,07	3,00	1,141

zdroj: vlastní zpracování (2024)

5.2.3 Faktorová analýza

Předchozí výzkum výše zabývající se zaměstnaneckými benefity, zaměřený na dílčí kategorie a pozorování naznačuje vztahy mezi různými proměnnými. Konfirmační faktorovou analýzou bylo ověřeno, zda byla v dotazníkovém šetření použita správná kategorizace zaměstnaneckých benefitů. Na základě výsledků Fit Measures (CFI – 0,814; TLI 0,802; RMSEA – 0,0629) bylo dokázáno, že aplikovaná kategorizace zaměstnaneckých benefitů v dotazníkovém šetření nebyla adekvátní. Pro porozumění hlubších vztahů mezi proměnnými a k identifikaci skrytých faktorů i skupin benefitů, které ovlivňují strukturu a formulaci preferencí Generace Z byla použita explorativní faktorová analýza, která místo původních pěti kategorií charakterizuje kategorií sedm. Nová kategorizace zaměstnaneckých benefitů je vyobrazena v Tabulce 25.

Tabulka 25, Explorativní faktorová analýza

	Název kategorie						
	1	2	3	4	5	6	7
Název zaměstnaneckého benefitu	Zaměstnanecké výhody a podpora	Finanční odměny a stravovací benefity	Rodinné a společenské zaměřené benefity	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	Pracovní flexibilita a rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Firmní mobilita a autonomie	Technické vybavení zaměstnanců
Příspěvek na ubytování	0,806	0,155	0,176	0,102	0,134	0,063	0,147
Příspěvek na dopravu	0,710	0,146	0,134	0,094	0,142	0,132	0,083
Příspěvek na dovolenou	0,700	0,151	0,134	0,113	0,185	0,018	0,169
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	0,542	0,254	0,098	0,077	0,228	0,122	-0,005
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	0,522	0,173	0,150	0,309	0,117	0,126	0,100
Náborový příspěvek	0,517	0,335	0,092	0,126	0,169	0,284	0,075
Benefity pro rodinné příslušníky	0,501	0,381	0,131	0,138	0,121	0,248	0,042
Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	0,494	0,127	0,150	0,232	0,146	0,157	0,044
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	0,472	0,310	0,215	0,107	0,038	0,188	0,069
13. plat	0,360	0,292	-0,027	0,121	0,293	0,294	-0,038
Sleva na produkty podniku	0,150	0,559	0,151	0,075	0,174	0,170	0,226
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	0,222	0,528	0,104	0,063	0,108	0,028	0,161
Naturálie	0,273	0,513	0,180	0,066	0,065	0,127	0,006
Občerstvení na pracovišti	0,261	0,438	0,131	0,165	0,241	0,170	0,110
Finanční bonusy a prémie	0,254	0,428	-0,020	0,137	0,340	0,265	-0,063
Kafetérie	0,272	0,415	0,355	0,258	0,126	0,092	0,044
Stravenky	0,334	0,339	0,194	0,118	0,096	-0,069	0,167
Nadstandardní lékařská péče	0,297	0,336	0,322	0,295	0,155	0,073	0,065

Children–friendly office	0,170	0,157	0,706	0,083	0,049	0,114	0,114
Cyclist–friendly office	0,134	0,085	0,675	0,208	0,100	0,025	0,100
Podniková školka	0,209	0,223	0,533	0,225	0,006	0,070	0,073
Dog–friendly office	0,063	-0,008	0,503	0,223	0,210	0,165	0,072
Podnikové akce	0,205	0,287	0,412	0,319	0,071	0,106	0,176
Rozvoj v mezinárodním kontextu	0,079	0,018	0,190	0,725	0,035	0,114	0,094
Čas vyhrazený pro osobní rozvoj	0,218	0,057	0,124	0,587	0,190	0,154	0,073
Školení a vzdělávání	0,035	0,175	0,148	0,532	0,109	-0,031	0,008
Profesní/Osobní kouč	0,151	0,106	0,350	0,514	0,015	-0,018	0,179
Příspěvek na osobní růst	0,355	0,158	0,130	0,440	0,099	0,129	0,117
Podnikové rekreace	0,277	0,241	0,367	0,395	0,050	0,132	0,221
Pružnost pracovní doby	0,219	-0,000	0,088	0,289	0,240	0,150	0,071
Zdravotní volno	0,138	0,117	0,058	0,137	0,733	0,120	0,090
5 týdnů dovolené	0,167	0,113	0,095	0,068	0,685	0,059	0,136
Možnost napravit si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	0,110	0,160	0,036	0,040	0,650	0,106	-0,035
Možnost delšího neplaceného volna	0,191	0,088	0,138	0,135	0,573	-0,011	0,078
Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	0,081	0,267	0,231	0,067	0,309	0,275	0,259
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	0,217	0,104	0,190	0,006	0,108	0,688	0,187
Služební auto	0,182	0,164	0,235	0,104	0,036	0,650	0,324
Provize z prodeje	0,284	0,352	0,019	0,188	0,190	0,354	0,026
Autonomie při výkonu práce	0,087	0,117	0,005	0,185	0,125	0,287	-0,020
Služební mobilní telefon	0,188	0,140	0,255	0,219	0,150	0,210	0,714
Služební notebook	0,190	0,216	0,178	0,188	0,120	0,170	0,710

zdroj: Heřmanová a kol. (2024)

Explorativní faktorová analýza byla provedena na 41 výše zmíněných dílčích pozorování. Podmínky pro použití analýzy byly naplněny (Bartlettův test $<0,001$, Kaiser-Meyer-Olkin test 0,938) včetně Fit Measures (TLI – 0,9 a RMSEA – 0,05). Pomocí extrakce Maximum likelihood a rotace Varimax bylo dosaženo sedmi faktorů (označeny červeně), tudíž došlo k rozšíření o další dva faktory z původních pěti faktorů a k přeformulování jejich názvů. Výběr nejlepší kombinace extrakce a rotace byl podmíněn faktorovým zatížením v minimální hodnotě 0,275 a logickou strukturou kategorií. Pojmenování nově vzniklých kategorií bylo realizováno na

základě expertních rozhovorů využívajících Delfskou metodu, do nichž byli zapojeni jak výzkumní pracovníci, tak odborníci z oblasti personalistiky. Barevný kontext dílčích pozorování vychází z původní, v dotazníkovém šetření použité kategorizace zaměstnaneckých benefitů. Pro dokreslení představy, jak jsou dílčí pozorování přerazena do příslušných nových kategorií, doprovází právě jejich barevný kontext.

5.2.4 Zaměstnanecké benefity z pohledu Generace Z dle dosaženého vzdělání

Další z klíčových částí při vyhodnocování dotazníkového šetření byla oblast Zaměstnaneckých benefitů z pohledu studentů středních škol (SŠ) a studentů vysokých škol (VŠ). Tato oblast se skládá z pěti hlavních kategorií – (1) Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, (2) Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity, (3) Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance, (4) Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života a (5) Dovolená. Každá z kategorií obsahuje dílčí zaměstnanecké benefity, které poskytují podrobnější pohled na to, co dělá zaměstnavatele pro uchazeče z řad studentů středních a vysokých škol atraktivním.

Tabulka 26 představuje srovnání preferenčního pořadí atraktivity zaměstnaneckých benefitů Generace Z dle dosaženého vzdělání, založené na průměrných hodnotách. Analyzovaná data ukazují, že prvních deset nejatraktivnějších benefitů je v obou skupinách, tedy mezi studenty středních a vysokých škol, do značné míry konzistentní. Zaměstnanecké benefity, které se mezi těmito skupinami liší v rámci minimálně deseti míst v pořadí, jsou v Tabulce 26 označeny barevně, čímž je zdůrazněn rozsah rozdílů v jejich vnímání atraktivity – (1) Služební auto – 11./25.³, (2) Pružnost pracovní doby 26./11., (3) Příspěvek na sport/kulturu/volný čas 34./23.

Tabulka 26, Preferenční pořadí zaměstnaneckých benefitů dle dosaženého vzdělání

Pořadí	Preferenční pořadí zaměstnaneckých benefitů studentů středních škol	Preferenční pořadí zaměstnaneckých benefitů studentů vysokých škol
1.	Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno
2.	Zdravotní volno	5 týdnů dovolené
3.	5 týdnů dovolené	Zdravotní volno
4.	Finanční bonusy a prémie	13. plat

³ Preferenční pořadí atraktivity zaměstnaneckých benefitů je prezentováno ve formátu pořadí studentů středních škol a studentů vysokých škol, tj. SŠ/VŠ.

Pořadí	Preferenční pořadí zaměstnaneckých benefitů studentů středních škol	Preferenční pořadí zaměstnaneckých benefitů studentů vysokých škol
5.	13. plat	Finanční bonusy a prémie
6.	Příspěvek na životní/penzijní pojištění	Možnost delšího neplaceného volna
7.	Občerstvení na pracovišti	Příspěvek na životní/penzijní pojištění
8.	Sleva na produkty podniku	Příspěvek na dopravu
9.	Příspěvek na dopravu	Občerstvení na pracovišti
10.	Možnost delšího neplaceného volna	Autonomie při výkonu práce
11.	Služební auto	Pružnost pracovní doby
12.	Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	Školení a vzdělávání
13.	Školení a vzdělávání	Sleva na produkty podniku
14.	Možnost využití služebního auta pro soukromé účely	Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance
15.	Příspěvek na dovolenou	Možnost využití služebního auta pro soukromé účely
16.	Čas vyhrazený na osobní rozvoj	Závodní stravování za zvýhodněnou cenu
17.	Benefity pro rodinné příslušníky	Čas vyhrazený a osobní rozvoj
18.	Autonomie při výkonu práce	Mimořádný příspěvek při stěhování za prací
19.	Příspěvek na ubytování	Provize z prodeje
20.	Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	Příspěvek na dovolenou
21.	Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	Příspěvek na osobní růst
22.	Provize z prodeje	Příspěvek na ubytování
23.	Náborový příspěvek	Příspěvek na sport/kulturu/volný čas
24.	Naturálie	Stravenky
25.	Příspěvek na osobní růst	Služební auto
26.	Pružnost pracovní doby	Benefity pro rodinné příslušníky
27.	Služební mobilní telefon	Dog-friendly office
28.	Stravenky	Náborový příspěvek
29.	Nadstandardní lékařská péče	Naturálie
30.	Kafetérie	Nadstandardní lékařská péče
31.	Rozvoj v mezinárodním kontextu	Služební notebook
32.	Služební notebook	Služební mobilní telefon
33.	Podnikové rekreace	Rozvoj v mezinárodním kontextu
34.	Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	Podnikové rekreace
35.	Podnikové akce	Zvýhodněné půjčky zaměstnanců
36.	Dog-friendly office	Kafetérie
37.	Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	Podnikové akce
38.	Children-friendly office	Podnikové školka
39.	Podniková školka	Cyclist-friendly office
40.	Cyclist-friendly office	Children-friendly office

Pořadí	Preferenční pořadí zaměstnaneckých benefitů studentů středních škol	Preferenční pořadí zaměstnaneckých benefitů studentů vysokých škol
41.	Profesní/Osobní kouč	Profesní/Osobní kouč

zdroj: vlastní zpracování (2024)

V Příloze 8 jsou reprezentovány výsledky ve formě hodnocení atraktivity zaměstnaneckých benefitů studenty středních a vysokých škol ve formě popisné statistiky (n, průměr, medián, směrodatná odchylka).

Porovnání výsledků souhrnných kategorií zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity se skládají z pěti kategorií, které byly hodnoceny z pohledu atraktivity studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatný odchylka) a jsou uvedeny v Tabulce 27. Kontrola normality dat byla provedena za použití Shapiro-Wilk testu. P-hodnoty u všech pozorování $<0,05$ signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi vysokoškolskými a středoškolskými respondenty u všech pěti kategorií. Kategorie Dovolena (p-hodnota $<0,001$) je atraktivnější pro studenty vysokých škol. Pro studenty středních škol jsou atraktivnější kategorie – (1) Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity (p-hodnota $<0,001$), (2) Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance (p-hodnota $<0,001$), (3) Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (p-hodnota $<0,001$) a (4) Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života (p-hodnota $<0,001$).

Tabulka 27, Celkové výsledky Zaměstnaneckých benefitů mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Celkové výsledky souhrnných kategorií zaměstnaneckých benefitů	n		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann- Whitney
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	p
Dovolená	719	289	4,51	4,67	4,75	4,75	0,652	0,47	<0,001***
Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity	719	289	4,02	3,86	4,07	3,86	0,723	0,648	<0,001***
Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance	720	289	4,01	3,79	4,11	3,78	0,726	0,706	<0,001***
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	717	289	3,72	3,44	3,75	3,5	0,757	0,802	<0,001***
Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života	720	289	3,61	3,37	3,67	3,4	0,769	0,725	<0,001***

zdroj: vlastní zpracování (2024)

5.2.5 Atraktivita zaměstnavatele z pohledu Generace Z dle dosaženého vzdělání

Další z klíčových částí při vyhodnocování dotazníkového šetření byla oblast Atraktivity zaměstnavatele z pohledu studentů středních škol (SŠ) a studentů vysokých škol (VŠ). Tato oblast se skládá ze tří hlavních sekcí – (1) Atraktivita pracovní pozice, (2) Image podniku a (3) Vztahy a atmosféra na pracovišti. Každá ze sekcí obsahuje dílčí pozorování, které poskytují podrobnější pohled na to, co dělá zaměstnavatele pro uchazeče studentů středních a vysokých škol atraktivním.

Tabulka 28 prezentuje srovnání preferenčního pořadí atraktivity dílčích pozorování atraktivity zaměstnavatele Generace Z dle dosaženého vzdělání, založené na průměrných hodnotách. Analyzovaná data ukazují, že preferenční pořadí dílčích pozorování atraktivity zaměstnavatele jsou zásadně konzistentní. Dílčí položky, které vykazují rozdíly v pořadí, jsou v Tabulce 28 barevně označeny, aby byl zdůrazněn rozsah rozdílů v jejich vnímání atraktivity mezi studenty středních a vysokých škol. Výsledky demonstrují rozdílné preference studentů středních a vysokých škol v rámci jednotlivých pořadí – (1) Dopravní dostupnost – 6./7.⁴, (2) Možnost

⁴ Preferenční pořadí atraktivity zaměstnavatele je prezentováno ve formátu rozlišení pořadí studentů středních škol a studentů vysokých škol, tj. SŠ/VŠ.

kariérního růstu 7./6., (3) Dobrá pověst podniku jako zaměstnavatele – 9./10., (4) Pružnost pracovní doby 10./9., (5) Zájem ze strany nadřízeného a vedení podniku 12./13., (6) Zaměstnanecké benefity 13./12.

Tabulka 28, Preferenční pořadí atraktivity zaměstnavatele dle dosaženého vzdělání

Pořadí	Preferenční pořadí atraktivity zaměstnavatele studentů středních škol	Preferenční pořadí atraktivity zaměstnavatele studentů vysokých škol
1.	Přátelská atmosféra na pracovišti	Přátelská atmosféra na pracovišti
2.	Zajímavá pracovní náplň	Zajímavá pracovní náplň
3.	Finanční ohodnocení	Finanční ohodnocení
4.	Etika a společenská odpovědnost	Etika a společenská odpovědnost
5.	Stabilita podniku	Stabilita podniku
6.	Dopravní dostupnost	Možnost kariérního růstu
7.	Možnost kariérního růstu	Dopravní dostupnost
8.	Autonomie při výkonu práce	Autonomie při výkonu práce
9.	Dobrá pověst podniku jako zaměstnavatele	Pružnost pracovní doby
10.	Pružnost pracovní doby	Dobrá pověst podniku jako zaměstnavatele
11.	Atraktivita pracovního prostředí	Atraktivita pracovního prostředí
12.	Zájem ze strany nadřízeného a vedení podniku	Zaměstnanecké benefity
13.	Zaměstnanecké benefity	Zájem ze strany nadřízeného a vedení podniku
14.	Reklama, PR a další komunikace podniku s okolím	Reklama, PR a další komunikace podniku s okolím

zdroj: vlastní zpracování (2024)

V Příloze 9 jsou reprezentovány výsledky ve formě hodnocení atraktivity zaměstnavatele studenty středních a vysokých škol ve formě popisné statistiky (n, průměr, medián, směrodatná odchylka).

Porovnání výsledků souhrnných sekcí Atraktivity zaměstnavatele

Atraktivita zaměstnavatele se skládá ze tří sekcí, které byly hodnoceny z pohledu atraktivity studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Kontrola normality dat byla provedena za použití Shapiro-Wilk testu. P-hodnoty u všech pozorování $<0,05$ signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty ve všech dílčích oblastech (1) Atraktivitu pracovní pozice (p-hodnota 0,002), (2) Vztahy a atmosféru na pracovišti (p-hodnota 0,002) a (3) Image podniku (p-hodnota $<0,001$). Všechna tři zmíněné sekce hodnotí atraktivněji studenti středních škol než studenti škol vysokých.

Tabulka 29, Celkové výsledky Atraktivity zaměstnavatele mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Celkové výsledky souhrnných sekcí atraktivity zaměstnavatele	n		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann- Whitney
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	p
Atraktivita pracovní pozice	719	289	4,18	4,09	4,2	4,2	0,517	0,448	0,002**
Vztahy a atmosféra na pracovišti	720	288	4,13	3,99	4	4	0,698	0,706	0,002**
Image podniku	720	289	3,9	3,69	4	3,8	0,643	0,588	<0,001***

zdroj: vlastní zpracování (2024)

5.2.6 Doplnující zaměstnanecké benefity

Součástí dotazníkového šetření byla i možnost dobrovolného doplnění zaměstnaneckých benefitů, které nebyly součástí původní kategorizace uvedené v dotazníkovém šetření. Této možnosti využilo 16 respondentů (n=16). Z celkového vzorku 1 011 odpovědí respondentů, 995 odpovědí nepřineslo žádné nové informace:

- 896 respondentů na otázku neodpovědělo,
- 63 respondentů se vyjádřilo nejasně nebo uvedlo, že nevědí či si nemohou na nic vzpomenout,
- 36 respondentů zopakovalo (duplicita, synonymum) jeden z benefitů uvedený v dotazníku nebo jej rozšířili o nějaký komentář, který jej upřesnil (např. roční finanční bonus, sleva na konkrétní zemědělský produkt, možnost výběru z více jídel v jídelně, homeoffice při péči o nemocné dítě).

Po výše uvedeném eliminačním procesu zůstaly v souboru výzkumných dat čtyři odpovědi, které byly shledány relevantní pro další analýzu, a jsou uvedeny v Tabulce 30.

Tabulka 30, Doplnující zaměstnanecké benefity dle Generace Z (n=1011)

Odpověď na otevřenou otázku		Frekvence
Identifikovaný přínos	Péče o duševní zdraví	6
	Moderní pracovní zařízení a stroje	5
	Možnost zapůjčení zemědělské techniky nebo vybavení pro soukromé účely	3
	Firemní oblečení	2

zdroj: vlastní zpracování (2024)

5.2.7 Preference dílčích položek pracovního inzerátu

Dotazníkové šetření bylo dále zaměřeno na ověření preferencí Generace Z týkající se dílčích položek pracovních inzerátů se stanovením jejich preferenčního pořadí. Rozdíl v preferencích byl zkoumán z pohledu Generace Z, dle jejich dosaženého vzdělání, tj. studentů středních a vysokých škol.

Respondenti měli na výběr z 8 (n=8) položek pracovního inzerátu, ze kterého na základě přesunu řadili části inzerátu podle preferenčního pořadí. Preference dílčích položek pracovního inzerátu byly hodnoceny z pohledu atraktivity studentů středních (n=722) a vysokých škol (n=289) (průměr, medián, směrodatná odchylka). Kontrola normality dat byla provedena za použití Shapiro-Wilk testu. P-hodnoty u všech pozorování <0,05 signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky nevýznamný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty u pozorování s názvem Forma (psaný text, video, gif) (p-hodnota 0,583), tudíž tuto položku pracovního inzerátu studenti středních a vysokých škol hodnotí stejně.

Tabulka 31, Preference dílčích položek pracovního inzerátu z pohledu studentů středních a vysokých škol (n=1011)

Název položky pracovního inzerátu	Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann-Whitney
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	
Název podniku	3,18	4,35	2	4	2,37	2,29	<0,001***
Popis podniku (kdo jsme)	3,63	4,00	3	4	1,87	1,71	<0,001***
Název pracovní pozice	3,64	3,00	3	2	1,89	2,08	<0,001***
Požadavky pracovní pozice (náplň pracovní pozice, co požadujeme)	3,64	2,58	3	2	1,95	1,54	<0,001***
Nabídka (benefity, co nabízíme)	4,24	3,79	4	3	1,86	1,67	<0,001***
Kontakt	5,41	6,2	6	6	1,95	1,63	<0,001***
Grafická úprava (barvy, struktura, přehlednost)	5,88	5,7	7	6	2,09	2,01	0,030*
Forma (psaný text, video, gif)	6,38	6,39	7	7	1,89	1,76	0,583

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 32 zobrazuje srovnání preferenčního pořadí položek pracovního inzerátu Generace Z dle dosaženého vzdělání, založené na průměrných hodnotách. Analyzovaná data ukazují, že preferenční pořadí není zcela konzistentní. Dílčí položky, které vykazují rozdíly alespoň

o dvě úrovně v pořadí, jsou v Tabulce 32 barevně označeny, aby byl zdůrazněn rozsah rozdílů v jejich vnímání preferenčního pořadí mezi studenty středních a vysokých škol. Výsledky ukazují rozdílné preference studentů středních a vysokých škol v rámci jednotlivých pořadí – (1) Název podniku – 1./5.⁵, (2) Popis podniku - 2./4., (3) Požadavky pracovní pozice – 4./1., (4) Nabídka 5./3.

Tabulka 32, Preferenční pořadí položek pracovního inzerátu dle dosaženého vzdělání

Pořadí	Preferenční pořadí položek pracovního inzerátu studentů středních škol	Preferenční pořadí položek pracovního inzerátu studentů vysokých škol
1.	Název podniku	Požadavky pracovní pozice
2.	Popis podniku (kdo jsme)	Název pracovní pozice
3.	Název pracovní pozice	Nabídka
4.	Požadavky pracovní pozice (náplň pracovní pozice, co požadujeme)	Popis podniku
5.	Nabídka (benefity, co nabízíme)	Název podniku
6.	Kontakt	Grafická úprava
7.	Grafická úprava (barvy, struktura, přehlednost)	Kontakt
8.	Forma (psaný text, video, gif)	Forma

zdroj: vlastní zpracování (2024)

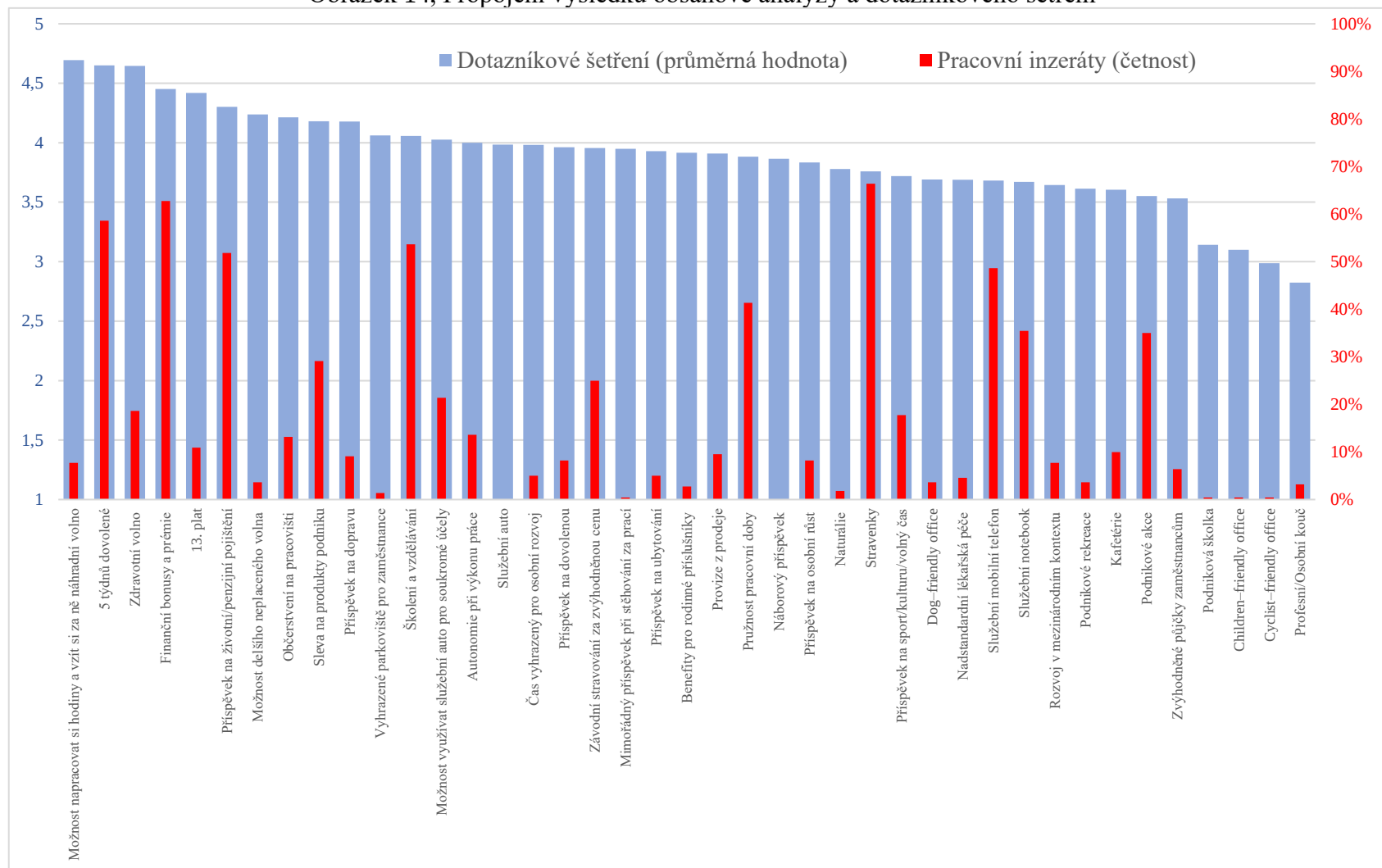
5.3 Souhrnné výsledky kvantitativní obsahové analýzy a dotazníkového šetření

Souhrnné výsledky integrují jednotlivé dílčí výzkumy, čímž poskytují komplexní pohled na celkový provedený výzkum.

Obrázek 13 reprezentuje komparaci výsledků obsahové kvantitativní analýzy (Kapitola 5.1 – Výsledky kvantitativní obsahové analýzy) a výsledků dotazníkové šetření (Kapitola 5.2 – Výsledky dotazníkového šetření). Na Obrázku 13 jsou zaměstnanecké benefity seřazeny podle hodnocení (průměrná hodnota), které byly získány od respondentů dotazníkového šetření (modré sloupce). Červené sloupce vyjadřují relativní četnost výskytu jednotlivých zaměstnaneckých benefitů v pracovních inzerátech, které byly publikovány na webových pracovních portálech zemědělskými podniky.

⁵ Preferenční pořadí položek pracovního inzerátu je prezentováno ve formátu rozlišení pořadí studentů středních škol a studentů vysokých škol, tj. SŠ/VŠ.

Obrázek 14, Propojení výsledků obsahové analýzy a dotazníkového šetření



zdroj: Heřmanová a kol. (2024)

Nejatraktivnějšími benefity dle Generace Z jsou – (1) Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno, (2) 5 týdnů dovolené a (3) Zdravotní volno. Nejvýraznější rozdíl mezi nabídkou ze strany zemědělských podniků a poptávkou ze strany Generace Z je u zaměstnaneckého benefitu Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno. Tento benefit dle četností výskytu v 220 analyzovaných pracovních inzerátech zemědělských podniků, byl z celkového počtu 40 zaměstnaneckých benefitů umístěn na 23. místě. Tento zaměstnanecký benefit zemědělské podniky nabízejí potenciálním uchazečům o pracovní místo méně často než benefity ostatní, přičemž dle výsledků dotazníkového šetření Generace Z jej považuje za nejatraktivnější. Druhý nejatraktivnější zaměstnanecký benefit dle Generace Z je 5 týdnů dovolené. U tohoto benefitu dochází k vzájemnému propojení nabídky a poptávky u obou sledovaných skupin, protože z pohledu zemědělských podniků se jedná o třetí nejčastěji nabízený zaměstnanecký benefit. Třetím nejatraktivnějším zaměstnaneckým benefitem z pohledu Generace Z je Zdravotní volno. Jeho četnost nabídky zemědělskými podniky z celkového počtu 40 zaměstnaneckých benefitů je až na 13. místě. Tento zaměstnanecký benefit by měli podniky nabízet častěji, z důvodu jeho významné atraktivity u Generace Z (Heřmanová a kol., 2024).

V rámci komparace nabídky zaměstnaneckých benefitů (prezentované zemědělskými podniky prostřednictvím pracovních inzerátů) a poptávky po zaměstnaneckých benefitech (vyjádřené zástupci Generace Z studující obor zemědělství) lze konstatovat, že shoda mezi podniky a respondenty existuje pouze u čtyř z deseti nejatraktivnějších zaměstnaneckých benefitů – (1) Finanční bonusy a prémie, (2) 5 týdnů dovolené, (3) Příspěvek na životní/penzijní pojištění a (4) Sleva na produkty podniku. Šest z deseti nejatraktivnějších zaměstnaneckých benefitů – (1) Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno, (2) Zdravotní volno, (3) 13. plat, (4) Možnost delšího neplaceného volna, (5) Občerstvení na pracovišti, (6) Příspěvek na dovolenou se objevují v méně než 20 % pracovních inzerátech. Současně zemědělské podniky přeceňují atraktivitu některých benefitů, kterými jsou – (1) Stravenky, (2) Služební mobilní telefon, (3) Služební notebook a (4) Podnikové akce (Heřmanová a kol., 2024).

5.4 Výsledky rozhovorů

Kvalitativní výzkum byl proveden na základě rozhovorů se dvěma skupinami. Se zástupci zemědělských podniků (n=18) a se zaměstnanci Generace Z (n=10) ve formě polostrukturovaných rozhovorů. Zemědělské podniky byly reprezentovány různými kategoriemi z pohledu jejich velikostí (mikro, malá, střední a velká) a zaměstnanci Generace Z dle jejich dosaženého vzdělání (absolventi středních nebo vysokých škol).

5.4.1 Zástupci zemědělských podniků

Provedené rozhovory se zemědělskými podniky (n=18) byly formulovány do dvou částí, první část obsahovala rozhovor s cílovou skupinou a druhá část se zaměřovala na ověření nabídky či zájmu o konkrétní zaměstnanecké benefity.

Výsledky rozhovorů se zemědělskými podniky

Tabulka 33 reprezentuje kódování rozhovorů a členění dle příslušné velikosti daného podniku. Barevný kontext otázek rozhovoru reprezentuje jednotlivé oblasti dotazování a přispívá tak k přehlednosti a srozumitelnosti struktury rozhovoru, který obsahuje dvacet čtyři polostrukturovaných otázek – otázky 1-7: Současná situace řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství (barva zelená), otázky 8-14: Generace Z (barva modrá), otázky 15-21: Nábor zaměstnanců (barva oranžová), a otázky 22-24: Budování značky zaměstnavatele (barva žlutá).

Tabulka 33, Výsledky polostrukturovaných rozhovorů se zemědělskými podniky

Otázky rozhovoru	MIKRO PODNIKY (n=3)	MALÉ PODNIKY (n=5)	STŘEDNÍ PODNIKY (n=7)	VELKÁ PODNIKY (n=3)
(1) Potřeba zaměstnance na pozici personalisty	→ vzhledem k malému počtu zaměstnanců bez uplatnění → neuplatnitelný	→ pro počet zaměstnanců je pozice čistě personalisty nesmyslná → kombinace mzdové a personální pozice	→ v rámci počtu lidí v podniku je užitečný, nikoliv nutný jako samostatná pozice → užitečný, nikoliv nutný	→ vzhledem k počtu zaměstnanců je uplatnitelný → potřebný
(2) Průměrný věk zaměstnanců v podniku	45,5 let	46,7 let	45 let	46,3 let
(3) Dlouhodobá udržitelnost situace vzhledem k průměrnému věku zaměstnanců	→ bez zapojení mladých lidí nereálná → do budoucna neudržitelná	→ nyní ještě situace adekvátní, v budoucnu neudržitelná → do budoucna neudržitelná	→ do budoucna výrazná nutnost personálu → do budoucna neudržitelná	→ dosavadní stav je ucházející, ale při odchodu zaměstnanců v důchodovém věku do důchodu, bude stav alarmující → do budoucna neudržitelná
(4) Jaký je v této problematice (průměrná výše věku zaměstnanců) nejzásadnější problém	→ atraktivita odvětví	→ atraktivita odvětví (předpoklad špinavé a fyzicky namáhavé práce)	→ neatraktivita oboru → mladí nepreferují fyzicky namáhavou práci (upřednostňují vysoké finanční odměňování) → atraktivita odvětví	→ delší věk odchodu do důchodu; malé podvědomí o zemědělství → atraktivita odvětví (malé podvědomí o zemědělství)
(5) Kolik vám nyní chybí zaměstnanců	1	0-4	0-10	1-5

Otázky rozhovoru	MIKRO PODNIKY (n=3)	MALÉ PODNIKY (n=5)	STŘEDNÍ PODNIKY (n=7)	VELKÁ PODNIKY (n=3)
(6) Na jakých pracovních pozicích postrádáte zaměstnance nejvíce	→ ošetřovatel zvířat	→ traktorista → opravář zemědělských strojů	→ operátor výroby → mechanizátor → ošetřovatel zvířat → traktorista	→ agronom → traktorista
(7) Nejnáročnější pozice k obsazení dlouhodobě	→ ošetřovatel zvířat	→ opravář zemědělských strojů → ošetřovatel zvířat	→ agronom → obchodní zástupce → zámečnick obráběč	→ elektrikáři → dojiči → ošetřovatelé zvířat
(8) Mohou být volné pozice obsazeny uchazeči z řad Generace Z	→ ano	→ ano	→ ano	→ ano
(9) Máte otevřené pracovní pozice výhradně pro Generaci Z	→ ano	→ ano	→ ano → ne	→ nerozlišují
(10) Kolik zaměstnanců Generace Z nyní máte	10,00-20,00 %	6,67-18,18 %	10,77-20,00 %	4,67-6,71 %
(11) Jakou fluktuaci zaměstnanců Generace Z zaznamenáváte	→ lehce zvýšenou	→ lehce zvýšenou	→ velkou → velmi malou → rostoucí → nezaznamenávají	→ nízkou → vysokou
(12) Jaké aktivity, činnosti aplikujete pro přilákání Generace Z	→ spolupráce s veřejností	→ žádné → spolupráce veřejností	→ žádné → spolupráce veřejností → sociální síť	→ spolupráce s veřejností

Otázky rozhovoru	MIKRO PODNIKY (n=3)	MALÉ PODNIKY (n=5)	STŘEDNÍ PODNIKY (n=7)	VELKÁ PODNIKY (n=3)
(13) Zaznamenáváte disharmonii na pracovišti mezi Generací Z a generacemi předchozími	→ v rámci rodinného prostředí není zaznamenána disharmonie → ne	→ ne	→ ne; ano-obě strany; lehce/velmi málo, Generace Z preferuje jinou formu komunikace; → spíše ano	→ ano, Generace Z má jiné předpoklady a ideály → ano
(14) Jak plánujete propojit starší generace s mladšími	→ nemají žádný plán	→ nemají žádný plán	→ nemají žádný plán	→ nemají žádný plán
(15) Jakých zdrojů využíváte pro nábor zaměstnanců	→ vlastní webové stránky → spolupráce se vzdělávacími zařízeními → spolupráce s veřejností → ÚP	→ inzertní portály → vlastní webové stránky → ÚP → osobní doporučení	→ disharmonie ÚP → osobní doporučení → sociální síť → inzertní portály → pracovní agentury	→ ÚP → inzertní portály → sociální síť
(16) Využíváte náborového příspěvku	→ ne	→ ne	→ ano i ne	→ ano i ne
(17) Aplikujete diverzitu při náboru zaměstnanců Generace Z a generací ostatních	→ doposud ne	→ doposud ne	→ doposud ne → aplikujeme individuální přístup ke každému uchazeči	→ doposud ne
(18) Diverzita mezi nábořem sezónních a dlouhodobých zaměstnanců	→ neaplikují	→ neaplikují	→ neaplikují	→ neaplikují → využívání pracovních agentur

Otázky rozhovoru	MIKRO PODNIKY (n=3)	MALÉ PODNIKY (n=5)	STŘEDNÍ PODNIKY (n=7)	VELKÁ PODNIKY (n=3)
(19) Jaké zaměstnanecké benefity, které jako podnik nabízíte, uvádíte v pracovním inzerátu	→ nelze z důvodu široké a pestré nabídky → neuvádějí všechny	→ disharmonie v uvádění benefitů	→ disharmonie v uvádění benefitů	→ disharmonie v uvádění benefitů
(20) Zaměstnanecký benefit ve formě Naturálií byl staršími generaci velmi oblíben, uvažovali jste nad oblíbeností u Generace Z	→ doposud ne	→ oblíbenost je na ústupu	→ ano, uvažovali → oblíbenost naturálií je stejná	→ doposud ne
(21) Jakým způsobem a do jaké doby poskytnete vyrozumění o přijetí či nepřijetí uchazečům do zaměstnání	→ většinou fyzicky ihned po pohovoru → do týdne	→ e-mail → telefonicky → fyzicky ihned po pohovoru → do týdne → dle domluvy	→ telefonicky → fyzicky ihned po pohovoru → e-mailem → do týdne → dle domluvy	→ telefonicky → e-mailem → skrze webový inzertní portál → do týdne → čas není pevně stanoven
(22) Zjišťujete, co na vás jako na zaměstnavateli vaši zaměstnanci oceňují	→ v rámci rodinného prostředí není nutné provádět zjišťování, informace jsou předávány automaticky → informace jsou předávány automaticky	→ nezjišťují → snaží se zjišťovat → disharmonie ve zjišťování	→ zjišťují (moderní zázemí, mladý kolektiv; stabilita podniku, jistota pravidelné výplaty, kvalitní pracovní oděvy s logem, individuální přístup ke všem zaměstnancům, různorodá práce, závodní stravování) → ano, zjišťují	→ zjišťují 1x ročně linioví vedoucí; zaměstnance zajímá stabilita podniku → ano, 1x ročně
(23) Jak je značka hodnocena aktuálními zaměstnanci	→ nezjišťují	→ dobrým jménem podniku → dobrým finančním ohodnocením	→ být součástí silné značky	→ dobrým jménem podniku → jeho stabilitou i finančním ohodnocením

Otázky rozhovoru	MIKRO PODNIKY (n=3)	MALÉ PODNIKY (n=5)	STŘEDNÍ PODNIKY (n=7)	VELKÁ PODNIKY (n=3)
(24) Zjišťujete, v čem shledává Generace Z hodnotu značky	→ nezjišťují	→ nezjišťují	→ síla a stabilita podniku → modernizace podniku	→ síla a stabilita podniku → modernizace podniku

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Oblast 1: Současná situace řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství

Potřeba zaměstnance na pozici personalisty (Otázka 1) se výrazně liší dle velikostní kategorie příslušného podniku. Mikro podniky, které jsou specifikovány maximálním počtem deseti zaměstnanců shledávají personalistu zcela neuplatnitelným. Rozhovory byly vedeny v této kategorii s rodinnými farmami, kde pozice personalisty je rozložena mezi rodinné příslušníky, či ji majitel podniku zvládá zcela sám. Malé podniky, které jsou charakterizovány maximálním počtem 50 zaměstnanců, nad pozicí personalisty uvažují, jako kombinaci mzdové a personální pozice, která je v této kombinaci vzhledem k počtu zaměstnanců adekvátní. Samostatnou pozici personalisty neshledávají smysluplnou. Podniky, které čítají maximálně 250 zaměstnanců a lze je nazývat středními, by pozici personalisty jako samostatnou pracovní pozici shledávali užitečnou, nikoliv nutnou. Aktuální praxe je tedy velmi obdobná jako u malých podniků, kde je pozice personalisty kombinovaná s pozicí účetní. Velké podniky, které sčítají 250 zaměstnanců a více jednoznačně uvádějí, že samostatná pozice personalisty je v rámci jejich velikosti potřebná. Nezbytnost zaměstnance na pozici personalisty právě vzhledem k počtu zaměstnanců v podniku hodnotili mikro i malé podniky obdobně. Jejich počet zaměstnanců nepřesahuje hranici, kde by takový zaměstnanec byl shledáván za efektivní pracovní sílu v podniku. Střední podniky nezbytnost takového zaměstnance nechávají na zvážení aktuální situace a potřeby. Velké podniky považují pozici tohoto zaměstnance za zcela nezbytnou, a hranicí pro tuto skutečnost 200 zaměstnanců.

Průměrný věk zaměstnanců (Otázka 2) v zemědělství nevykazuje v průřezu velikostních kategorií podniků významný výkyv. Průměrný věk u mikro podniků činí 45,5 let, u malých podniků 46,7 let, u středních podniků 45 let a velké podniky jsou reprezentovány věkem 46,3.

Udržitelnost situace související s aktuálním věkem zaměstnanců (Otázka 3) v zemědělství je v současné situaci problematická. Mikro podniky neboli rodinné farmy nyní situaci zvládají za stavu, kdy lidé důchodové věku, tudíž většinou rodiče/prarodiče stále zastanou klíčové úkony na farmě. V budoucnu za předpokladu odchodu těchto lidí a nezapojení mladých bude situace nezvladatelná a neudržitelná. Malé podniky nyní situaci zvládají bez větších obtíží, ale s výhledem do budoucna hodnotí situaci jako neudržitelnou. Střední podniky již nyní vykazují určitou potřebu dalšího personálu, do budoucna tuto potřebu interpretují jako výraznou nutnost, která když zůstane bez odezvy, bude situace neudržitelná. Velké podniky současný stav hodnotí jako ucházející, ale uvažují obdobným způsobem jako mikro podniky, a předvídají,

že při odchodu zaměstnanců v důchodového věku do důchodu bude stav alarmující a situace bude nadále neudržitelná.

Souvislost poměrně vysokého průměrného věku zaměstnanců a udržitelnost situace dává předpoklad ke zjištění důvodu proč tento stav vůbec nastává neboli, kde podniky vidí v této situaci nejzásadnější problém (Otázka 4). Hlavním a jednoznačným důvodem napříč všemi velikostními kategoriemi podniků je atraktivita odvětví, kde je automatický předpoklad špinavé a fyzicky velmi namáhavé práce o kterou Generace Z nejeví významný zájem. Velké podniky navíc připojují, že tento stav souvisí i s malým povědomím o zemědělství jako oboru, který svojí charakteristikou primárního sektoru je nenahraditelný.

Dalším zásadním aspektem jsou chybějící zaměstnanci v zemědělství (Otázka 5). Mikro podniky se shodly na jednom zaměstnanci, kterým jim aktuálně chybí. Za předpokladu, že mikro podniky je reprezentována maximálně deseti zaměstnanci je jeden chybějící zaměstnanec zásadním problémem. Malé podniky odpovídali v rozpětí 0-4 chybějících zaměstnanců. Střední podniky 0-10 zaměstnanců a velké 1-5 zaměstnanci.

V souvislosti s chybějícími zaměstnanci lze charakterizovat pozice, které podniky postrádají nejvíce (Otázka 6). Všechny podniky bez ohledu na velikostní kategorizaci se shodli, že nejvíce postrádají zaměstnance do oblasti živočišné produkce. Nezájem o tuto oblast přisuzují zejména k časovému rozvržení pracovní doby, kde v některých podnicích ranní směna začíná i ve 3:00 ráno. Práce bývá fyzický náročná, a zaměstnanec přímo spolupracuje se zvířetem, kde dochází i k fyzickému kontaktu. Mikro podniky postrádají nejvíce ošetřovatele zvířat. Malé podniky traktoristy a opraváře zemědělských strojů. Střední podniky operátory výroby, mechanizátory, ošetřovatele zvířat a traktoristy. Velké podniky agronomy a traktoristy. V těchto pozicích lze shledávat trend, kdy menší podniky nejvíce postrádají manuální zaměstnance. S narůstajícím počtem zaměstnanců a velikostí podniků, je větší poptávka po zaměstnancích s odpovídající kvalifikací.

A které pozice je nejnáročnější obsadit (Otázka 7)? I u této otázky došly podniky ke stejnému závěru, a to, že je nejnáročnější obsadit pozice v rámci živočišné výroby. U mikro podniků je odpověď paralelní s odpovědí u Otázky 6 ošetřovatel zvířat. Malé podniky shledávají za nejnáročnější k obsazení také pozici ošetřovatele zvířat, ale i opraváře zemědělských strojů. Střední podniky označují agronoma, obchodního zástupce a zámečníka obráběče. Velké podniky problematiku v obsazování shledávají v pozicích elektrikář, dojič a ošetřovatelé zvířat.

Oblast 2: Generace Z

Otázka 6 se dotazovala podniků na chybějící zaměstnance, a v návaznosti na tuto otázku byla položena i otázka 8, která ověřuje, zdali mohou být volné pozice obsazeny z řad Generace Z. Všechny 18 dotazovaných podniků se shodlo, že volné pracovní pozice mohou být obsazeny z řad Generace Z.

V návaznosti na otázku předchozí byla v dotazníkovém šetření položena i otázka, zdali podnik disponuje otevřenou pracovní pozicí výhradně pro Generaci Z (Otázka 9). Jednoznačná shoda panuje mezi mikro a malými podniky, které mají otevřenou pracovní pozici výhradně pro Generaci Z. Střední podniky, které disponují vícero otevřenými pracovními pozicemi, tak některé jsou výhradně pro Generaci Z, některé nikoliv, protože je u nich požadována několikaletá praxe. Velké podniky zásadně neaplikují diverzitu při náboru.

Podíl zaměstnanců Generace Z (Otázka 10) na celkový počet zaměstnanců zemědělských podniků celkově nepřevyšuje 20 %. Mikro podniky udávají, že zastoupení Generace Z v řadách jejich zaměstnanců je 10-20 %, malé podniky tento interval udávají mezi 6,67-18,18 %, střední podniky 10,77-20,00 %. Velké podniky v porovnání s ostatními disponují výrazně nižším zastoupením zaměstnanců Generace Z v intervalu 4,67-6,71 %.

Poměrně nízké zastoupení Generace Z ve struktuře zaměstnanců zemědělských podniků není následkem fluktuace (Otázka 11), nýbrž je u Generace Z podniky uváděna velmi rozmanitě. Mikro podniky uvádějí fluktuaci ve formě zvýšené, stejného názoru jsou i malé podniky. Středně velké podniky mají výrazný rozptyl v zaznamenávání fluktuace u Generace Z. Některé dotázané podniky nezaznamenávají fluktuaci, některé zaznamenávají, ale velmi malou, některé rostoucí, ale i velkou. U velkých podniků je fluktuace zaznamenávaná nízká, ale i vysoká.

Aby zemědělské podniky podpořily přilákání Generace Z (Otázka 12) aplikují všechny plošně bez rozdílu spolupráci s veřejností. Tyto činnosti a aktivity čítají například dny otevřených dveří, pořádání tematicky zaměřených akcí, polní dny, účast na veletrzích, spolupráci se středními a vysokými školami ve formě nabídky praxí a brigád pro studenty, i tematické přednášky. Některé malé a střední podniky neaplikují aktivity ani činnosti, a výhradně středně velké podniky se aktivně zapojují do aktivit na sociálních sítích.

Disharmonii mezi Generací Z a generacemi ostatními (Otázka 13) mikro a malé podniky nezaznamenávají. Mikro podniky doplňují, že v rámci rodinného prostředí mezigenerační disharmonie zcela neexistuje. U středních podniků má disharmonie několik podob úrovní.

U některých se nevyskytuje, u některých velmi málo a některé podniky ji pocítují u obou stran. Velké podniky se shodují, že zaznamenávají disharmonii mezi Generací Z a generacemi ostatními a tento jev přisuzují odlišným předpokladům a ideálům každé generace.

Předchozí odpovědi Otázky 13 výše od středních a velkých podniků, které zaznamenávají disharmonii mezi Generací Z a generacemi předchozími, udává prostor pro zjištění, jakým způsobem podniky plánují propojit starší generace s mladšími (Otázka 14). Mikro a malé podniky nedisponují specifickým plánem pro propojení různých věkových generací. Žádný specifický plán pro utužení mezigeneračních vztahů nemají ani střední a velké podniky, ačkoliv již nyní tento problém zaznamenávají.

Oblast 3: Nábor zaměstnanců

Zemědělské podniky využívají poměrně pestrou škálu zdrojů pro nábor budoucích zaměstnanců (Otázka 15). Mikro podniky preferují zdroje, které jsou méně finančně náročné, tj. vlastní webové stránky, velmi aktivně spolupracují se vzdělávacími zařízeními, angažují se ve spolupráci s veřejností (dny otevřených dveří, polní dny atd.) a také využívají ÚP. Malé podniky využívají inzertní portály (prace.cz, pracezarohem.cz, agroprace.cz, atd.) z důvodu většího dosahu, vlastní webové stránky, ÚP a velmi si zakládají na osobním doporučení. Podniky střední velikosti reprezentují značnou disharmonii ohledně využívání ÚP. 4 podniky preferují využívání služeb ÚP a 3 podniky nikoliv. Tento fakt vysvětluje skutečnost, že většina uchazečů o zaměstnání, kteří pocházeli z ÚP nebrali svůj zájem o práci vážně a plnili tak minimální podmínky co ÚP po evidovaných uchazečích o zaměstnání požaduje. Další zdroje, které využívají střední podniky jsou osobní doporučení, sociální sítě, inzertní portály a také pracovní agentury, které jiné kategorie nevyužívají. Velké podniky využívají pro nábor zaměstnanců ÚP, inzertní portály a sociální sítě.

Zdrojem nábora může být i forma doporučení, kdy stávající zaměstnanec do podniku přivede zaměstnance nového. Tito aktivní zaměstnanci mohou být za doporučení patřičně odměněni (Otázka 16), a to jednorázově či odměna může být rozdělena na několik částí, a to na výplatu první části odměny většinou po úspěšném absolvování zkušební doby nového zaměstnance, a druhou po jeho úspěšném odpracovaném prvním půl roce či roce. Mikro a malé podniky náborový příspěvek nenabízejí, střední a velké podniky jej využívají dle potřeby, jejich využití není konstantní.

Aplikace diverzity při náborech zaměstnanců Generace Z a generací ostatních (Otázka 17) je tématem, kterým se zemědělské podniky doposud nezabývali. Jednou výjimkou je jediný

podnik, které spadá do středně velké kategorizace, který zmínil, že aplikuje individuální přístup ke každému uchazeči, ale to bez rozdílu na jeho příslušnost k dané generaci.

Souvztažně k diverzitě byla položena i otázka týkající diverzity u náboru sezonních a dlouhodobých zaměstnanců (Otázka 18), kterou zemědělské podniky plošně neaplikují. Velké podniky doplňkově využívají pro nábor sezonních zaměstnanců pracovních agentur.

V případě formulace pracovního inzerátu (Otázka 19) mikro podniky neuvádějí všechny nabízené zaměstnanecké benefity z důvodu jejich široké a pestré nabídky. U malých, středních a velkých podniků není úvaha nad uváděním zaměstnaneckých benefitů v pracovních inzerátech konstantní. Některé podniky uvádějí všechny benefity, některé jen ty nejzajímavější a některé si toto téma nechávají jako předmět k osobnímu pohovoru.

Ačkoliv zaměstnanci příslušící do Generace Z mají zcela odlišné potřeby než generace předchozí, například v preferenci zaměstnaneckého benefitu naturálií (Otázka 20), mikro a velké podniky se doposud tímto tématem nezabývali. Malé podniky dokazují, že oblíbenost naturálií je u této generace na ústupu, střední podniky tvrdí, že oblíbenost naturálií je stále stejná.

Součástí náboru jako celku je i způsob vyrozumění uchazečů (Otázka 21). Mikro podniky aplikují maximální snahu, a snaží se, aby vyrozumění probíhalo ihned po pohovoru. Malé a střední podniky také poskytují vyrozumění uchazečům ihned po pohovoru, ale také využívají telefonické a e-mailové možnosti komunikace. Velké podniky nevyužívají vyrozumění uchazečů ihned po pohovoru, nýbrž velmi intenzivně využívají telefonní a e – mailový kontakt, a navíc využívají i kontaktování uchazečů skrze webový inzertní portál. Pokud mikro podniky nevyužijí možnost vyrozumět uchazeče ihned po pohovoru, většinou se jedná o týdenní lhůtu do kdy uchazečům poskytnou vyrozumění. Malé a střední podniky obvykle poskytují vyrozumění s lhůtou do týdne, nebo dle individuální domluvy. Velké podniky disponují standardní týdenní lhůtou, do kdy poskytnou uchazečům vyrozumění, anebo nemají pevně stanový čas.

Oblast 4: Budování značky zaměstnavatele

Aktivita podniků ve zjišťování, co na nich jako na zaměstnavateli zaměstnanci oceňují (Otázka 22) neaplikují mikro podniky. U podniků rodinného typu není nutné provádět zjišťování, protože informace jsou předávány automaticky. Malé podniky shledávají disharmonii v tomto ohledu. Některé podniky totiž velmi aktivně zjišťují, co na nich jejich zaměstnanci oceňují

a některé nikoliv. Střední podniky se jednoznačně shodují, a přikládají nemalý důraz na zjišťování potřeb svých zaměstnanců. Jejich zaměstnanci si na nich cenní moderního zázemí, mladého kolektivu, stability podniku, jistoty pravidelné výplaty, kvalitního pracovního oděvu s logem podniku, individuálního přístupu ke všem zaměstnancům, různorodé práce i závodního stravování. Velké podniky disponují hodnocením, které probíhá jednou ročně a provádí jej linioví vedoucí. Zaměstnanci na nich oceňují stabilitu podniku.

Hodnocení značky, které provádí zaměstnanci (Otázka 23) mikro podniky nevyužívají. Malé a velké podniky jsou zaměstnanci hodnocené v souvislosti s dobrým jménem podniku a dobrým finančním ohodnocením. Střední podniky jsou kladně hodnoceny jako silná značka.

Dotaz na další aktivitu podniků byl ve spojitosti s Generací Z, a zdali zjišťují právě v čem tato mladá generace shledává hodnotu značky (Otázka 24). Tento aspekt mikro a malé podniky vůbec nezjišťují. Střední a velké podniky jej zjišťují a shodují se, že hodnotu značky Generace Z shledává v síle, stabilitě a modernizaci podniku.

Ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů na straně zemědělských podniků

V dotazníkovém šetření byly zaměstnanecké benefity ohodnoceny Generací Z (n=1011) z pohledu jejich atraktivity. Tyto preference Generace Z v oblasti zaměstnaneckých benefitů byly ověřeny u zemědělských podniků (n=18) ve formě rozhovorů, kde podniky uvedly, zda daný zaměstnanecký benefit nabízejí či nikoliv.

Tabulka 34, Ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů na straně zemědělských podniků

Název zaměstnaneckého benefitu	Zemědělské podniky	
	nabízejí	nenabízejí
Podniková školka	0 (0 %)	18 (100 %)
Možnost delšího neplaceného volna	4 (22 %)	14 (78 %)
Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	4 (22 %)	14 (78 %)
Příspěvek na ubytování	4 (22 %)	14 (78 %)
Profesní/Osobní kouč	4 (22 %)	14 (78 %)
Příspěvek na dopravu	5 (28 %)	13 (72 %)
Příspěvek na dovolenou	5 (28 %)	13 (72 %)
Náborový příspěvek	5 (28 %)	13 (72 %)
Dog-friendly office	5 (28 %)	13 (72 %)

Název zaměstnaneckého benefitu	Zemědělské podniky	
	nabízejí	nenabízejí
Kafetérie	5 (28 %)	13 (72 %)
Příspěvek na osobní růst	6 (33 %)	12 (67 %)
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	6 (33 %)	12 (67 %)
Podnikové rekreace	6 (33 %)	12 (67 %)
Provize z prodeje	7 (39 %)	11 (61 %)
Children–friendly office	7 (39 %)	11 (61 %)
Zdravotní volno	8 (44 %)	10 (56 %)
Čas vyhrazený pro osobní rozvoj	8 (44 %)	10 (56 %)
Stravenky	8 (44 %)	10 (56 %)
Benefity pro rodinné příslušníky	11 (61 %)	7 (39 %)
Nadstandardní lékařská péče	11 (61 %)	7 (39 %)
13. plat	12 (67 %)	6 (33 %)
Rozvoj v mezinárodním kontextu	12 (67 %)	6 (33 %)
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	12 (67 %)	6 (33 %)
Cyclist–friendly office	12 (67 %)	6 (33 %)
Služební auto	13 (72 %)	5 (28 %)
Pružnost pracovní doby	13 (72 %)	5 (28 %)
Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	14 (78 %)	4 (22 %)
5 týdnů dovolené	14 (78 %)	4 (22 %)
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	14 (78 %)	4 (22 %)
Občerstvení na pracovišti	14 (78 %)	4 (22 %)
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	14 (78 %)	4 (22 %)
Sleva na produkty podniku	15 (83 %)	3 (17 %)
Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	15 (83 %)	3 (17 %)
Autonomie při výkonu práce	15 (83 %)	3 (17 %)
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	15 (83 %)	3 (17 %)
Naturálie	15 (83 %)	3 (17 %)
Služební notebook	16 (89 %)	2 (11 %)

Název zaměstnaneckého benefitu	Zemědělské podniky	
	nabízejí	nenabízejí
Finanční bonusy a prémie	18 (100 %)	0 (0 %)
Školení a vzdělávání	18 (100 %)	0 (0 %)
Služební mobilní telefon	18 (100 %)	0 (0 %)
Podnikové akce	18 (100 %)	0 (0 %)

zdroj: vlastní zpracování (2024)

5.4.2 Zaměstnanci Generace Z

Provedené rozhovory se zaměstnanci zemědělských podniků příslušící Generaci Z (n=10) byly formulovány do dvou částí, první část obsahovala rozhovor s cílovou skupinou a druhá část se zaměřovala na ověření nabídky či zájmu o konkrétní zaměstnanecké benefity.

Výsledky rozhovorů s Generací Z

Tabulka 35 níže reprezentuje kódování rozhovorů a členění dle příslušného dosaženého vzdělání respondentů. Barevný kontext otázek rozhovoru reprezentuje jednotlivé oblasti dotazování a přispívá tak k přehlednosti a srozumitelnosti struktury rozhovoru, který obsahuje 21 polostrukturovaných otázek. První část rozhovoru (otázky 1-8) byla cílena na identifikační otázky (barva šedá). Druhá část (otázky 9-11) se zaměřuje na odvětví zemědělství (barva zelená), modrá část (otázky 12-14) specifikují pracovní pozici, část oranžová cílí na oblast zaměstnaneckých benefitů (otázky 15 a 16), a poslední část (barva žlutá) je zaměřena na oblast přidružených výhod zaměstnavatele (otázky 17-21).

Tabulka 35, Výsledky strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Generace Z

Otázky rozhovoru	ABSOLVENT STŘEDNÍ ŠKOLY (n=6)	ABSOLVENT VYSOKÉ ŠKOLY (n=4)
(1) Pohlaví	→ žena → muž	→ žena → muž
(2) Národnost	→ česká → slovenská → ukrajinská → mongolská	→ česká
(3) Rok narození	→ 2000 → 2002 → 1998 → 1999	→ 1998 → 1997 → 1996
(4) Bydliště	→ Pardubický kraj, město → Pardubická kraj, vesnice → Královohradecký, město → Středočeský kraj, město → Olomoucký kraj, vesnice	→ Pardubický kraj, město → Kraj Vysočina, vesnice → Středočeský kraj, město
(5) Rodinný stav	→ svobodný/á → ženatý/vdaná	→ svobodný/á
(6) Bydlíte s	→ s rodiči → s přítelem/kyní → sám/a → s manželem/kou	→ s přítelem/kyní
(7) Děti	→ 0 → 1	→ 0
(8) Rozsah zaměstnání	→ hlavní pracovní poměr	→ hlavní pracovní poměr

Otázky rozhovoru	ABSOLVENT STŘEDNÍ ŠKOLY (n=6)	ABSOLVENT VYSOKÉ ŠKOLY (n=4)
(9) Proč zemědělství	→ jediná možnost zaměstnání → dobré platové ohodnocení → dobrá dostupnost od bydliště → práce se zvířaty	→ záliba od dětství → obor co mne baví → práce se zvířaty
(10) Studium v oboru zemědělství	→ ano → ne	→ ano
(11) Délka vašeho zaměstnání v zemědělství	→ 5 let → 2 roky → 1 rok → 8 měsíců	→ 1 rok → 9 měsíců → 6 let
(12) Délka zaměstnání na aktuální pozici	→ 2 roky → 6 měsíců → 1 rok	→ 10 měsíců → 1 rok → 9 měsíců
(13) Aktuální pozice	→ opravář zemědělských strojů → ošetřovatelka zvířat → traktorista	→ agronom
(14) Odpovídá Vaše aktuální pozice Vašemu nejvyššímu dosaženému vzdělání	→ ano → ne	→ ano
(15) Důležitost zaměstnaneckých benefitů	→ disharmonie v prioritě	→ nejsou prioritou
(16) Spokojenost s aktuálními nabízenými benefity	→ disharmonie ve spokojenosti	→ spokojenost
(17) Délka dojíždění do současného zaměstnání	→ 10 min → 15 min	→ 10 min → 8 min

Otázky rozhovoru	ABSOLVENT STŘEDNÍ ŠKOLY (n=6)	ABSOLVENT VYSOKÉ ŠKOLY (n=4)
(18) Maximální doba dojíždění do zaměstnání	→ 60 min → 45 min	→ 45 min → 30 min
(19) Ochota přestěhovat se za práci	→ ano → ne	→ ne
(20) Spokojenost s aktuální mzdou	→ ano → ne	→ ano
(21) Jak byste přemluvit kamaráda, aby začal pracovat v zemědělství	→ peníze → musí mít rád danou práci	→ peníze → doporučení → ukázat, že je to fajn práce → akceptovatelná vzdálenost dojezdu do práce → musí mít rád zemědělství

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Oblast 1: Identifikační otázky

Rozhovorů se z pohledu pohlaví (Otázka 1) zúčastnili čtyři muži a dvě ženy za kategorii absolventů středních škol a dvě ženy a dva muži za kategorii absolventů vysokých škol.

Z pohledu národnosti (Otázka 2) se zúčastnili tři občané České republiky, jeden příslušník Slovenské republiky, jeden občan Ukrajiny a jeden zaměstnanec pocházející z Mongolska.

Rok narození (Otázka 3) respondentů ověřoval jejich příslušnost Generace Z. Všichni respondenti jsou narozeni v letech 1995-2009, tudíž je lze řadit do Generace Z.

Diverzita bydliště z pohledu kraje a velikosti obce (Otázka 4) formuluje respondenty spíše do obyvatelstva východních Čech se značnou diverzitou obýváním vesnice či města.

Rodinný stav (Otázka 5) u obou kategorií převyšuje stav svobodný/á, jeden respondent z kategorie absolventů střední školy uvedl, že je ženatý/vdaná.

Disharmonie je zaznamenávána i u možnostech sdíleného bydlení (Otázka 6). Obě kategorie se shodují, že bydlí s přítelem/kyní, absolventi středních škol ještě doplňují že bydlí s rodiči, sami, s manželem/kou.

Devět respondentů z deseti jsou bezdětní (Otázka 7), jeden respondent z kategorie absolventů střední školy uvedl, že má jedno dítě.

Všichni dotazovaní respondenti jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr (Otázka 8).

Oblast 2: Odvětví zemědělství

Zaměstnanci v odvětví zemědělství příslušící ke Generaci Z nabízejí velmi rozmanité důvody, proč si vybrali zaměstnání zrovna v odvětví zemědělství (Otázka 9). U absolventů středních škol jsou důvody spíše materiálního původu, mezi které zmínili, že je například motivovalo dobré platové ohodnocení, dobrá dostupnost podniku od jejich místa bydliště, neměli jinou možnost zaměstnání, a tak se nechali zaměstnat v odvětví zemědělství či práce se zvířaty. Absolventi vysokých škol spíše zohledňují jejich vnitřní motivaci, tedy hledají hlubší smysl práce, aby je práce bavila, zajímala a naplňovala. To je záliba v zemědělství či ve zvířatech.

Kladné ověření, zdali mají zaměstnanci i vzdělání ve stejném odvětví (Otázka 10) lze přisuzovat absolventům vysoké školy. Tam je shoda vzdělání s aktuálním zaměstnáním 100 %. Absolventi středních škol nejsou jednotní a někteří disponují vzděláním v oboru, někteří nikoliv.

U otázky délky zaměstnání v zemědělství (Otázka 11) je nutné zmínit, že do této doby respondenti započítávali i dobu, kdy byli v odvětví zemědělství zaměstnáváni i jako brigádníci.

Časové úseky jsou velmi variabilní jak z pohledu absolventů středních i vysokých škol. U absolventů středních škol je rozpětí od osmi měsíců až po pět let, u absolventů vysokých škol od devíti měsíců až po šest let.

Oblast 3: Specifikace pracovní pozice

Délka působení respondentů na aktuální pozici (Otázka 12) je opět velmi variabilní. Absolventi středních škol udávají šest měsíců až dva roky. Absolventi vysokých škol devět měsíců až jeden rok. Zde je velmi důležitý fakt, zda se jedná o hned první zaměstnání po dokončení studia či o další v pořadí.

Aktuální pozicí (Otázka 13) pro všechny absolventy vysokých škol je pozice agronoma. Absolventi středních škol jsou reprezentováni opravářem zemědělských strojů, ošetřovatelem zvířat a traktoristou.

U agronomů, tj. absolventů vysokých škol ve všech 4 dotazovaných případech odpovídá (Otázka 14) jejich vzdělání aktuálně vykonávané pracovní pozici. U druhé kategorie je to 50 % a 50 %, kde vzdělání třech respondentů odpovídá jejich nynější pozici, a u třech respondentů neodpovídá.

Oblast 4: Zaměstnanecké benefity

Názor na zaměstnanecké benefity (15) se výrazně různí. Někteří absolventi středních škol je považují za nezbytnost, kterou od zaměstnavatele vyžadují. Prioritou pro některé jsou zaměstnanecké benefity finančního charakteru, někteří spíše preferují nefinanční benefity. Pro některé mají takovou prioritu, jenž obnáší rozhodující prvek při výběru nového zaměstnavatele. V opačném případě jsou v roli uchazeče nepodstatné. Vysokoškolští absolventi se shodují, že zaměstnanecké benefity pro ně nejsou zásadní prioritou. Jejich nabídka je zajímavá, ale není rozhodující v případě výběru nového zaměstnání.

Většina absolventů střední školy jsou se zaměstnaneckými benefity nespokojeni (Otázka 16). Jejich nespokojenost tkví v minimální informovanosti ohledně nabídky benefitů, jejich možnosti čerpání, ale i poměrně zastaralé struktury portfolia nabízených benefitů. Ti, kteří jsou spokojeni si chválí pestrou nabídku zaměstnaneckých benefitů. Absolventi vysokých škol jsou v rámci jejich podniku spokojeni se zaměstnaneckými benefity. Tím, že nejsou pro ně prioritou, nepřikládají jim takový důraz.

Oblast 5: Přidružené výhody zaměstnance

Absolventi středních škol dojíždějí do aktuálního zaměstnání (Otázka 17) maximálně 15 minut, časově rozpětí uvedli 10-15 minut. Vysokoškolští absolventi dokonce uvádějí ještě kratší čas dojezdu do zaměstnání, a to v rozmezí 8-10 min.

V souvislosti s předchozí otázkou bylo ověřeno, jaký nejvyšší čas by byli respondenti ochotni investovat do dojíždějí do zaměstnání (Otázka 18). Absolventi středních škol jsou v tomto ohledu více benevolentní a byli by ochotni denně investovat až jednu hodinu času stráveného na cestě do práce. Absolventi vysokých škol jsou troch obezřetnější a jejich maximální čas investování na dopravu do zaměstnání je uváděn v rozmezí do 45 minut.

Absolventi vysokých škol nejsou ochotni se přestěhovat za práci (Otázka 19). Důvodem uváděli rodinné zázemí, přátele, kamarády, starší členy v rodině a různé závazky. Čtyři středoškolští absolventi jsou ochotni se za práci přestěhovat a motivátorem by u toho byla vidina lepší finanční příležitosti.

Spokojenost s výší finanční odměny (Otázka 20) uvádějí všichni absolventi vysokých škol. U absolventů středních škol se vyskytuje spokojenost i nespokojenost. Nespokojenost je většinou argumentována tím, že vykonávají fyzicky namáhavou práci, bez ohledu na víkendy a státní svátky, a tak by si finanční odměnu představovali vyšší.

Závěrečná otázka pro Generaci Z (Otázka 21) se týkala jejich návrhů na přilákání jejich přátel k zaměstnání v zemědělství, vycházející z jejich vlastních potřeb a preferencí. Obě kategorie respondentů shodně uvedly finanční ohodnocení jako zásadní faktor, čímž zdůraznily význam peněžní motivace a osobního zájmu o danou práci. Absolventi vysokých škol dále uvedli, že motivujícím faktorem by mohlo být pozitivní doporučení od stávajícího zaměstnance, který je v podniku spokojený. Rovněž zdůraznili nutnost prezentovat zemědělství jako skutečně náročnou, ale smysluplnou práci, a uvedli, že vzdálenost podniku od bydliště musí být přiměřená.

Ověření atraktivity zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnanců Generace Z

V dotazníkovém šetření byla hodnocena atraktivita zaměstnaneckých benefitů Generací Z (n=1011) z pohledu potencionálních uchazečů o zaměstnání. Tyto preference Generace Z v oblasti zaměstnaneckých benefitů byly ověřeny u zaměstnanců této generace (n=10) ve formě rozhovorů, kde zaměstnanci uvedly, zda mají o zaměstnanecký benefit zájem či nikoliv.

Tabulka 36, Ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnanců Generace Z

Název zaměstnaneckého benefitu	Zaměstnanci zemědělských podniků Generace Z	
	zájem	nezájem
Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	10 (100 %)	0 (0 %)
5 týdnů dovolené	10 (100 %)	0 (0 %)
Zdravotní volno	10 (100 %)	0 (0 %)
Finanční bonusy a prémie	10 (100 %)	0 (0 %)
13. plat	10 (100 %)	0 (0 %)
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	10 (100 %)	0 (0 %)
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	10 (100 %)	0 (0 %)
Občerstvení na pracovišti	10 (100 %)	0 (0 %)
Sleva na produkty podniku	10 (100 %)	0 (0 %)
Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	10 (100 %)	0 (0 %)
Školení a vzdělávání	10 (100 %)	0 (0 %)
Autonomie při výkonu práce	10 (100 %)	0 (0 %)
Stravenky	10 (100 %)	0 (0 %)
Služební auto	9 (90 %)	1 (10 %)
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	9 (90 %)	1 (10 %)
Čas vyhrazený pro osobní rozvoj	8 (80 %)	2 (20 %)
Příspěvek na dovolenou	8 (80 %)	2 (20 %)
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	8 (80 %)	2 (20 %)
Příspěvek na ubytování	8 (80 %)	2 (20 %)
Benefity pro rodinné příslušníky	8 (80 %)	2 (20 %)
Provize z prodeje	7 (70 %)	3 (30 %)
Pružnost pracovní doby	7 (70 %)	3 (30 %)
Možnost delšího neplaceného volna	7 (70 %)	3 (30 %)
Náborový příspěvek	7 (70 %)	3 (30 %)
Příspěvek na osobní růst	7 (70 %)	3 (30 %)
Dog-friendly office	7 (70 %)	3 (30 %)
Nadstandardní lékařská péče	7 (70 %)	3 (30 %)

Zaměstnanci zemědělských podniků Generace Z		
Název zaměstnaneckého benefitu	zájem	nezájem
Služební mobilní telefon	7 (70 %)	3 (30 %)
Služební notebook	7 (70 %)	3 (30 %)
Rozvoj v mezinárodním kontextu	7 (70 %)	3 (30 %)
Podnikové rekreace	7 (70 %)	3 (30 %)
Příspěvek na dopravu	6 (60 %)	4 (40 %)
Kafetérie	6 (60 %)	4 (40 %)
Naturálie	6 (60 %)	4 (40 %)
Podnikové akce	6 (60 %)	4 (40 %)
Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	6 (60 %)	4 (40 %)
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	6 (60 %)	4 (40 %)
Podniková školka	5 (50 %)	5 (50 %)
Children–friendly office	5 (50 %)	5 (50 %)
Cyclist–friendly office	4 (40 %)	6 (60 %)
Profesní/Osobní kouč	3 (30 %)	7 (70 %)

zdroj: vlastní zpracování (2024)

5.5 Souhrnné výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů

Souhrnné výsledky integrují jednotlivé dílčí výzkumy, čímž poskytují komplexní pohled na celkový provedený výzkum.

Kvalitativní výzkum byl proveden na základě rozhovorů se dvěma zájmovými skupinami. Se zemědělskými podniky (n=18) ve formě polostrukturovaných rozhovorů a také se zaměstnanci, kteří reprezentují Generaci Z (n=10).

Zemědělské podniky

Osmnáct rozhovorů bylo vedeno se zástupci zemědělských podniků, přičemž výsledky byly analyzovány s ohledem na souvislosti mezi atraktivitou zaměstnaneckých benefitů z perspektivy Generace Z jako potencionálních uchazečů o zaměstnání a nabídkou ze strany zemědělských podniků.

V dotazníkovém šetření byla hodnocena atraktivita zaměstnaneckých benefitů Generací Z (n=1011) jako potencionálních uchazečů o zaměstnání z pohledu jejich atraktivity do výsledné podoby pořadí (Kapitola 5.2.1 – Zaměstnanecké benefity). Tyto preference Generace Z v oblasti zaměstnaneckých benefitů byly ověřeny u zemědělských podniků (n=18) ve formě rozhovorů, kde podniky uvedly, zda daný zaměstnanecký benefit nabízejí či nikoliv (Kapitola 5.4.1 – Zástupci zemědělských podniků).

Tabulka 37, Atraktivita zaměstnaneckých benefitů a jejich nabídka na straně zemědělských podniků

Název zaměstnaneckého benefitu	Pořadí dle preference Generace Z	Zemědělské podniky	
		nabízejí	nenabízejí
Podniková školka	38	0 (0 %)	18 (100 %)
Možnost delšího neplaceného volna	7	4 (22 %)	14 (78 %)
Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	19	4 (22 %)	14 (78 %)
Příspěvek na ubytování	20	4 (22 %)	14 (78 %)
Profesní/Osobní kouč	41	4 (22 %)	14 (78 %)
Příspěvek na dopravu	10	5 (28 %)	13 (72 %)
Příspěvek na dovolenou	17	5 (28 %)	13 (72 %)
Náborový příspěvek	24	5 (28 %)	13 (72 %)
Dog–friendly office	29	5 (28 %)	13 (72 %)
Kafetérie	35	5 (28 %)	13 (72 %)
Příspěvek na osobní růst	25	6 (33 %)	12 (67 %)
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	28	6 (33 %)	12 (67 %)
Podnikové rekreace	34	6 (33 %)	12 (67 %)
Provize z prodeje	22	7 (39 %)	11 (61 %)
Children–friendly office	39	7 (39 %)	11 (61 %)
Zdravotní volno	3	8 (44 %)	10 (56 %)
Čas vyhrazený pro osobní rozvoj	16	8 (44 %)	10 (56 %)
Stravenky	27	8 (44 %)	10 (56 %)
Benefity pro rodinné příslušníky	21	11 (61 %)	7 (39 %)
Nadstandardní lékařská péče	30	11 (61 %)	7 (39 %)

Název zaměstnaneckého benefitu	Pořadí dle preference Generace Z	nabízejí	nenabízejí
13. plat	5	12 (67 %)	6 (33 %)
Rozvoj v mezinárodním kontextu	33	12 (67 %)	6 (33 %)
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	37	12 (67 %)	6 (33 %)
Cyclist-friendly office	40	12 (67 %)	6 (33 %)
Služební auto	15	13 (72 %)	5 (28 %)
Pružnost pracovní doby	23	13 (72 %)	5 (28 %)
Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	1	14 (78 %)	4 (22 %)
5 týdnů dovolené	2	14 (78 %)	4 (22 %)
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	6	14 (78 %)	4 (22 %)
Občerstvení na pracovišti	8	14 (78 %)	4 (22 %)
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	13	14 (78 %)	4 (22 %)
Sleva na produkty podniku	9	15 (83 %)	3 (17 %)
Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	11	15 (83 %)	3 (17 %)
Autonomie při výkonu práce	14	15 (83 %)	3 (17 %)
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	18	15 (83 %)	3 (17 %)
Naturálie	26	15 (83 %)	3 (17 %)
Služební notebook	32	16 (89 %)	2 (11 %)
Finanční bonusy a prémie	4	18 (100 %)	0 (0 %)
Školení a vzdělávání	12	18 (100 %)	0 (0 %)
Služební mobilní telefon	31	18 (100 %)	0 (0 %)
Podnikové akce	36	18 (100 %)	0 (0 %)

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Barevný kontext Tabulky 37 reprezentuje soulad mezi atraktivitou zaměstnaneckých benefitů z pohledu Generace Z a zemědělských podniků, nýbrž i nesoulad. Soulad mezi oběma skupinami je reprezentován zelenou barvou, tudíž situací, kdy atraktivita nejlepších pěti zaměstnaneckých benefitů z pohledu Generace Z je zároveň ve všech dotazovaných podnicích plošně nabízena. Další zaměstnanecké benefity, které se umístily do desáté příčky, alespoň polovina dotazovaných zemědělských podniků nabízí. Červené označení reprezentuje

jednoznačný nesoulad, kdy dochází k maximální preferenci zaměstnaneckého benefitu z pohledu Generace Z a zemědělské podniky jej plošně či hojně nenabízejí. Oranžová barva naznačuje prostor pro zlepšení, nikoliv stav závažný.

Zaměstnanci Generace Z

V dotazníkovém šetření byla kategorizace zaměstnaneckých benefitů ohodnocena Generací Z (n=1011) z pohledu jejich atraktivity jako studentů středních i vysokých škol. Preference Generace Z v oblasti zaměstnaneckých benefitů byly následně verifikovány prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci zemědělských podniků náležejícími rovněž do Generace Z (n=10). V rámci těchto rozhovorů zaměstnanci uvedli, zda by o konkrétní zaměstnanecký benefit projevíli zájem. Podrobné výsledky jsou uvedeny v Tabulce 38.

Tabulka 38, Ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnanců Generace Z

Zaměstnanci zemědělských podniků Generace Z			
Pořadí benefitů dle dotazníkového šetření	Název zaměstnaneckého benefitu	zájem	nezájem
1.	Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	10 (100 %)	0 (0 %)
2.	5 týdnů dovolené	10 (100 %)	0 (0 %)
3.	Zdravotní volno	10 (100 %)	0 (0 %)
4.	Finanční bonusy a prémie	10 (100 %)	0 (0 %)
5.	13. plat	10 (100 %)	0 (0 %)
6.	Příspěvek na životní/penzijní pojištění	10 (100 %)	0 (0 %)
8.	Občerstvení na pracovišti	10 (100 %)	0 (0 %)
10.	Sleva na produkty podniku	10 (100 %)	0 (0 %)
11.	Školení a vzdělávání	10 (100 %)	0 (0 %)
12.	Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	10 (100 %)	0 (0 %)
14.	Autonomie při výkonu práce	10 (100 %)	0 (0 %)
27.	Stravenky	10 (100 %)	0 (0 %)
28.	Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	10 (100 %)	0 (0 %)
16.	Služební auto	9 (90 %)	1 (10 %)

**Zaměstnanci zemědělských
podniků Generace Z**

Pořadí benefitů dle dotazníkového šetření	Název zaměstnaneckého benefitu	zájem	nezájem
13.	Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	9 (90 %)	1 (10 %)
15.	Čas vyhrazený pro osobní rozvoj	8 (80 %)	2 (20 %)
17.	Příspěvek na dovolenou	8 (80 %)	2 (20 %)
18.	Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	8 (80 %)	2 (20 %)
20.	Příspěvek na ubytování	8 (80 %)	2 (20 %)
21.	Benefity pro rodinné příslušníky	8 (80 %)	2 (20 %)
22.	Provize z prodeje	7 (70 %)	3 (30 %)
23.	Pružnost pracovní doby	7 (70 %)	3 (30 %)
7.	Možnost delšího neplaceného volna	7 (70 %)	3 (30 %)
24.	Náborový příspěvek	7 (70 %)	3 (30 %)
25.	Příspěvek na osobní růst	7 (70 %)	3 (30 %)
29.	Dog–friendly office	7 (70 %)	3 (30 %)
30.	Nadstandardní lékařská péče	7 (70 %)	3 (30 %)
31.	Služební mobilní telefon	7 (70 %)	3 (30 %)
32.	Služební notebook	7 (70 %)	3 (30 %)
33.	Rozvoj v mezinárodním kontextu	7 (70 %)	3 (30 %)
34.	Podnikové rekreace	7 (70 %)	3 (30 %)
9.	Příspěvek na dopravu	6 (60 %)	4 (40 %)
35.	Kafetérie	6 (60 %)	4 (40 %)
26.	Naturálie	6 (60 %)	4 (40 %)
36.	Podnikové akce	6 (60 %)	4 (40 %)
19.	Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	6 (60 %)	4 (40 %)
37.	Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	6 (60 %)	4 (40 %)
38.	Podniková školka	5 (50 %)	5 (50 %)
39.	Children–friendly office	5 (50 %)	5 (50 %)

Zaměstnanci zemědělských podniků Generace Z			
Pořadí benefitů dle dotazníkového šetření	Název zaměstnaneckého benefitu	zájem	nezájem
40.	Cyclist–friendly office	4 (40 %)	6 (60 %)
41.	Profesní/Osobní kouč	3 (30 %)	7 (70 %)

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 38 jednoznačně reprezentuje velmi obdobné preference Generace Z, jak z pohledu studentů středních a vysokých škol, tak zaměstnanců. Ideální případy jsou reprezentovány zaměstnaneckými benefity označenými zelenou barvou, které se v dotazníkovém šetření umístily mezi deseti nejatraktivnějšími benefity a zároveň byly všemi respondenty rozhovorů považovány za zajímavé a žádoucí. Možnost delšího neplaceného volna a příspěvek na dopravu jsou pro studenty středních a vysokých škol velmi atraktivní, avšak mezi zaměstnanci Generace Z nevykazují významný zájem nebo atraktivitu, což je indikováno oranžovou barvou.

Výsledky uvedené v této kapitole lze považovat za pilotní studii, která může sloužit jako základ pro budoucí výzkum. Pro zvýšení validity výsledků by budoucí výzkum měl mít povahu kvantitativního dotazníkového šetření, se zaměřením na to, jak se mění preference Generace Z při nástupu na trh práce a změny statusu ze studentů na zaměstnance. Kvantitativní metodologie umožňuje sběr dat od většího počtu respondentů, čímž se zvyšuje statistická síla studie a umožňuje lepší reprezentativnost vzorku.

6 Diskuse a doporučení

6.1 Diskuse

Kapitola Diskuse obsahuje diskusi, nad již zjištěnými výsledky výzkumu této disertační práce a poznatky dalších autorů zabývajících se příslušnými tématy. Diskuse je strukturovaná do dílčích témat stanovených VO.

6.1.1 VO_I: Jaké zaměstnanecké benefity aktuálně nabízejí zemědělské podniky pro Generaci Z?

První výzkumná otázka byla konkretizována na základě stanovení pěti podpůrných výzkumných otázek. Tyto podpůrné otázky určovaly související aspekty, které byly zkoumány v rámci empirického výzkumu této disertační práce.

Nabídka zaměstnaneckých benefitů může být zásadní při utváření image zaměstnavatele a přilákání potenciálních zaměstnanců (Gandasari a kol., 2024; Wallace a kol., 2014; Yooetch a kol., 2021). Mladí lidé, zejména ti, kteří vstupují na trh práce často hodnotí potenciální zaměstnavatele na základě nabízených zaměstnaneckých benefitů, které odpovídají jejich potřebám a očekáváním (Gandasari a kol., 2024). Ačkoliv mnoho autorů (Coyle-Shapiro a Shore, 2007; Edmans, 2012; Foreman a kol., 2017; Heninger a kol., 2019; Huang a kol., 2015; Kelly, 2017; Maestas a kol., 2023; Mas a Pallais, 2017; Messersmith a kol., 2018; Wilkin a kol., 2016) zkoumalo atraktivitu zaměstnaneckých benefitů, doposud se nezaměřovali na specifické potřeby Generace Z v kontextu odvětví zemědělství. Význam zaměstnaneckých benefitů je v kontextu rozvoje pracovní síly obzvláště zdůrazněn u Generace Z, neboť tato generace klade velký důraz na kvalitu nabízených benefitů a považuje je za kritický faktor při hodnocení vhodnosti zaměstnavatele (Gandasari a kol., 2024; Sidorcuka a Chesnovicka, 2017). Lze předpokládat, že význam zaměstnaneckých benefitů bude i nadále narůstat (Pichler a kol., 2021).

- VO_{Ia}: *Jaké benefity jsou aktuálně dostupné v odvětví zemědělství?*

Prostředkem pro získání odpovědi na tuto otázku byla kvantitativní obsahová analýza (Kapitola 5.1 - Výsledky kvantitativní obsahové analýzy), která na základě analyzování 220 pracovních inzerátů z odvětví zemědělství identifikovala 47 zaměstnaneckých benefitů, které jsou cíleny na absolventy, tj. lze tyto uchazeče zahrnout do Generace Z. Některé analyzované zaměstnanecké benefity vykazovaly obdobný význam i textový název (např. Vzdělávací kurzy

a Školení a vzdělávání) a proto byly na základě expertní skupiny tří nezávislých osob a jejich výsledného konsensu sloučeny na celkový počet 40 zaměstnaneckých benefitů (Příloha 4). Výstupem této analýzy je tabulka četností jednotlivých benefitů u 220 sledovaných pracovních inzerátů (Kapitola 5.1 – Výsledky kvantitativní obsahové analýzy). Zde je reprezentován výčet deseti zaměstnaneckých benefitů, které jsou nejčastěji zastupovány v pracovních inzerátech v odvětví zemědělství včetně konfidenčních intervalů.

Tabulka 39, Výčet deseti nejčastější nabízených zaměstnaneckých benefitů včetně konfidenčních intervalů

Pořadí	Četnosti zaměstnaneckých benefitů	Četnost výskytu	% podíl	95% Konfidenční intervaly	
				Dolní mez	Horní mez
1.	Stravenky	146	66,4 %	59,9 %	72,3 %
2.	Bonusy a prémie	137	62,3 %	55,7 %	68,4 %
3.	5 týdnů dovolené	129	58,6 %	52,0 %	64,9 %
4.	Příspěvek na životní/penzijní pojištění	114	51,8 %	45,2 %	58,3 %
5.	Vzdělávací kurzy	113	51,4 %	44,6 %	58,1 %
6.	Školení/vzdělávání	111	50,5 %	43,7 %	57,2 %
7.	Mobilní telefon	107	48,6 %	42,1 %	55,2 %
8.	Notebook	78	35,5 %	29,4 %	42,0 %
9.	Firemní akce	77	35,0 %	29,0 %	41,5 %
10.	Sleva na firemní produkty	64	29,1 %	23,5 %	35,4 %

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Doposud nebyl proveden výzkum, který by se zabýval identifikací zaměstnaneckých benefitů pro Generaci Z v oblasti zemědělství, se kterým by bylo možné výsledky porovnat.

- VO_{1b}: *Jaká je atraktivita nabízených zaměstnaneckých benefitů pro Generaci Z?*

Výzkum disertační práce identifikoval atraktivitu zaměstnaneckých benefitů z pohledu Generace Z a porovnála ji s aktuální nabídkou benefitů v pracovních inzerátech zemědělských firem. Tyto výsledky poskytují cenné poznatky o vztahu mezi nabídkami zaměstnavatelů a preferencemi potenciálních zaměstnanců. Zásadním zjištěním je přítomnost určitého nesouladu mezi běžně nabízenými zaměstnaneckými benefity v zemědělských podnicích a těmi, které jsou považovány za nejatraktivnější potenciálními zaměstnanci. Tento rozdíl naznačuje existenci konkrétního nesouladu na trhu práce v zemědělském odvětví, který by mohl

ovlivnit zájem mladé generace o zaměstnání v zemědělství, stejně jako spokojenost a udržení stávajících zaměstnanců.

Výčet zjištěných benefitů prokázal nabídku na straně zemědělských podniků, kterou bylo následně zapotřebí ověřit z pohledu atraktivity Generace Z. I De La Torre-Ruiz a kol., (2019), Dulebohn a kol., (2009), Lee a kol., (2004), Miller a kol., (2003) a Werner a kol., (2016) uvažují nad atraktivitou zaměstnaneckých benefitů jako nad nezbytností z důvodu jejich zásadního ovlivnění v přilákání nových talentů do podniků. Výzkum provedený v disertační práci (Kapitola 5.2.1 - Zaměstnanecké benefity) specifikuje tři nejatraktivnější zaměstnanecké benefity – (1) Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně volno, (2) 5 týdnů dovolené, a (3) Zdravotní volno, ačkoliv Kubátová (2016) nejatraktivnější zaměstnanecké benefity Generace Z formuluje jako – (1) flexibilní pracovní dobu, (2) zkrácený úvazek a (3) možnost práce z domova a nebo na dálku. S těmito výsledky se ztotožňuje i Nepožitková (2022), která charakterizuje dva nejpopulárnější zaměstnanecké benefity – (1) flexibilní pracovní doba a (2) práce na dálku. Dulebohn a kol., (2009) shledává nejatraktivnější zaměstnanecké benefity Generace Z ve zdravotních benefitech a spořicíh programech a Arena a kol., (2013) v příspěvcích na wellness a souvisejících programech. Hrotková (2020) jednoznačně nejdůležitějším zaměstnaneckým benefitem Generace Z uvádí časovou flexibilitu práce, následně benefity spojené se stravováním či home office. Dle Alma Career (2022) se jedná o – (1) firemní kultura, (2) flexibilita, (3) zkušený mentor a (4) možnost růstu. Holubcová (2019) je reprezentuje jako – (1) sick days, (2) finanční odměny, (3) dovolenou nad rámec zákonných 4 týdnů. Randstad (2022) naopak prezentuje jako nejdůležitější příspěvky na stravování, a v těsném závěsu se nachází dovolená nad rámec zákona a sick days. Trexima (2016) hodnotí jako nejatraktivnější – (1) sick days, (2) pružnou pracovní dobu a (3) home office. Úplná shoda mezi autory z pohledu atraktivity zaměstnaneckých benefitů z pohledu Generace Z není prokázána.

Pozoruhodným zjištěním byla vysoká atraktivita zaměstnaneckých benefitů souvisejících s dovolenou a volným časem. Generace Z vysoce hodnotila benefity, jakými jsou – (1) Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno, (2) 5 týdnů dovolené a (3) Zdravotní volno, z hlediska jejich vnímané atraktivity. Čtyři z deseti nejatraktivnějších benefitů spadají do kategorie Dovolené. Vysoké hodnocení atraktivity výše zmíněných zaměstnaneckých benefitů naznačuje, že jsou zásadní pro atraktivitu zaměstnání v zemědělství pro tuto generaci. Tento výsledek zdůrazňuje význam volného času pro Generaci Z a je v souladu s dřívějšími zjištěními, že tato generace vykazuje jiné pracovní hodnoty než předchozí generace (Lukeš a kol., 2019;

Sakdiyakorn a kol., 2021). Generace Z klade větší důraz na osobní život, který není ochotna obětovat ve prospěch pracovních povinností (Chillakuri, 2020; Parment, 2013). Ačkoliv jsou tyto zaměstnanecké benefity vysoce hodnoceny z hlediska atraktivity zástupců Generace Z, v pracovních inzerátech se objevují jen zřídka, což naznačuje jako potenciální oblast pro zlepšení pro podniky, které chtějí přilákat mladé a talentované uchazeče.

Výsledky ukázaly zajímavé zjištění v oblasti zaměstnaneckých benefitů zaměřených na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života). Tato kategorie byla pro zástupce Generace Z nejméně atraktivním ve srovnání s ostatními kategoriemi zaměstnaneckých benefitů. Celková atraktivita této kategorie byla ovlivněna skutečností, že některé specifické benefity (např. Children-friendly office, Podniková školka, Nadstandardní lékařská péče) nebyly pro respondenty této věkové kategorie příliš atraktivní, což snižovalo celkové hodnocení kategorie. Generace Z může tyto benefity vnímat méně atraktivní vzhledem k životní fázi, ve které se nachází. Většina jedinců Generace Z je stále relativně mladá a mnozí ještě nemají děti (Dreyer a Stojanová, 2023; Oliveira a Barros Neto, 2022). Benefity jako Children-friendly office nebo Podniková školka pro ně nemusí být příliš relevantní. Stejně tak mohou být pro ně méně důležité benefity ve formě Nadstandardní lékařské péče, protože jejich zdraví aktuálně nevyžaduje tolik péče ve srovnání se staršími generacemi (Benítez-Márquez a kol., 2022). Generace Z je také charakterizována jako nejindividualističtější generace (Gabrielova a Buchko, 2021; Pichler a kol., 2021), přičemž tento trend k individualismu souvisí se socioekonomickým rozvojem a digitalizací, které významně ovlivnily jejich dospívání (Schenarts, 2020). Generace Z klade velký důraz na osobní identitu a jedinečnost (Turner, 2015), což může vést k dojmu, že jim na druhých nezáleží. I když se však Generace Z vyznačuje silným smyslem pro individualismus, jejich způsob péče o druhé lze vnímat spíše v širším kontextu společenských změn a aktivismu než v tradičním smyslu osobní péče. Generace Z naopak preferuje jiná uspořádání a nástroje pro dosažení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, jako je pracovní autonomie a flexibilní uspořádání práce. Tyto preference byly identifikovány jako atraktivní a jsou v souladu s aktuálními výsledky výzkumu Generace Z, které ukazují silný zájem o flexibilní pracovní dobu, zkrácený úvazek a možnost pracovat z domova nebo na dálku (Aggarwal a kol., 2022). Očekává se, že Generace Z usiluje o vyvážený životní styl a má vyšší nároky na zaměstnavatele, pracovní prostředí a kolektiv, včetně potřeby osobního naplnění a motivace (Lissitsa a Kol, 2016).

Atraktivní hodnocení zaměstnaneckých benefitů v kategorii Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity zástupci Generace Z a jejich četný výskyt v pracovních inzerátech

zemědělských firem naznačuje konsensus v této oblasti, který může odrážet univerzální hodnotu finanční stability a podpory, která překračuje generační preference (Tolani a kol., 2020). Finanční bonusy a prémie, 13. plat, Příspěvek na životní/penzijní pojištění a Příspěvek na dopravu ukazují, že mladí potenciální zaměstnanci mají zájem o finanční stabilitu a jistotu do budoucna. Význam platu a někdy nereálná očekávání Generace Z ohledně výše platů jsou potvrzena výzkumem Dunne (2020) a Lam (2019), že plat je jedním z nejkritičtějších faktorů při výběru zaměstnání. Hodnota výdělků a jistota zaměstnání jsou důležité pro Generaci Z Kurian (2017), přičemž finanční nejistota stále trápí některé příslušníky Generace Z a mileniály (Deloitte, 2024). Vztah mezi finanční stabilitou, přístupem k penězům a platovými nároky Generace Z je často zmiňován v různých článcích personalistů spíše než ve vědeckých studiích.

Kategorie Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců byla zástupci Generace Z hodnocena jako méně atraktivní (čtvrté místo z pěti). Výzkum odhalil, že nižší hodnocení specifických benefitů, jako jsou Profesní/osobní kouč a Rozvoj v mezinárodním kontextu, snížilo celkovou atraktivitu této kategorie benefitů. To naznačuje, že zatímco Generace Z oceňuje příležitosti pro osobní rozvoj a vzdělávání, tyto konkrétní výhody nemusí přesně odpovídat jejich aktuálním potřebám nebo preferencím, pravděpodobně kvůli jejich životní fázi nebo zaměření na bezprostřednější, praktičtější benefity. Toto zdůrazňuje význam přizpůsobení nabídky benefitů tak, aby odpovídaly očekáváním a prioritám Generace Z (Benítez-Márquez a kol., 2022; Schroth, 2019). Navzdory celkovému nižšímu hodnocení kategorie Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se přínos Školení a vzdělávání umístil na 11. místě v žebříčku atraktivity benefitů, což naznačuje, že Generace Z má zájem o osobní a profesní rozvoj, i když nepreferuje tradiční formy těchto benefitů (Hilton Segel, 2022). Toto potvrzuje tvrzení výzkumu Gabrielove and Buchka (2021), že Generace Z očekává zaměstnanecké benefity které podporují vnitřní růst a rozvoj.

Zajímavým zjištěním bylo množství nesouladu mezi nabídkou a poptávkou zaměstnaneckých benefitů v kategorii Stavování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance. Například benefity jako Stravenky, Služební mobilní telefon a Služební notebook jsou zaměstnavateli často přeceňovány. Generace Z hodnotila tyto tradiční benefity jako méně atraktivní, což může být způsobeno jejich všudypřítomností v pracovních inzerátech. Výhody jako Stravenky, Služební mobilní telefon nebo Služební notebook jsou tradiční benefity, které se obvykle objevují v pracovních inzerátech (Duda, 2018; Makinson a kol., 2012; Vančo, 2023). Generace Z vyrostla s technologií a je zvyklá na neustálý přístup k nejnovějším zařízením (Schenarts, 2020). Proto Služební mobilní telefon nebo Služební notebook nemusejí být vnímány jako výjimečný benefit, protože mnoho jedinců této generace používá svá vlastní

zařízení, která preferují a která často technologicky převyšují ta poskytovaná zaměstnavatelem (Ajmain, 2020). Pro Generaci Z, která hledá jedinečné a přizpůsobené pracovní prostředí Pichler a kol., (2021), mohou být tyto benefity považovány za samozřejmost, nikoli za stimulační faktor. Na druhou stranu benefity jako Občerstvení na pracovišti, Služební auto a Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance byly pro respondenty z Generace Z atraktivní. Generace Z klade velký důraz na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, flexibilitu a autentické pracovní prostředí (Ozkan a Solmaz, 2015). Benefity podporující životní styl a osobní pohodu, jako jsou již zmíněné Občerstvení na pracovišti, Služební auto nebo Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance, mohou být pro Generaci Z atraktivnější, protože přímo zlepšují jejich každodenní pracovní pohodlí.

Souhrnně lze konstatovat, že Generace Z vnímá kategorie zaměstnaneckých benefitů odlišně, což odráží jejich specifické preference a priority. Výsledky naznačují, že dostatek volného času je pro Generaci Z zásadní, stejně jako finanční zabezpečení, stabilita a podpora. Tyto faktory jsou zásadní pro Generaci Z se zájmem o práci v zemědělství. Naopak, některé benefity ve formě rozvoje a vzdělávání, jako je Profesní/Osobní kouč či Rozvoj v mezinárodním kontextu, a určité aspekty pracovního života, včetně péče související s dětmi či Nadstandardní lékařská péče, jsou pro tuto generaci méně prioritní ve srovnání s finančními benefity a volným časem. Generace Z projevuje zájem o školení a další vzdělávání, a rovněž vyžaduje pracovní autonomii a flexibilní pracovní uspořádání.

Tato zjištění mají zásadní důsledky pro zaměstnavatele v zemědělském sektoru při formování programů zaměstnaneckých benefitů a tvorbě pracovních inzerátů. Naznačují oblasti, na které by se měli zaměstnavatelé zaměřit, aby lépe uspokojili potřeby potenciálních zaměstnanců z Generace Z a zvýšili svou atraktivitu jako zaměstnavatelé.

- VO_{IC}: *Jak lze kategorizovat zaměstnanecké benefity?*

Tuzemská odborná literatura nabízí velmi širokou škálu kategorizací zaměstnaneckých benefitů dle nejrůznějších aspektů a v průřezu značného časového rozpětí (Kapitola 2.4.3 – Kategorizace zaměstnaneckých benefitů). Beránek (2024), Berglová (2018), Pelc (2008), Urban (2013) kategorizují zaměstnanecké benefity dle Daňové a odvodové výhodnosti, d'Ambrosová a kol., (2014) dle Daně z příjmu a pojistného. Armstrong (2007) a Pelc (2008) kategorizují benefity z Věcného hlediska, ale zároveň i z Finanční a nefinanční stránky. Pelc (2008) ještě nabízí kategorizaci z pohledu Peněžního a nepeněžního plnění, a Časového hlediska. Koubek (2015) a Urban (2013) rozšiřují kategorizaci o Vztah k práci. Urban (2013) se zaměřuje na Hmotné

vybavení a Efektivitu benefitů. Osobní a sociální povaha benefitů je kategorizována dle Armstronga (2007), Koubka (2015), Sakslové (2013) a Urbana (2013). Janoušková and Kolibová (2005), Koubek (2015), Macháček (2010) kategorizují Benefity spojené s postavením v podniku. Plošné a flexibilní zaměstnanecké benefity jsou využívány autory nejčastěji (Bláha a kol., 2013; Dvorakova a kol., 2012; Kalnický, 2012; Macháček, 2010; Pelc, 2008; Šikýř, 2016; Urban, 2013). Přestože byla pro účely dotazníkového šetření použita kombinace existujících kategorizací zaměstnaneckých benefitů, nebyla tato kombinace shledána jako adekvátní z hlediska vhodnosti výsledných hodnot Fit Measures.

Nová kategorizace zaměstnaneckých benefitů byla rozšířena ze stávajících pěti kategorií na sedm, aby lépe reflektovala komplexitu a různorodost získaných dat. Pro účely extrakce faktorů byla zvolena metoda maximální věrohodnosti (Maximum Likelihood), která je vhodná pro analýzu a modelování struktury latentních proměnných, a umožňuje odhadnout parametry faktorového modelu, které nejlépe vysvětlují pozorovaná data. Faktory byly extrahovány za účelem identifikace latentních struktur, které vysvětlují co největší část variability v datech. Metoda maximální věrohodnosti umožnila efektivní odhad těchto faktorů. Pro usnadnění interpretace faktorů byla použita šikmá rotace Varimax. Tato metoda rotace je vhodná, když se předpokládá, že faktory mohou být korelované. Rotace Varimax pomohla zlepšit srozumitelnost a interpretovatelnost faktorových zátěží. Na základě výsledných faktorových zátěží byly proměnné (zaměstnanecké benefity) přiřazeny k příslušným faktorům. Proměnné s vysokým zatížením na specifický faktor byly seskupeny dohromady, čímž byly vytvořeny nové, smysluplné kategorie. Aby byla zachována logická struktura nově vzniklých kategorií, bylo doporučené minimální faktorové zatížení 0,3 sníženo na 0,275. Toto snížení umožnilo inkluzi proměnných, které by jinak byly vyloučeny, a přispělo k celkové logice kategorizace. Nová kategorizace zaměstnaneckých benefitů se tak skládá ze sedmi kategorií, které byly vytvořeny na základě Explorativní faktorové analýzy.

Odpovědi respondentů, zástupců Generace Z změnili původní kategorizaci z pěti kategorií na kategorií sedm. Tato skutečnost otevřela prostor pro vytvoření nové kategorizace, zaměřené specificky na potřeby této demografické skupiny. Tvorba nové kategorizace zaměstnaneckých benefitů zaměřené na Generaci Z může mít přínos v mnoha ohledech, i přesto, že již existuje mnoho různých kategorizací této proměnné (Kapitola 2.4.3 Kategorizace zaměstnaneckých benefitů). Generace Z je charakterizována unikátními charakteristikami a potřebami, které se významně liší od předchozích generací (Amatulli a kol., 2023; Chayomchai, 2020; Fenech a kol., 2020; Sakdiyakorn a kol., 2021).

Mezi nejvýznamnější rozdíly v porovnání s předchozími generacemi se řadí technologická gramotnost a digitální preference Generace Z v zaměstnání (Prensky, 2001). Generace Z vyrůstala s technologiemi a internetem, a jsou nedílnou součástí jejich života, proto jsou zároveň zvyklí na rychlý přístup k informacím a digitální komunikaci (Amatulli a kol., 2023; Fisú a kol., 2024). Ačkoliv lze považovat za důležité zahrnout z pohledu zemědělských podniků do nabídky pro potřeby Generace Z zaměstnanecké benefity technické povahy, které podporují flexibilitu a technologické zázemí, jakými jsou například příspěvky na domácí kancelář, moderní pracovní nástroje či možnost vzdálené práce. Důležitým následným krokem je jejich adekvátní kategorizace, pro jejich odlišení se od ostatních zaměstnaneckých benefitů vykazující jinou povahu. Dosavadní známé kategorizace zaměstnaneckých benefitů neobsahují samostatnou kategorii, která by se zaměřovala na benefity technické povahy. Výsledky výzkumu disertační práce na základě potřeb a požadavků Generace Z nabízejí novou kategorii zaměstnaneckých benefitů s názvem Technické vybavení zaměstnanců, která obsahuje doposud dva zaměstnanecké benefity – (1) Služební mobilní telefon a (2) Služební notebook, kde oba byly přesunuty z původní kategorie Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance. Tato nová kategorie nabízí široké téma a možnost zařazení dalších zaměstnaneckých benefitů, které souvisí s jejich technickou povahou. V rámci výzkumu provedeného v disertační práci, byly identifikovány čtyři doplňující zaměstnanecké benefity (Kapitola 5.2.6 Doplňující zaměstnanecké benefity), které byly zjištěny jako dílčí výsledky dotazníkového šetření. Dva benefity – (1) Moderní pracovní zařízení a stroje a (2) Možnost zapůjčení zemědělské techniky nebo vybavení pro soukromé účely by mohly být v budoucnu právě do této kategorie zařazeny.

Generace Z klade velký důraz na své fyzické, duševní a mentální zdraví. Rovnováha mezi osobním a pracovním životem je pro ně nezbytnou součástí života (Chillakuri, 2020; Ozkan a Solmaz, 2015). Zaměstnanecké benefity by měly reflektovat potřebu podpory mentálního zdraví například formou wellness programů nebo flexibilními pracovními hodinami, které umožňují lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Několik autorů se těmito oblastmi již zabývalo, přesto se většinou jednalo o souhrnné oblasti bez výraznějších specifik (d'Ambrosiová a kol., 2014; Pelc, 2008). Výsledky výzkumu disertační práce specifikují tuto velkou oblast do dvou kategorií – (1) Rodinné a společensky zaměřené benefity a (2) Pracovní flexibilita a rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Nově vytvořená kategorie Rodinné a společensky zaměřené benefity obsahuje výhradně výčet pěti zaměstnaneckých benefitů převzatých z původní kategorie Benefity pro rovnováhu

osobního a pracovního života – (1) Children-friendly office, (2) Cyclist-friendly office, (3) Dog-friendly office, (4) Podniková školka a (5) Podnikové akce. U všech uvedených benefitů byly dodrženy korelační koeficienty s minimální dosaženou hodnotou faktorového zatížení 0,3. Bylo zajištěno, aby faktorová zátěž byla v maximálním rozsahu, na základě čehož byl zaměstnanecký benefit zařazen do příslušné nové kategorie. Dodržení tohoto principu maximální faktorové zátěže vedlo k tomu, že benefit Podnikové rekreace – 0,367 nebyl zařazen do této kategorie, ačkoliv by podle logické struktury mohl být do kategorie adekvátně zařazen. Místo toho byl benefit zařazen do kategorie Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Crossloading byl zaznamenán i u dalších zaměstnaneckých benefitů – (1) Kafetérie, (2) Nadstandardní lékařská péče a (3) Profesní/Osobní kouč. V těchto případech nebyla nalezena dostatečná podpora v logické struktuře pro zařazení daných benefitů do dané kategorie. Prioritně byla zohledňována nejvyšší hodnota faktorového zatížení, což vedlo k tomu, že tyto benefity nebyly zařazeny do dané kategorie. Ostatní benefity původně klasifikované v kategorii „Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života“ byly následně rozděleny do tří nově vytvořených kategorií.

Druhou novou kategorií, která měla za cíl reflektovat potřebu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců je Pracovní flexibilita a rovnováha mezi pracovním a osobním životem, která je plnou kopií původní kategorizace s názvem Dovolená, obsahující čtyři zaměstnanecké benefity – (1) Zdravotní volno, (2) 5 týdnů dovolené, (3) Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno a (4) Možnost delšího neplaceného volna. Tato oblast zaměstnaneckých benefitů je pro Generaci Z stěžejní a považují je za jedny z nejatraktivnějších (Amatulli a kol., 2023; Chillakuri, 2020; Fisú a kol., 2024; Sakdiyakorn a kol., 2021). Tato kategorie nabízí možnost zařazení dalších zaměstnaneckých benefitů, které souvisí s jejich povahou pracovní flexibility a rovnováhou mezi rodinným a pracovním životem. V rámci výzkumu, byly identifikovány čtyři doplňující zaměstnanecké benefity (Kapitola 5.2.6 Doplňující zaměstnanecké benefity), které byly zjištěny jako dílčí výsledky dotazníkového šetření. Benefit s názvem Péče o duševní zdraví by mohl být v budoucnu právě do této kategorie zařazen z důvodu jeho adekvátní povahy, která vystihuje podstatu této kategorie. U všech uvedených benefitů zařazených do této kategorie byly dodrženy korelační koeficienty s minimální doporučenou hodnotou faktorového zatížení 0,3, tj. faktorová zátěž u všech zařazených benefitů se nacházela v rozmezí 0,573 - 0,733. Dodržení faktorové zátěže v minimální hodnotě 0,3 vedlo k tomu, že benefit Pružnost pracovní doby nebyl zařazen do této kategorie, ačkoliv by dle logické struktury mohl být do této kategorie vhodně zařazen.

Crossloadings byly objeveny i u dalších zaměstnaneckých benefitů – (1) Finanční bonusy a prémie a (2) Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance, u kterých by bylo případné zařazení do této kategorie zcela nelogické.

Původní kategorie zaměstnaneckých benefitů s názvem Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity byla na základě potřeb Generace Z nerovnoměrně rozdělena do tří nových kategorií. Generace Z se vyznačuje diverzifikovanými hodnotami a očekáváními, které přesahují i finanční aspekty (Lukeš a kol., 2019; Sakdiyakorn a kol., 2021). Tato generace preferuje individuální přístup a personalizaci Inanc a kol., (2022), což se odráží v jejich oceňování benefitů přizpůsobených individuálním potřebám a životnímu stylu (Lissitsa a Kol, 2016). Jedna obecná kategorie benefitů by stěží umožnila zaměstnavatelům poskytovat přizpůsobené a cílené benefity, které by odpovídaly různorodým potřebám jednotlivců této generace. Proto je nezbytné vytvořit více specifických a rozmanitých kategorií benefitů, které lépe odpovídají preferencím této demografické skupiny.

Za neucelenější kategorii, z důvodu převzetí značného množství benefitů (deset zaměstnaneckých benefitů ze třinácti) právě z této kategorie a neslučování jich s benefity z jiných kategorií lze považovat kategorii Zaměstnanecké výhody a podpora – (1) Příspěvek na ubytování, (2) Příspěvek na dopravu, (3) Příspěvek na dovolenou, (4) Příspěvek na životní/penzijní pojištění, (5) Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, (6) Mimořádný příspěvek při stěhování za prací, (7) Náborový příspěvek, (8) Zvýhodněné půjčky zaměstnancům, (9) Benefity pro rodinné příslušníky a (10) 13. plat. Upřednostňováno bylo vždy vyšší faktorové zatížení a proto Benefity pro rodinné příslušníky byly zařazeny do této kategorie s faktorovým zatížením 0,501, namísto kategorie Finanční odměny a stravovací benefity s faktorovým zatížením 0,381. Crossloading byl dále identifikován u dalších pěti zaměstnaneckých benefitů – (1) Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, (2) Náborový příspěvek, (3) Zvýhodněné půjčky zaměstnancům, (4) Stravenky a (5) Příspěvek na osobní růst. V rámci výzkumu, byly identifikovány čtyři doplňující zaměstnanecké benefity (Kapitola 5.2.6 Doplňující zaměstnanecké benefity), které byly zjištěny jako dílčí výsledky dotazníkového šetření. Benefit s názvem Firemní oblečení by mohl být v budoucnu zařazen do této kategorie, vzhledem k jeho vhodné struktuře a vypovídající hodnotě, která naznačuje jeho příslušnost k této kategorii.

Další nově vytvořená kategorie Finanční odměny a stravovací benefity je výsledkem sloučení tří původních kategorií, čímž získala výrazně rozmanitý charakter. Tato kategorie se celkově skládá z devíti zaměstnaneckých benefitů – (1) Sleva na produkty podniku, (2) Závodní

stravování za zvýhodněnou cenu, (3) Naturálie, (4) Občerstvení na pracovišti, (5) Finanční bonusy a prémie, (6) Kafetérie, (7) Stravenky, (8) Nadstandardní lékařská péče a (9) Provize z prodeje, které původně pocházejí ze tří kategorií – (1) Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance v zastoupení čtyř benefitů, (2) Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity v zastoupení tří benefitů a (3) Benefity pro rovnováhu mezi osobním a pracovním životem v zastoupení dvou benefitů. Zaměstnanecký benefit Provize z prodeje by dle nejvyšší faktorové zátěže měl patřit do kategorie Firemní mobilita a autonomie (0,354), což zcela nekoresponduje s logickou strukturou příslušné kategorie, ačkoliv hodnota jeho faktorového zatížení je ve srovnání s ostatními kategoriemi nejvyšší. Přesto došlo k jeho ponechání v této kategorii i přes nepatrné snížení faktorové zátěže (0,352). Dále byl crossloading zaznamenán u dalších třech zaměstnaneckých benefitů – (1) Náborový příspěvek, (2) Benefity pro rodinné příslušníky a (3) Zvýhodněné půjčky zaměstnancům.

Pro Generaci Z je důležité mít přístup k možnostem pro osobní a profesní růst (Kirchmayer a Fratričová, 2018; Kubátová, 2016). Benefity by měly zahrnovat přístup k dalšímu vzdělávání, kurzům, školením a mentoringovým programům, které podporují kontinuální rozvoj dovedností a kariérní postup. Další nově vytvořená kategorie Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vznikla sloučením tří původních kategorií, čímž získala velmi rozmanitý charakter. Tato kategorie obsahuje plně převzatou původní kategorii se stejným názvem obsahující čtyři původní zaměstnanecké benefity – (1) Rozvoj v mezinárodním kontextu, (2) Čas vyhrazený na rozvoj, (3) Školení a vzdělávání a (4) Profesní/Osobní kouč. K tomuto výčtu původních zaměstnaneckých benefitů na základě faktorového zatížení 0,440 byl přiřazen zaměstnanecký benefit (5) Příspěvek na osobní růst z původní kategorie Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity. Z původní kategorie Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života byl na základě faktorového zatížení 0,395 do kategorie zařazen benefit (6) Podnikové rekreace do nové kategorie. Tento benefit by dle logické struktury spíše náležel do kategorie Rodinné a společensky zaměřené benefity, pokud by nebylo zohledněno maximální faktorové zatížení a bylo přijato v hodnotě 0,367. Ze stejné původní kategorie byl do nové kategorie přearžován zaměstnanecký benefit Pružnost pracovní doby, za předpokladu snížení faktorové zátěže na 0,289. Toto snížení umožnilo zahrnutí tohoto benefitu do této kategorie, jinak by byl vyloučen. Dle logické struktury by tento benefit spíše patřil do kategorie Pracovní flexibilita a rovnováha mezi pracovním a osobním životem, ale pouze za předpokladu snížení faktorové zátěže na hodnotu 0,240. Proto je vhodné zvážit, zda by oba zaměstnanecké benefity přearžované

z původní kategorie Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života nebylo na základě logické struktury vhodnější zařadit do jiných, výše navrhovaných kategorií, i za předpokladu snížení faktorového zatížení. I v rámci této kategorie došlo u některých zaměstnaneckých benefitů k crossloadingu – (1) Profesní/Osobní kouč, (2) Příspěvek na osobní růst a (3) Podnikové rekreace.

Poslední nově vzniklou kategorií zaměřenou na samostatnost a volnost zaměstnanců je Firemní mobilita a autonomie. Generace Z vyrůstala v digitálním věku a má vysokou úroveň technologických znalostí (Prensky, 2001). Mobilita a autonomie, které umožňují využívání moderních technologií a nástrojů, jim poskytují větší svobodu a efektivitu v práci (Amatulli a kol., 2023; Fisú a kol., 2024). Mohou pracovat odkudkoli a kdykoli, což odpovídá jejich digitálnímu životnímu stylu. Autonomie v práci často vede k větší odpovědnosti a samostatnosti, což jsou dovednosti, které Generace Z vysoce oceňuje (Inanc a kol., 2022). Kategorie Firemní mobilita a autonomie se skládá ze čtyř zaměstnaneckých benefitů – (1) Možnost využívat služební auto pro soukromé účely, (2) Služební auto, (3) Autonomie při výkonu práce a (4) Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance. U benefitu Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance došlo ke snížení faktorové zátěže na 0,275, to umožnilo jeho zahrnutí do příslušné kategorie. Bez tohoto snížení by jeho zařazení do kategorie Pracovní flexibilita a rovnováha mezi pracovním a osobním životem postrádalo logický základ. Ačkoliv by zařazení Autonomie při výkonu práce do této kategorie mohlo být považováno za spekulativní z pohledu logické struktury, pracovní autonomie a firemní mobilita jsou vzájemně propojené koncepty, které společně vytvářejí flexibilní a adaptabilní pracovní prostředí, přizpůsobené individuálním potřebám zaměstnanců. Tato synergie nejenže zvyšuje spokojenost a produktivitu zaměstnanců, ale také podporuje inovace a usnadňuje adaptaci a rychlé technologické změny. V rámci této kategorie byl identifikován jeden případ crossloadingu u zaměstnaneckého benefitu Služební auto.

Ačkoli v současnosti existuje mnoho různých kategorizací zaměstnaneckých benefitů, většina z nich se zaměřuje na hlediska daňová (Beránek, 2024; Berglová, 2018; d'Ambrosiová a kol., 2014; Pelc, 2008; Urban, 2013), věcná (Armstrong, 2007; Pelc, 2008), finanční/nefinanční (Armstrong, 2007; Pelc, 2008), peněžní/nepeněžní (Pelc, 2008), fixní/flexibilní (Bláha a kol., 2013; Dvorakova a kol., 2012; Kalnický, 2012; Macháček, 2010; Pelc, 2008; Šikýř, 2016; Urban, 2013), časová (Pelc, 2008), osobní a sociální (Koubek, 2015; Urban, 2013) a další jako jsou například benefity se vztahem k práci, hmotné vybavení, efektivita benefitů, benefity spojené s postavením v podniku. Avšak žádná z těchto tradičních kategorizací systematicky

nezohledňuje specifické potřeby a preference Generace Z. Tato generace, charakterizovaná svými unikátními hodnotami, očekáváními a pracovními prioritami, vyžaduje odlišný přístup při tvorbě a nabídce zaměstnaneckých benefitů. Dosud nebyla vytvořena ucelená kategorizace benefitů, která by reflektovala a adresovala požadavky této nové pracovní generace.

- VO_{Id}: *Jaký je rozdíl ve vnímání atraktivity zaměstnaneckých benefitů z pohledu Generace Z dle dosaženého vzdělání?*

Na základě porovnání výsledků studentů středních a vysokých škol byl shledán zásadní rozdíl v atraktivitě zaměstnaneckých benefitů. Výsledky kategorií Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance, jednoznačně ukazují na výraznější atraktivitu benefitů u studentů středních škol. Kategorie Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života až na jednu výjimku (Pružnost pracovní doby) jsou atraktivnější pro studenty středních škol. Právě tento benefit Pružnost pracovní doby považují za atraktivnější studenti vysokých škol. Kategorie Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity nedisponuje tak jednoznačnými výsledky jako kategorie předchozí. Většina zaměstnaneckých benefitů zařazených v této kategorii je atraktivnější pro studenty středních škol. Výjimkou jsou tyto benefity, které za atraktivnější považují studenti vysokých škol – (1) 13. plat, (2) Příspěvek na životní/penzijní pojištění a (3) Příspěvek na sport/kulturu/volný čas. Jediná kategorie, která celkově reprezentuje vyšší atraktivitu u studentů vysokých škol je Dovolena. Následující Tabulka 40 v rámci kategorií jako celku dokazuje, že pouze kategorie Dovolena je atraktivnější pro studenty vysokých škol než pro studenty středních škol. Ostatní kategorie obecně za atraktivnější považují studenti středních škol.

Tabulka 40, Celkové výsledky Zaměstnaneckých benefitů studentů středních a vysokých škol

Kategorie zaměstnaneckých benefitů	N		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann-Whitney
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	P
Dovolena	719	289	4,51	4,67	4,75	4,75	0,652	0,470	<0,001***
Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity	719	289	4,02	3,86	4,07	3,86	0,723	0,648	<0,001***
Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance	720	289	4,01	3,79	4,11	3,78	0,726	0,706	<0,001***

Kategorie zaměstnaneckých benefitů	N		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann-Whitney
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	P
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	717	289	3,72	3,44	3,75	3,50	0,757	0,802	<0,001***
Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života	720	289	3,61	3,37	3,67	3,40	0,769	0,725	<0,001***

zdroj: vlastní zpracování (2024)

U většiny zaměstnaneckých benefitů je patrné, že studenti středních škol je hodnotí jinak než studenti vysokých škol (Kapitola 5.2.4 - Zaměstnanecké benefity z pohledu vzdělání Generace Z). S odložením nástupu do zaměstnání a pokračování ve studiu se pojí také oddálení ekonomické samostatnosti, která se právě nejvíce projevuje na rozdílném názoru vysokoškoláků v porovnání se středoškoláky (Vágnerová, 2012). S vyšším věkem jsou studenti vysokých škol zodpovědnější, samostatnější a mají tendenci se vyhýbat extrémům, proto se přiklání k volbě středu. Zároveň dosahují vyšší úrovně kvalifikace, což je předurčuje k výkonu více specializovaných a kvalifikovaných pracovních pozic. Tato skutečnost může být spojena s odlišnými požadavky na zaměstnanecké benefity, které odpovídají jejich odborné úrovni a profesním ambicím. Navíc, vzhledem k jejich věku a životní etapě, je pravděpodobné, že vysokoškolští studenti budou klást větší důraz na benefity související s rodinným životem a osobní stabilitou. Studenti vysokých škol mají blíže k uvažování o své budoucí kariéře a jejich úvahy jsou často více realistické a konkrétnější. Tento rozdíl lze shledávat v jejich pokročilejšímu vzdělání a blížícímu se vstupu na pracovní trh, což je vede k uvažování o praktických aspektech zaměstnání, jako jsou pracovní podmínky, kariérní růst a zaměstnanecké benefity. Naopak středoškolští studenti se teprve rozhodují, zda budou pokračovat ve studiu nebo vstoupí do pracovního procesu. Jejich úvahy jsou proto více abstraktní a méně zaměřené na konkrétní pracovní příležitosti, protože jsou ještě v procesu formování svých budoucích plánů a preferencí. Zároveň budou pravděpodobněji preferovat benefity zaměřené na krátkodobé výhody a individuální rozvoj, neboť otázky rodinného života pro ně ještě nejsou prioritní. U středoškoláku se teprve rozvíjí vlastní identita, což mívá za následek zvýšení potřeby sebepoznání a také uznání v rámci vrstevnické skupiny, a nevyhýbání se experimentům doprovázených extrémem (Čačka, 2000; Krejčová, 2011).

6.1.2 VOII: Jaké jsou aspekty atraktivity zaměstnavatele z pohledu Generace Z včetně jejich odlišného pohledu dle jejich vzdělání?

Nejdůležitějším aspektem pro Generaci Z v rámci atraktivity zaměstnavatele je Přátelská atmosféra na pracovišti, což potvrzuje tvrzení Broučková (2023); Gabrielova and Buchko (2021) a Ondrušová (2019). Následuje Zajímavá pracovní náplň a Finanční ohodnocení s čímž se ztotožňují i ČSÚ (2017), Kirchmayer and Fratričová (2018), Randstad (2020), Statista (2022). Kalleberg and Marsden (2019) naopak uvádějí, že Generace Z klade největší důraz na Finanční ohodnocení. V kontrastu lze uvést, že Novák (2023) Finanční hodnocení hodnotí méně atraktivní.

U většiny aspektů atraktivity zaměstnaneckých benefitů (Kapitola 5.2.5 – Atraktivita zaměstnavatele z pohledu vzdělání Generace Z) je patrné, že studenti středních škol hodnotí atraktivitu významněji než studenti vysokých škol. Dle Čačky (2000) a Krejčové (2011) jsou studenti vysokých škol více zodpovědnější a vyhýbají se extrémům, proto výsledné hodnoty u studentů středních škol jsou většinou vyššího charakteru.

6.1.3 VOIII: Jaké jsou preference dílčích položek pracovního inzerátu z pohledu Generace Z?

Preference položek pracovního inzerátu se výrazně liší dle dosaženého vzdělání. Ve většině položek preferencí pracovního inzerátu je patrné, že středoškoláci hodnotí jinak položky pracovního inzerátu než vysokoškoláci (Kapitola 5.2.7 – Preference dílčích položek pracovního inzerátu). Největší preferenci přisuzují středoškoláci těmto položkám pracovního inzerátu – (1) Názvu podniku, (2) Popisu podniku, (3-4) Názvu pracovní pozice a (3-4) Požadavkům pracovní pozice. Studenti vysokých škol výrazně upřednostňují – (1) Požadavky pracovní pozice, (2) Název pracovní pozice a (3) Nabídku na straně zaměstnavatele (např. zaměstnanecké benefity). Různé perspektivy různých zájmových skupin Generace Z (studentů středních a vysokých škol) vysvětlují autoři Čačka (2000), Krejčová (2011), Vágnerová (2012). Rovněž se preference jednotlivých položek liší podle úrovně dosaženého vzdělání respondentů, což odráží význam personalizovaného obsahu pracovních inzerátů (CIPD, 2015).

Bez ohledu na rozdílnou preferenci v dosaženém vzdělání, Generace Z jako celek preferuje – (1) Požadavky pracovní pozice, (2) Název pracovní pozice a (3) Název podniku, což je zcela totožný výsledek jako výsledek výzkumu Nepožitkové (2022). Ačkoliv Nepožitková (2022) uvádí, že Popis podniku je pro Generaci Z méně důležitý, výzkum provedený v této disertační práci hodnotí tuto položku pracovního inzerátu jako důležitou, v rámci pořadí na čtvrtém místě.

Ostatní položky – (5) Nabídka zaměstnavatele, (6) Kontakt, (7) Grafická úprava a (8) Forma jsou považovány za méně důležité.

Z těchto výsledků je jednoznačně patrné, že každá zájmové skupina Generace Z má zcela jiné požadavky a předpoklady ohledně pracovních inzerátů. Jejich zaměření na dílčí položky pracovního inzerátu jsou zcela odlišné, jediná shoda panuje v oblasti Formy pracovního inzerátu, která je pro obě skupiny zcela nezajímavá. Forma inzerátu je nejméně preferovanou položkou, ačkoliv dle McLaren (2023) je forma inzerátu právě poměrně rozšířená praktika při tvorbě on-line inzerátů, kde přenos informací je tak rychlejší, poutavější a srozumitelnější a to zejména pro mladší generace. Dle Nepožitkové (2022) je forma inzerátu velmi důležitou položkou, protože pracovní inzerát by měl kandidáty zaujmout.

6.1.4 VO_{IV}: Jaké jsou potřeby zemědělských podniků?

Poslední výzkumná otázka byla konkretizována na základě stanovení pěti podpůrných výzkumných otázek. Tyto podpůrné otázky určovaly související aspekty, které byly zkoumány v rámci empirického výzkumu této disertační práce v rámci polostrukturovaných rozhovorů s osmnácti zemědělskými podniky.

- *VO_{IVa}: Jaká je potřeba řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství?*

Lidský kapitál je jedním z klíčových aktiv v hospodářství, včetně zemědělství, kde péče o toto nejcennější aktivum představuje zásadní aspekt každého podnikání. Podle Obisi (2012) absence specializovaného personálního pracovníka v zemědělských podnicích komplikuje a zpomaluje jejich růst. Výzkum ukázal, že potřeba personalisty se liší podle velikosti podniku, přičemž tato role je kritická především v podnicích s více než 250 zaměstnanci.

Potřeba a důležitost oblasti ŘLZ v zemědělských podnicích se odvíjí od jejich velikosti. Rodinné farmy obvykle nepotřebují takového specialistu, a proto by jeho zaměstnání bylo zcela neefektivní. Malé podniky nevidí efektivitu v personalistovi na plný úvazek a často kombinují jeho úkoly s jinými funkcemi, například s mzdovým účetnictvím. Střední podniky považují personalistu za užitečného spíše než nutného a zvažují jeho roli jako částečnou pozici. Naopak v případě velkých podniků je role personalisty zcela nezbytná a vyžaduje samostatnou pozici v rámci podnikové struktury.

Alarmující situace z důvodu kombinace vysokého průměrného věku zaměstnanců v zemědělství (46 let) a nezájmu o toto odvětví ze strany mladých lidí je do budoucna neudržitelná. Z prognózy ČSÚ VŠPS (2014) vyplývá, že do roku 2033 v zemědělství o 7 %

naroste počet zaměstnanců ve věku nad 55 let a to i přesto, že celková zaměstnanost v zemědělství bude klesat. Nejsilnější nárůst je předpokládán ve věkové skupině nad 65 let. V roce 2033 by tak pracovníci ve věku nad 55 let měli tvořit až 39 % celkové pracovní síly v zemědělství. Tento jev je plošného charakteru bez výjimek velikosti zemědělského podniku, počtu zaměstnanců, jejího zaměření, území na kterém činnost vykonává či dokonce kontinentu (Girdziute a kol., 2022; Janeska, 2019; Johr, 2012).

- VO_{IVb}: *Jaká je situace s Generací Z v odvětví zemědělství?*

Obecný fakt, že mladí se do zemědělství nehrnou je za aktuální situace už alarmující. Porovnání průměrného věku aktuálních zaměstnanců v zemědělství (cca 46 let) v kombinaci s nezájmem o toto odvětví ze strany mladých lidí je do budoucna neudržitelná, což si i samotné zemědělské podniky uvědomují. Dle podniků tento stav je způsoben neatraktivitou odvětví pro mladé lidi, protože ti mají představy o zemědělství jako o špinavé a fyzicky náročné práci, což v dnešní době rychlého vývoje technologií už není takřka pravda. Zvyšující se věk zaměstnanců v odvětví zemědělství je zároveň zapříčiněn i trendem prodlužování doby ekonomické aktivity starých lidí.

Až na výjimku pracovní pozice agronoma, obchodního zástupce a operátora výroby, zemědělské podniky zejména postrádají zaměstnance na pozice s nižší kvalifikací. eAgri (2023) uvádí největší problém chybějících zaměstnanců v živočišné výrobě, konkrétně na pozici ošetřovatele zvířat, v rostlinné výrobě se jedná převážně o sezónní pracovníky. Výsledky výzkumu disertační práce vykazují velmi obdobné pracovní pozice, které podniky postrádají nejvíce, případně jsou nejnáročnější k obsazení – (1) ošetřovatel zvířat, (2) opravář zemědělských strojů, (3) traktorista, (4) operátor výroby, (5) mechanizátor (6) agronom, (7) obchodní zástupce, (8) zámečnický obráběč, (9) elektrikář a (10) dojič. Vzhledem ke stále zvyšující se kvalifikaci mladých lidí v ČR bude do budoucna stále větší problém tyto méně kvalifikované pracovní pozice obsadit (ČSÚ, 2022a).

Zemědělské podniky jsou připraveny na příchod absolventů, a tak disponují otevřenými pracovními pozicemi, na které mohou přijmout uchazeče z Generace Z. I když tyto podniky nabízejí pozice primárně určené pro Generaci Z (nevyžadující předchozí praxi), mohou být Generací Z obsazeny i pozice, které nejsou specificky zaměřeny na tuto skupinu. V současné době zemědělské podniky zaměstnávají zaměstnance z Generace Z v rozmezí 5-20 %, a dle Bordy a kol., (2023) je důvodem nefungující generační obměna, která nyní na odvětví negativně působí.

Fluktuace spojená s Generací Z je velmi specifická pro každý podnik individuálně. Dosavadní zkušenosti zemědělských podniků s Generací Z se významně liší. Nejucelenější názor mají mikro a malé podniky, kde hodnotí fluktuaci v souvislosti s Generací Z jako lehce zvýšenou v porovnání s generacemi předchozími. U středních a velkých podniků je rozpětí variace fluktuace nespočet, od nízké po velkou. Individuální skepse u některých podniků pramení ze špatných zkušeností s Generací Z, kde následkem je značná fluktuace, která je problémem obecně celé Generace Z (Nguyenová, 2023; Veinbender, 2022; Žalud, 2022). Například: Otázka 12 - Střední podnik (s6) se vyjádřila: „... *mizerná docházka a omlouvání se ze směny těsně před jejím začátkem...*“.

Až na výjimky, většina dotazovaných zemědělských podniků aplikují opravdu širokou škálu aktivit pro přilákání Generace Z, které lze obecně charakterizovat do dvou oblastí – (1) spolupráce s veřejností (dny otevřených dveří, spolupráce se základními středními, vyššími i vysokými školami ve formě nabídky praxí i brigád, polní dny, veletrhy, burza práce, Gaudeamus atd.) a (2) sociální sítě. Dle rozhovorů s jednotlivými podniky lze tvrdit, že touto cestou se snaží řešit nezájem mladých lidí o toto odvětví a aplikují svoje aktivity zejména na ty nejmenší (dětské dny, dny otevřených dveří, programy pro mateřské školy či víkendové programy pro rodiny s dětmi), aby už od útlého věku v dětech budovali zájem o toto odvětví. Dále se snaží působit na mladé lidi školního věku, kdy se soustředí na spolupráci se základními, středními i vysokými školami ve formě nabídky brigád, praxí či možnosti využít návštěv ve formě otevřených dveří. Sociální sítě využívají středně velké podniky ve formě Facebooku, Instagramu a Twitteru. Avšak Nepožitková (2022) vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím veletrhů řadí mezi nejméně populární možnosti vyhledávání zaměstnanců. Nejoblíbenější sociální sítí je LinkedIn, mezi méně populární se řadí Facebook či Instagram (Nepožitková, 2022).

Na pracovišti často dochází ke setkávání dvou nebo více generací zaměstnanců, což vede k běžné mezigenerační spolupráci. V zemědělských podnicích se výskyt disharmonie mezi Generací Z a ostatními generacemi různě proměňuje, přičemž chybí systematický plán, jak tuto disharmonii efektivně řešit a podporovat lepší mezigenerační spolupráci. Mikro a malé podniky se s disharmonií obvykle nese setkávají, zatímco větší podniky ano. Diskuse o přizpůsobení se Generaci Z stále pokračují, avšak Brinia and Papavasileiou (2015) varují před možnou nevolí starších zaměstnanců, kteří preferují tradiční metody a odmítají nové technologie a inovace, které jsou obvykle přinášeny mladší generací.

- *VO_{IVc}: Jaké jsou možnosti v náboru zaměstnanců v odvětví zemědělství?*

Zemědělskými podniky je využívána pestrá škála aktivit pro nábor zaměstnanců (Kapitola 5.3.1 - Zemědělské podniky). Většina zemědělských podniků využívá pro nábor zaměstnanců nejrozličnějších zdrojů od vlastních webových stránek, inzertních portálů, osobních doporučení, pracovních agentur, spoluprací s veřejností a vzdělávacími zařízeními až po sociální sítě. V rámci polostrukturovaných rozhovorů se zemědělskými podniky byla zaznamenávána výrazná disharmonie v souvislosti s využíváním ÚP. Mikro, malé a velké podniky využívají spolupráci s ÚP pro vyhledávání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Některé středně velké podniky jsou se službami ÚP spokojeny a mají navázanou dlouhodobou spolupráci. Naopak některé podniky se distancují spolupráce s ÚP z důvodu špatných zkušeností s uchazeči, kteří přicházeli z ÚP. Vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím pracovních agentur a pracovních veletrhů patří mezi nejméně populární možnosti vyhledávání zaměstnanců (Nepožítková, 2022).

V dnešní době velmi populární náborový příspěvek nevyužívají mikro a malé podniky z důvodu jejich malého počtu zaměstnanců a velmi nízké náborové potřeby. Některé středně velké a velké podniky využívají náborový příspěvek a některé nikoliv. Podniky, které jej využívají jsou si vědomi, že náborový příspěvek je velkou motivací pro zaměstnance, který chce přivést svého kamaráda jako nového zaměstnance do podniku. Většinou je odměna rozdělena do třetin. Jedna třetina je vyplacena při nástupu nového zaměstnance, druhá po uplynutí zkušební doby a třetí po uplynutí jednoho roku v zaměstnání. Tato odměna se většinou pohybuje v rozmezí 1.000 – 15.000 Kč. Mezi oblíbené způsoby vyhledávání práce Generace Z je právě doporučení skrze přátele či rodinu dle Nepožítkové (2022). Z toho vyplývá, že tradiční způsoby hledání práce přestávají být pro mladé lidi lákavé (Karacsony a kol., 2020).

Diverzita při náboru zaměstnanců do zemědělského odvětví není obecně aplikována, a to jak z hlediska rozdílů mezi uchazeči předchozích generací a Generace Z, tak při náboru sezónních či dlouhodobých zaměstnanců. Zemědělské podniky se touto problematikou vůbec nezabývají a nepovažují ji za významnou.

Zemědělské podniky se rozcházejí v přístupu k uvádění zaměstnaneckých benefitů v pracovních inzerátech. Některé podniky uvádějí všechny nabízené benefity, zejména pokud jejich nabídka není rozsáhlá. Naopak jiné podniky, i když by rády uvedly všechny benefity, nemohou tak učinit kvůli jejich vysokému počtu. Tyto podniky mohou nabízet až 30 zaměstnaneckých benefitů, přičemž všechny považují za stejně důležité. Z tohoto důvodu není

možné zahrnout všechny benefity do pracovního inzerátu a jejich výběr probíhá náhodným způsobem. Tyto výsledky mohou pravděpodobně odrážet rozdíly specifické pro různé podniky v závislosti na šíři nabídky benefitů (Chillakuri, 2020; Gomez a kol., 2020).

Ačkoliv Naturálie dnes již nejsou v žebříčku popularity zaměstnaneckých benefitů u Generace Z na prvních místech (De Gieter a Hofmans, 2015; De La Torre-Ruiz a kol., 2019; Heřmanová a kol., 2024), avšak pouze jeden dotazovaný zemědělský podnik hodnotí tento benefit pro Generaci Z jako nevýznamný. Ostatní podniky nad touto myšlenou ještě neuvažovaly a přistupují k poskytování naturálních benefitů plošně, tj. bez rozlišování mezi různými věkovými generacemi.

Každý podnik má svůj vlastní způsob, jakým poskytují vyrozumění uchazečům o práci. Tradiční vyrozumění uchazečům probíhá několika kanály – (1) fyzicky ihned po pohovoru, (2) písemně (e-mailem), (3) telefonicky či (4) skrze webový inzertní portál, a to většinou do jednoho týdne či dle domluvy. Oboustranná zpětná vazba je pro Generaci Z velmi významná a to zejména v rámci pohovoru (Half, 2015; Rozario a kol., 2019). Generace Z je netrpělivá a chce mít vše ihned. Čas délky procesu získávání a výběru zaměstnanců se shodují na sedmi dnech (Opris a Victor-Eduard, 2017).

- VO_{IVa}: *Jak řeší zemědělské podniky budování značky zaměstnavatele?*

Zemědělské podniky se jednoznačně neřadí mezi zaměstnavatele, kteří by věnovali zásadní pozornost tématu budování značky. Spíše je to aktivita, zejména u mikro a malých podniků, kterou stále odkládají a před ni staví stále více jiných činností. I přesto se některé dotazované podniky snaží zjišťovat, co na nich jako na zaměstnavateli zaměstnanci oceňují, jak je značka hodnocena aktuálními zaměstnanci a zda zjišťují, v čem shledává Generace Z hodnotu značky. Například: Otázka 24 - Střední podnik (s1) se vyjádřil: „... *zaměřujeme se zejména na zajištění provozu podniku, na tyto činnosti nezbyvá moc času...*“. Tyto aktivity jsou vždy od zaměstnanců kladně hodnoceny, protože z nich plyne to, že zaměstnavateli na jeho zaměstnancích záleží a chce se ve své pozici zaměstnavatele jen zlepšovat. Podniky se touto nečinností zbavují možnosti lepšího vzájemného porozumění, podstatné výhody na trhu práce, která souvisí se získáním a udržením pracovních sil (Armstrong a Taylor, 2017; Bednář, 2013; Tegze, 2018; Vítková, 2020).

- *VO_{IVe}: Jaké jsou možnosti nabízení zaměstnaneckých benefitů?*

Dvorakova a kol., (2012) a Armstrong (2007) uvádějí, že velké a finančně silné podniky nabízejí širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí omezený počet. Výsledky výzkumu této práce hovoří jinak. Například: Malý podnik (m2) a velký podnik (v3) nabízejí zcela stejný počet zaměstnaneckých benefitů (n=17). Stejná situace je u mikro podniku (u1) a malého podniku (m5), které shodně nabízejí třináct zaměstnaneckých benefitů. Mikro podniky nabízejí průměrně 12 zaměstnaneckých benefitů, malé podniky 15, střední 17 a velké 18. V komparaci, že jsou mikro podniky charakterizovány do 10 zaměstnanců a ročním obratem do 2 mil. euro, a velké 250 zaměstnanci a více, a více jak 50 mil. euro ročním obratem, není počet nabízených zaměstnaneckých benefitů v porovnání počtu zaměstnanců a ročním obratem zásadní. Naopak by se dalo konstatovat, že mikro podniky jsou v oblasti nabízených zaměstnaneckých benefitů štedřejší v porovnání s podniky velkými. Bez ohledu na velikost podniku může být blaho zaměstnanců takovou prioritou pro vedení podniku, že nabízejí přesně takové benefity, které přesně odpovídají potřebám zaměstnanců.

6.2 Doporučení

Na základě dosažených výsledků disertační práce (Kapitola 5 – Výsledky disertační práce) jsou navržena doporučení týkající se:

- *implementace oddělení řízení lidských zdrojů.*

Většina zemědělských podniků vykazuje absenci komplexního ŘLZ, přestože některé z nich patří mezi velké podniky s více než 250 zaměstnanci. V mikro a malých podnicích jsou role personalistů stále zastávány majiteli, jednatelem či předsedy zemědělských podniků. Střední a velké podniky obvykle nemají vyčleněnou pozici výhradně personalisty, tato role je často kombinována se mzdovou agendou. Tento přístup představuje zásadní nedostatek, neboť omezené znalosti a dovednosti v oblasti ŘLZ brání efektivnímu provádění specifických činností. Inovace v této oblasti, reakce na individuální potřeby zaměstnanců, budování značky zaměstnavatele či efektivní nábor zaměstnanců dle potřeb zaměstnanců jsou aktivity, které již nelze opomíjet ani adekvátně nahradit v celkovém procesu aktivit podniků.

Toto doporučení vychází ze zjištění polostrukturovaných rozhovorů se zástupci zemědělských podniků, jak je uvedeno v Kapitole 5.4.1 - Zástupci zemědělských podniků.

- *Porozumění Generaci Z.*

Prioritou většiny zemědělských podniků je zajištění provozu, což jim podle jejich vyjádření ponechává jen omezený prostor pro tzv. "okrajové aktivity." Pod těmito aktivitami si zemědělské podniky představují budování značky zaměstnavatele, inovativní metody nábory zaměstnanců, získávání informací o Generaci Z a jejich očekáváních vůči potenciálním zaměstnavatelům. Donedávna se předpokládalo, že nejvýznamnější změny na trh práce přinesla Generace Y, avšak ve srovnání s Generací Z byl jejich vliv zanedbatelný (Prund, 2021). Ačkoli si zemědělské podniky uvědomují závažnost současné situace, která zahrnuje vysoký průměrný věk zaměstnanců v zemědělství a neochotu Generace Z pracovat v tomto odvětví, nejsou připraveny na příchod nové, výrazně odlišné generace. V uplynulých desetiletích zemědělské podniky neinovovaly procesy spojené s řízením lidských zdrojů, nábořem zaměstnanců, jejich rozvojem, péčí o ně ani nabídku zaměstnaneckých benefitů. Je zásadní, aby se připravili na nastupující generaci zaměstnanců, porozuměli jejich potřebám a přáním, a stali se zaměstnavatelem, který nabídne atraktivní a individuálně přizpůsobené pracovní podmínky, jež budou pro uchazeče neodolatelné.

Toto doporučení vychází ze zjištění polostrukturovaných rozhovorů se zástupci zemědělských podniků, jak je uvedeno v Kapitole 5.4.1 - Zástupci zemědělských podniků.

- *Komunikace nejatraktivnějších aspektů atraktivity zaměstnavatele.*

Generace Z klade důraz na pocit hrdosti a naplnění ze svého zaměstnání a preferuje podniky, jejichž hodnoty jsou v souladu s jejich vlastními, což úzce souvisí s atraktivitou zaměstnavatele. V tomto kontextu je doporučeno se zaměřit na tři klíčové oblasti: (1) Přátelskou atmosféru na pracovišti, (2) Zajímavou pracovní náplň a (3) Finanční ohodnocení. Zemědělské podniky by měly aktivně komunikovat tyto tři aspekty, aby zvýšily svou atraktivitu.

Toto doporučení vychází z výsledků dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v Kapitole 5.2.2 - Atraktivita zaměstnavatele.

- *Specifický design pracovního inzerátu přizpůsobený cílové skupině.*

Zemědělské podniky upřednostňují tradiční metody nábory zaměstnanců, zatímco moderní přístupy, jako jsou sociální sítě, jsou preferovány zejména příslušníky Generace Z. Pracovní inzerát by měl být přizpůsoben konkrétní cílové skupině. Generaci Z nelze považovat za homogenní skupinu s jednotnými potřebami. Jejich potřeby se liší podle věku a úrovně vzdělání, tedy mezi studenty středních a vysokých škol. Tyto dvě podskupiny mají odlišné

preferance ohledně jednotlivých položek pracovního inzerátu. Pro studenty středních škol je nejdůležitější položkou název pracovní pozice, zatímco pro studenty vysokých škol je to až pátá nejdůležitější položka. Naopak pro studenty vysokých škol jsou nejdůležitější požadavky pracovní pozice. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby zemědělské podniky při tvorbě pracovních inzerátů zohledňovaly specifické potřeby cílové skupiny.

Toto doporučení vychází z výsledků dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v Kapitole 5.2.7 - Preference dílčích položek pracovního inzerátu.

- *Personalizovaná nabídka zaměstnaneckých benefitů.*

Na základě výsledků této disertační práce lze formulovat několik doporučení pro řízení lidských zdrojů v zemědělských podnicích. Nejzásadnější doporučení spočívá v nutnosti přehodnocení celkového portfolia zaměstnaneckých benefitů uváděných v pracovních inzerátech, přičemž je třeba klást větší důraz na ty benefity, které jsou atraktivní pro mladší generaci, zejména pro Generaci Z. Benefity, které tato generace považuje za méně významné, by měly mít nižší prioritu.

Dále je nezbytné explicitně komunikovat specifika jednotlivých zaměstnaneckých benefitů jak v pracovních inzerátech, tak na kariérních stránkách daných podniků, pokud jsou k dispozici. Tento přístup zajistí, že potenciální uchazeči budou dobře informováni o nabízených benefitech a o výhodách, které jim práce pro daný podnik přináší. Tímto způsobem mohou zemědělské podniky lépe reagovat na potřeby a očekávání mladé generace, čímž zvýší svou atraktivitu jako zaměstnavatele a zlepší svou schopnost přilákat a udržet talentované zaměstnance.

Kritickou oblastí je pak zaměření na oblast zaměstnaneckých benefitů reprezentující dovolenou a pracovní volno. Jedním ze zásadních aspektů, na který by se zemědělské podniky měly zaměřit, je nabídka benefitů v kategorii Dovolená. Rozšíření zaměstnaneckých benefitů v této kategorii, jako je Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno či Zdravotní volno, by mohli přilákat mladé talenty, které hledají lepší pracovní podmínky.

Další významnou oblastí jsou finanční benefity. Doporučuje se zavedení nebo zvýšení Finančních bonusů a prémie a Příspěvků na životní/penzijní pojištění, protože tyto benefity jsou pro Generaci Z velmi atraktivní. Implementace těchto benefitů může významně přispět k přilákání a udržení mladých talentů v zemědělských podnicích.

Na základě zjištění týkajících se rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem je vhodné přezkoumat benefity související s touto oblastí, aby byly atraktivnější pro Generaci Z. Důraz je

kladen na prevenci duševního a fyzického zdraví zaměstnanců. Nabídnutí flexibilních pracovních modelů a možnosti práce z domova s větší mírou autonomie je doporučováno, vždy s ohledem na specifickou povahu zemědělské práce. Zemědělské podniky se však mohou potýkat s řadou překážek při implementaci doporučených opatření, která reflektují preference Generace Z. Finanční omezení, zejména u menších zemědělských podniků, často omezují jejich schopnost nabízet nákladné zaměstnanecké benefity, jako jsou Finanční bonusy a prémie či Příspěvek na životní/penzijní pojištění. K optimalizaci nákladů je nezbytné zvážit alokaci zdrojů do lidských zdrojů a hledat externí finanční podporu formou dotací nebo grantů. Dotační zdroje v České republice jsou rozděleny do dvou hlavních skupin podle zdroje financování. Po vstupu České republiky do Evropské unie jsou zemědělcům dostupné evropské dotační programy, které jsou částečně spolufinancovány ze státního rozpočtu ČR, a jsou doplněny národními dotačními programy, financovanými zcela z rozpočtu České republiky. Správu těchto programů zajišťuje Státní zemědělský intervenční fond (Ministerstvo zemědělství, 2024). Česká republika podporuje různé aktivity z výhradně národních zdrojů prostřednictvím několika cílených programů (Státní zemědělský intervenční fond, 2024). Tento finanční rámec může snížit finanční břemeno zaměstnavatelů a umožnit jim poskytovat komplexnější formu zaměstnaneckých benefitů. Dotace jsou často poskytovány prostřednictvím vládních programů, které podporují specifické iniciativy, zatímco granty jsou dostupné od různých podniků včetně neziskových a průmyslových skupin. Prozkoumání těchto příležitostí může zvýšit atraktivitu nabídek zaměstnaneckých benefitů bez výrazného dopadu na rozpočet podniku. Zvláštní povaha zemědělské práce často znesnadňuje implementaci určitých zaměstnaneckých benefitů, jako je pružná pracovní doba nebo práce z domova (Dedieu a Schiavi, 2019; Malanski a kol., 2021). Vhodné by mohlo být zaměřit se na zaměstnanecké benefity, které lze snadno integrovat do zemědělského prostředí, jako je Dovolená, Příspěvek na životní/penzijní pojištění nebo Sleva na produkty podniku. Dle Bernhardta et al (2021) nedostatečné technologie mohou představovat bariéru pro implementaci moderních benefitů, například flexibilních pracovních podmínek a autonomie. Investice do základní technologie pro zlepšení pracovních podmínek a podpora flexibilnějších pracovních modelů, jako je zlepšení internetového připojení a modernizace zemědělských strojů, může být jedním z možných řešení. Tradiční kulturní a manažerské přístupy v zemědělském řízení (Prokop a kol., 2019) se mohou výrazně lišit od očekávání mladé generace a mohou zpomalit tempo implementace změn. Nabídka školení a vzdělávání zemědělskému managementu o potřebách Generace Z by mohla přispět k lepšímu přijímání nových zaměstnaneckých benefitů. Je také nezbytné řešit

právní a regulační omezení v zemědělském odvětví (Divanbeigi a Saliola, 2017), která mohou bránit implementaci atraktivních zaměstnaneckých benefitů v souladu s místními právními předpisy. Právní konzultace a spolupráce s odborníky jsou nezbytné pro zajištění, že veškeré navrhované změny budou v souladu s platnými právními rámci.

Toto doporučení vychází z výsledků dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v Kapitole 5.2.1 - Zaměstnanecké benefity.

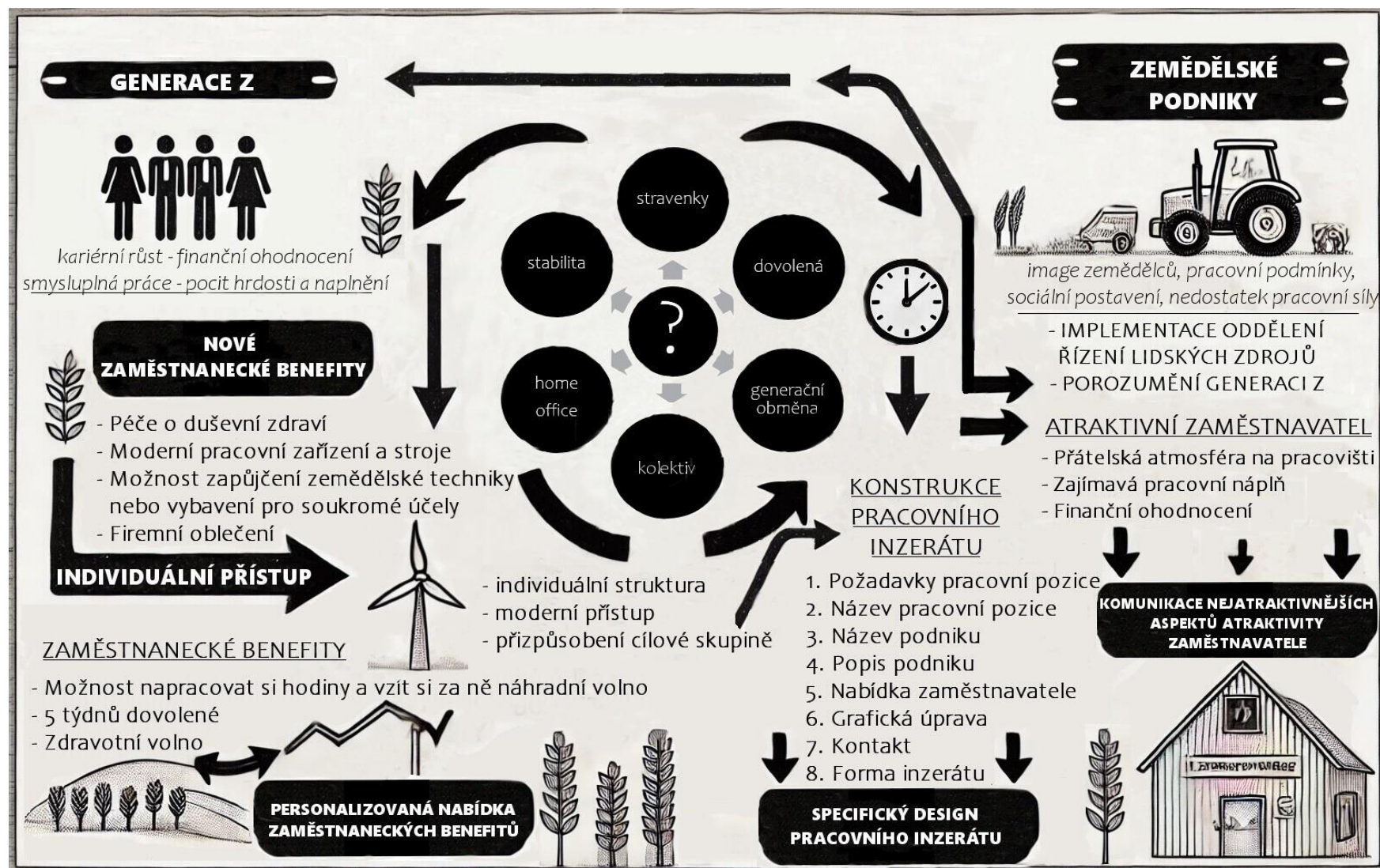
- *Doplňující nabídka zaměstnaneckých benefitů.*

Většina respondentů z Generace Z neidentifikovala žádné nové zaměstnanecké benefity kromě těch, který již byly uvedeny v dotazníku. Toto zjištění může signalizovat buď jejich spokojenost s existujícími benefity, nebo možnou nedostatečnou schopnost či nevědomost respondentů při identifikaci dalších potřeb, které by mohly být pro ně relevantní, ale nebyly dostatečně zdůrazněny v dotazníku. Ze všech odpovědí, 63 odpovědí obsahovalo obecné nebo neúplné informace o doplňujících zaměstnaneckých benefitech. Zajímavým zjištěním je, že 36 odpovědí se opakovalo nebo specifikovalo benefity, které již byly zmíněny v dotazníku. To naznačuje, že tyto benefity jsou považovány za oblíbené nebo významné pro respondenty. Mezi tyto benefity patřily Finanční bonusy a prémie, Sleva na produkty či služby podniku, včetně flexibilních pracovní doby, jako je práce z domova. V menším množství případů byly identifikovány nové benefity, které nebyly zahrnuty v původních otázkách dotazníkového šetření. Například péče o duševní zdraví byla zmíněna v šesti odpovědích, což reflektuje rostoucí důležitost duševního zdraví v pracovním prostředí, jako klíčového aspektu podnikové politiky a pracovního života (Oliveira a Barros Neto, 2022). Další zjištění ukazuje na zájem Generace Z o moderní pracovní vybavení a stroje (pět odpovědí), což odráží potřebu práce s moderními technologiemi a vybavením v aktuálním pracovním prostředí, což může podporovat jejich produktivitu a pracovní spokojenost (Makridis a Han, 2021). Možnost zapůjčení zemědělských strojů nebo zařízení pro soukromé účely byla zmíněna ve třech odpovědích, což naznačuje praktické využití takových benefitů pro zaměstnance žijící na venkově nebo pracující v zemědělství. Ačkoli se jedná o méně obvyklý benefit, dva respondenti zdůraznili význam firemních oděvů, které mohou mít praktickou hodnotu a současně přispívat k posílení firemní identity (Entsuaah a kol., 2018). Celkově tyto odpovědi mohou přimět zemědělské podniky k lepšímu porozumění a reakci na potřeby Generace Z, čímž mohou nabídnout relevantní a atraktivní zaměstnanecké benefity.

Toto doporučení vychází z výsledků dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v Kapitole 5.2.6 - Doplnující zaměstnanecké benefity.

Uvedená dílčí doporučení byla syntetizována do komplexního schématu, které systematicky reprezentuje vzájemné vztahy a propojení mezi jednotlivými doporučeními, s důrazem na jejich praktickou aplikovatelnost. Schéma poskytuje detailní přehled o jejich vzájemné interakci a synergickém vlivu, čímž napomáhá k ucelenému pochopení jejich vzájemného významu a dopadu v rámci celkového kontextu výzkumu.

Obrázek 15, Komplexní schéma doporučení



zdroj: vlastní zpracování (2024)

7 Přínosy disertační práce, limitace výzkumu a možnosti navazujícího výzkumu

7.1 Přínosy disertační práce

Přínosy výsledků disertační práce lze charakterizovat do dvou rovin – (1) Teoretické přínosy a (2) Praktické přínosy.

7.1.1 Teoretické přínosy

Z výše zmíněných dosažených výsledků v Kapitole 5 – Výsledky disertační práce, vyplývá pět teoretických přínosů disertační práce:

I. Kategorizace zaměstnaneckých benefitů

Odborná literatura disponuje mnohými autory, kteří se zaměřují na problematiku kategorizace zaměstnaneckých benefitů. V současné době lze tedy nalézt nespočet druhů kategorizací zaměstnaneckých benefitů, které pocházejí od různých autorů a zahrnují rozsáhlé časové období, typicky datované převážně okolo přelomu tisíciletí. Při tvorbě těchto kategorizací nebyly zohledňovány specifické potřeby a preference Generace Z. V této disertační práci je teoretickým inovativním přínosem vytvoření kategorizace zaměstnaneckých benefitů, která je koncipována s ohledem na preference a potřeby Generace Z. Tato kategorizace čítá finálních sedm kategorií o celkovém počtu 41 zaměstnaneckých benefitů (Kapitola 5.2.3 – Faktorová analýza).

II. Rozšíření teorie řízení lidských zdrojů

Disertační práce rozšiřuje teoretický rámec ŘLZ o nové poznatky týkající se specifík náboru a udržení zaměstnanců Generace Z v odvětví zemědělství. Identifikuje klíčové faktory, které ovlivňují atraktivitu zemědělských podniků pro mladé uchazeče o pracovní místo, včetně preferovaných zaměstnaneckých benefitů. Výsledky této práce poskytují hlubší pochopení toho, jak mohou zemědělské podniky efektivně přizpůsobit své strategie ŘLZ, aby lépe reflektovaly specifické charakteristiky, hodnoty a očekávání Generace Z. Tento přístup může podnikům pomoci nejen přilákat talentované mladé lidi, ale také zvýšit jejich loajalitu a dlouhodobé zapojení do pracovního procesu.

III. Analýza atraktivity zaměstnavatelů

Práce poskytuje podrobnou analýzu faktorů, které ovlivňují vnímání atraktivity zaměstnavatelů v zemědělském odvětví z perspektivy Generace Z. Identifikuje klíčové aspekty, jako je přátelská atmosféra na pracovišti, zajímavá pracovní náplň, finanční ohodnocení a etika a společenská odpovědnost podniku, které přispívají k rozhodování této věkové skupiny při výběru zaměstnavatele. Díky tomuto přístupu je umožněno hlubší pochopení preferencí a očekávání mladší generace, což je zásadní pro vývoj a implementaci efektivních náborových strategií. Tyto strategie mohou výrazně zvýšit schopnost zemědělských podniků přilákat a udržet talentované pracovníky z Generace Z, což je klíčové pro jejich dlouhodobou konkurenceschopnost a udržitelnost podniků.

IV. Identifikace specifických potřeb a preferencí Generace Z

Disertační práce systematicky identifikuje specifické potřeby a preference Generace Z v oblastech zaměstnaneckých benefitů, náborových procesů a očekávání spojených s budoucím zaměstnáním. Zvláštní pozornost je věnována preferencím v oblasti zaměstnaneckých benefitů, požadavkům na flexibilitu pracovní doby a podmínek týkajících se doby volna. Kromě toho jsou zkoumána očekávání Generace Z ohledně příležitostí k profesnímu růstu a rozvoji, včetně kariérního postupu, a dostupnost vzdělávacích a rozvojových programů. Tento přístup poskytuje důležitý teoretický rámec, který slouží jako základ pro další vědecké studie zaměřené na hlubší porozumění interakce mezi Generací Z a trhem práce. Výsledky práce mohou přispět k efektivnějším strategiím řízení lidských zdrojů a k lepšímu přizpůsobení pracovních podmínek specifickým očekáváním a potřebám této generace.

V. Příspěvek k personálnímu marketingu a budování značky zaměstnavatele

Výsledky této práce poskytují nové poznatky o tom, jak mohou zemědělské podniky efektivně využívat koncepty personálního marketingu a strategie budování značky zaměstnavatele k přilákání a udržení talentů z Generace Z. Výzkum identifikuje faktory, které ovlivňují vnímání atraktivity zaměstnavatele, včetně zaměstnaneckých benefitů, přátelské atmosféry na pracovišti, zajímavé pracovní náplně, finančního ohodnocení a etiky a společenské odpovědnosti podniku, které jsou pro tuto generaci významné. Zjištění přispívají k rozvoji teoretického rámce personálního marketingu tím, že identifikují specifické preference a očekávání Generace Z v kontextu zemědělství. Tyto poznatky mají potenciál zlepšit náborové

procesy a zvýšit retenci zaměstnanců, což je klíčové pro dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost podniků v zemědělském odvětví.

7.1.2 Praktické přínosy

Na základě dosažených výsledků (Kapitola 5 – Výsledky disertační práce) vyplývá sedm rovin praktických přínosů disertační práce:

I. Specifikace potřeb Generace Z

Generace Z se vyznačuje specifickými charakteristikami a preferencemi, které ovlivňují jejich očekávání od pracovního prostředí. Tito jedinci vyrostli v digitálně propojeném světě, což formulovalo jejich nadměrné užívání technologií a očekávání vysoké úrovně digitální integrace v pracovním prostředí. Rovněž kladou důraz na flexibilitu, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a smysluplnost práce. Dále je patrný jejich nezájem vůči tradičním průmyslovým odvětvím, jako je zemědělství, které často považují za méně atraktivní z hlediska moderní technologie a inovací. Neochota pracovat v tomto odvětví může být spojena s vnímáním fyzické náročnosti a nedostatkem kariérních příležitostí odpovídajících jejich dovednostem a aspiracím.

Práce poskytuje detailní pochopení specifických potřeb a preferencí Generace Z ve vztahu k pracovním návykům a jejich nezájmu o zaměstnání v zemědělském odvětví. Pro zaměstnavatele je tedy klíčové, aby přizpůsobili své strategie náboru i pracovní podmínky, pokud chtějí efektivně přilákat talenty z této generace.

II. Cílená nabídka zaměstnaneckých benefitů

Generace Z představuje specifickou skupinu na trhu práce s unikátními preferencemi a očekáváními, která vyžadují cílený přístup k zaměstnaneckým benefitům. Aby byly zaměstnanecké benefity atraktivní pro Generaci Z, je nezbytné, aby byly přizpůsobeny jejich specifickým potřebám a hodnotám. Cílená nabídka těchto benefitů může významně zvýšit atraktivitu zaměstnavatele pro potenciální zaměstnance z Generace Z, přispět k jejich spokojenosti a loajalitě, a tím i ke zvýšení celkové efektivity a úspěšnosti podniku.

Současný stav je charakterizován nesouladem mezi nabídkou zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zemědělskými podniky a očekáváními Generace Z, která má specifické potřeby a představy o benefitech v pracovním prostředí. Generace Z klade důraz na moderní technologie, flexibilitu, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, osobní a profesní růst, rozmanitost a sociální odpovědnost, což se výrazně liší od tradiční a zároveň současné

nabídky zemědělských zaměstnavatelů. Jedinou výjimku tvoří zaměstnanecký benefit Stravenky, který představuje shodu mezi nabídkou zaměstnavatelů a poptávkou Generace Z.

Disertační práce proto identifikuje specifické zaměstnanecké benefity, které Generace Z považuje za atraktivní, a doporučuje jejich implementaci s cílem zvýšit atraktivitu zaměstnavatelů

III. Rozdílné vnímání atraktivity zaměstnaneckých benefitů i atraktivity zaměstnavatele dle dosaženého vzdělání Generace Z.

Generace Z není homogenní skupinou z několika důvodů, které souvisejí s různými aspekty jejich životních zkušeností. Různá úroveň vzdělání, osobních zkušeností a profesní zaměření členů Generace Z vede k různým kariérním cílům a očekávání od pracovního prostředí. Tyto faktory společně přispívají k tomu, že Generace Z není homogenní skupinou, ale spíše rozmanitým souborem jedinců s různorodými zkušenostmi a očekáváními. Tento fakt je důležitý pro zaměstnavatele a tvůrce politik, kteří chtějí efektivně komunikovat a přizpůsobit své nabídky této generaci.

IV. Identifikace doplňujících zaměstnaneckých benefitů.

Výsledky výzkumu naznačují nedostatečnou připravenost zemědělských podniků na příchod nové generace na trh práce. Podniky se dosud nezabývaly specifickými potřebami Generace Z, včetně jejich odlišných požadavků na zaměstnanecké benefity ve srovnání s předchozími generacemi. Otevřená otázka v rámci dotazníkového šetření identifikovala celkem čtyři doplňující zaměstnanecké benefity, které by Generace Z mohla v budoucnu očekávat od svého potenciálního zaměstnavatele.

V. Optimalizace náborových strategií.

Ačkoli je z polostrukturovaných rozhovorů se zemědělskými podniky evidentní, že nevyužívají diverzitu při náboru zaměstnanců, ať už sezónních či dlouhodobých, včetně příslušníků Generace Z a jiných generací, výsledky preferencí jednotlivých položek pracovního inzerátu vykazují výrazné rozdíly ve vnímání mezi studenty středních a vysokých škol. Každá skupina preferuje zcela odlišné pořadí položek a jediný konsensus mezi oběma skupinami je v poslední položce, která reprezentuje Formu pracovního inzerátu.

Výzkum rovněž odhalil výrazné rozdíly v atraktivitě zaměstnaneckých benefitů a atraktivitě zaměstnavatele mezi studenty středních a vysokých škol. Data ukazují, že preference těchto dvou skupin se značně liší, pokud jde o to, co považují za atraktivní benefity a jak vnímají

atraktivitu potenciálního zaměstnavatele. Tato zjištění naznačují, že různé věkové a vzdělanostní skupiny mohou mít odlišné priority a očekávání týkající se zaměstnaneckých podmínek.

Na základě výsledků této disertační práce mohou zemědělské podniky přizpůsobit své náborové strategie tak, aby lépe odpovídaly specifickým očekáváním Generace Z. To zahrnuje zejména zvýšený důraz na integraci digitálních technologií a poskytování flexibilních pracovních podmínek, které jsou pro tuto generaci zásadní. Implementace těchto prvků může zvýšit atraktivitu zemědělských podniků jako zaměstnavatelů a efektivněji oslovit mladší pracovní sílu.

VI. Zlepšení komunikace zaměstnaneckých benefitů

Práce doporučuje explicitní a podrobnou komunikaci specifických zaměstnaneckých benefitů, které reflektují potřeby Generace Z v pracovních inzerátech a na kariérních stránkách firem. Tento přístup je zamýšlen tak, aby potenciální uchazeči získali přesné a jasné informace o nabízených benefitech, čímž se zvýší jejich informovanost o benefitech u daného podniku. Tato strategie může zahrnovat detailní popisy právě těch zaměstnaneckých benefitů, které jsou pro Generaci Z považovány za nejatraktivnější (Kapitola 5.2.1 – Zaměstnanecké benefity). Tento typ transparentní komunikace je zásadní pro tvorbu atraktivity zaměstnavatele a zajištění konkurenceschopnosti podniku na trhu práce.

VII. Zvýšení atraktivity zemědělství jako oboru

Pochopení specifických potřeb a preferencí Generace Z umožňuje zemědělským podnikům strategicky upravit své personální politiky a zaměstnanecké benefity, aby zvýšily svou atraktivitu jako zaměstnavatelé. Tento přístup může zahrnovat přizpůsobení pracovních podmínek, například zavedení flexibilních pracovních režimů, modernizaci technologického zázemí, nebo rozšíření nabízených zaměstnaneckých benefitů, které odpovídají hodnotovým preferencím této generace.

Takovéto změny mohou nejen přilákat a udržet talentované pracovníky z Generace Z, ale také přispět k celkové modernizaci a inovaci pracovního prostředí v zemědělském odvětví. Tento posun může dlouhodobě posílit konkurenceschopnost a udržitelnost zemědělských podniků v České republice, čímž se může pozitivně ovlivnit dynamika celého odvětví.

7.2 Limitace výzkumu

Výsledky dosažené v této disertační práci, pokud jde o jejich spolehlivost a platnost, mají určitá omezení. Existuje několik klíčových limitujících faktorů, které by mohly ovlivnit spolehlivost a validitu celkových výsledků tohoto výzkumu. Tyto faktory zahrnují:

- I. *klíčové omezení spočívá v aplikované metodologii a použitých výzkumných metodách a postupech. Dosud nebyl proveden žádný srovnatelný výzkum obdobného charakteru a rozsahu jiným autorem.*

Metoda dotazníkového šetření nemusí vždy poskytnout přesné informace o situacích, které respondenti hodnotí částečně hypoteticky (Hendl 2016; Tahal 2017). Hodnocení jednotlivých benefitů u studentů připravujících se na budoucí povolání může vykazovat odlišnosti, pokud se ocitnou v situaci s reálnou volbou zaměstnavatele nebo pokud již mají zkušenosti se zaměstnáním v daném oboru. Proto by bylo vhodné v budoucím výzkumu navázat na tuto studii dotazníkovým šetřením zaměřeným na absolventy. Nicméně oslovit takovéto respondenty plošně může být náročné.

- II. *omezení vzorku spočívá v obtížnost získání reprezentativního vzorku příslušníků Generace Z, zejména v kontextu zemědělství, které představuje menšinové nebo specifické odvětví,*
- III. *nedostatek zkušeností spočívající v omezených pracovních zkušenostech Generace Z v odvětví zemědělství, které mohou ovlivnit jejich postoje a preference v této oblasti,*
- IV. *heterogenita vzorku Generace Z zahrnuje jedince s různorodými zkušenostmi, hodnotami a preferencemi, což může vést ke značné variabilitě odpovědí.*

7.3 Možnosti navazujícího výzkumu

Na výsledky této disertační práce uvedené v Kapitole 8 – Výsledky disertační práce, je možné navázat několika způsoby, v souvislosti s budoucí studií v následujících oblastech:

- *ověřit spolehlivost a platnost výsledků této disertační práce jinými výzkumnými metodami či postupy,*
- *rozšířit zkoumaný vzorek 220 pracovních inzerátů pro potřeby kvantitativní obsahové analýzy pro lepší validitu výsledků, případné zjištění jejich vývoje či změny v čase,*
- *rozšířit počet respondentů dotazníkového šetření pro zajištění lepší validity vzorku,*
- *ověřit výsledky Explorativní faktorové analýzy u respondentů Generace Z,*

- *ověřit atraktivitu zaměstnaneckých benefitů, které nebyly v dotazníku zařazeny,*
- *ověření atraktivity zaměstnaneckých benefitů a atraktivity zaměstnavatele z pohledu Generace Z jako zaměstnanců,*
- *rozšířit zkoumaný vzorek osmnácti zástupců zemědělských podniků v rámci polostrukturovaných rozhovorů pro lepší validitu výsledků,*
- *rozšířit zkoumaný vzorek deseti zaměstnanců Generace Z v rámci polostrukturovaných rozhovorů pro lepší validitu výsledků.*

V kontextu výše uvedených dílčích možností navazujícího výzkumu lze využít prostor pro analýzu pracovní inzerce na webových stránkách samotných zemědělských podniků, které byly často uváděny jako zdroj náboru nových zaměstnanců.

V kontextu náboru zaměstnanců jako celku by budoucí výzkum mohl zkoumat ekonomické aspekty tohoto procesu, zejména se zaměřením na finanční náklady a návratnost investic při využití placené webové inzerce nebo služeb pracovních agentur. Tento výzkum by mohl zahrnovat analýzu efektivity různých náborových kanálů z hlediska nákladů, času a kvality získaných uchazečů. Dále by mohl posoudit, jak různé formy inzerce a agenturní služby přispívají k dlouhodobému úspěchu v náboru a udržení zaměstnanců, včetně kvantifikace návratnosti investic do těchto náborových metod.

Možnost navazujícího výzkumu spojený s ekonomickými aspekty se také pojí s investicemi do technologií, které zlepšují pracovní podmínky a umožňují flexibilnější pracovní režimy. Tento budoucí výzkum by měl zahrnovat posouzení dopadu moderní zemědělské techniky a zařízení na atraktivitu zemědělských pracovních míst. Z manažerského hlediska by bylo hodnotné analyzovat jak tradiční, tak současné techniky používané v zemědělských podnicích a jejich vliv na atraktivitu zaměstnavatele. Dále je nezbytné navrhnout vzdělávací a školicí programy pro manažery, které budou přizpůsobeny k prohloubení znalostí souvisejících se specifickými potřebám Generace Z.

V souvislosti s nábořem zaměstnanců a zaměřením disertační práce je nezbytné analyzovat právní a regulační překážky spojené se zaváděním atraktivních benefitů v zemědělských podnicích. Je rovněž zapotřebí provést výzkum efektivních metod komunikace benefitů a specifík jednotlivých benefitů v pracovních inzerátech a na kariérních stránkách podniků, což by mělo zahrnovat posouzení dopadu této komunikace na očekávání a spokojenost kandidátů.

Budoucí výzkum by měl zvážit uvedené oblasti a hledat inovativní řešení, která napomohou přilákání a udržení mladých talentů v zemědělském odvětví a zvýší atraktivitu zemědělství jako celku, a zejména jako jejich kariérní dráhy. Další výzkum by se mohl zaměřit na longitudinální studie zkoumající vývoj preferencí Generace Z a rychlost, s jakou se zemědělské podniky těmto změnám přizpůsobují. Z hlediska teoretického přínosu může budoucí výzkum zahrnovat také kategorizaci zaměstnaneckých benefitů, s důrazem na možnost začlenění nových benefitů vyvolaných změnami na trhu práce způsobenými nástupem Generace Z.

8 Závěr

Tato disertační práce se zaměřovala na tři hlavní tematické oblasti výzkumu, kterými jsou – (1) Generace Z, (2) odvětví zemědělství a (3) zaměstnanecké benefity. Tato práce se tematicky zaměřuje na analýzu potřeb Generace Z, která aktuálně vstupuje na trh práce. Vzhledem k tomu, že potřeby této generace se výrazně liší od potřeb předchozích generací, je nezbytné, aby zaměstnavatelé důkladně porozuměli těmto specifickým požadavkům. Tento proces zahrnuje nejen pochopení těchto potřeb, ale také aktivní naslouchání Generaci Z. Cílem disertační práce proto bylo navrhnout doporučení pro přístup k náboru zaměřeného na Generaci Z prostřednictvím optimalizace nabídky zaměstnaneckých benefitů, a to na základě analýzy faktorů, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatelů v odvětví zemědělství z pohledu této generace.

Zcela prvotní výzkumnou metodou, na základě jejíž výsledků se odvíjel celý výzkum disertační práce byla kvantitativní obsahová analýza. Její výsledky identifikovaly nabídku zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnavatelů čili zemědělských podniků, které jsou nejčastěji zastupovány v pracovních inzerátech. Výsledky této metody utvořily stěžejní podklady pro další výzkum, který byl aplikován v kvantitativní i kvalitativní rovině. Kvantitativní výzkum byl aplikován v rámci dotazníkového šetření, které bylo zejména zaměřeno na ověření atraktivity nabízených zaměstnaneckých benefitů zemědělskými podniky Generací Z. Toto ověření se týkalo pohledu Generace Z na zaměstnanecké benefity jako celku, ale zároveň byla pozornost zaměřena na odlišné hodnocení dle dosaženého vzdělání respondentů. Stejným způsobem byla zhodnocena atraktivita zaměstnavatele z pohledu Generace Z i jejího dosaženého vzdělání. Dotazníkové šetření bylo dále zaměřeno na zaměstnanecké benefity, které nebyly zjištěny obsahovou kvantitativní analýzou (nebyly tedy zemědělskými podniky nabízeny) a respondenti měli možnost je doplnit v rámci otevřené otázky. Výsledkem dotazníkového šetření bylo i stanovení preferenčního pořadí položek pracovního inzerátu. Pro ověření správné formulace stanovených kategorií zaměstnaneckých benefitů byla použita Konfirmační faktorová analýza, která jednoznačně na základě Fit Measures prokázala neadekvátnost modelu. Proto následně byla použita Explorativní faktorová analýza s výslednými sedmi kategoriemi zaměstnaneckých benefitů. Pro triangulaci výsledků předchozích metod byla zvolena kvalitativní analýza ve formě polostrukturovaných rozhovorů se zemědělskými podniky a se zástupci Generace Z, pracující v odvětví zemědělství. Polostrukturované rozhovory se zemědělskými podniky se zaměřovali na čtyři specifické

oblasti – (1) ŘLZ, (2) Generace Z, (3) nábor zaměstnanců, a (4) budování značky zaměstnavatele, s Generací Z cílili na - (1) odvětví zemědělství, (2) pracovní pozici, (3) zaměstnanecké benefity a (4) přidružené výhody zaměstnavatele. Kvalitativní výzkum byl vyhodnocován na základě kódování odpovědí respondentů do příslušných otevřených kódů odpovídající jejich odpovědi.

Na základě získaných poznatků byla v rámci disertační práce formulována doporučení pro zemědělské podniky. Tyto implikace zahrnují nutnost, aby zemědělské podniky přehodnotily a přizpůsobily nabízené benefity tak, aby lépe vyhovovaly preferencím mladých lidí. Zvýšení nabídky volného času a finančních benefitů může být zásadním faktorem pro přilákání mladých talentů. Dále je nezbytné efektivně komunikovat specifika a výhody jednotlivých benefitů v pracovních inzerátech a na firemních kariérních stránkách, aby potenciální uchazeči měli jasnou představu o tom, co mohou očekávat.

9 Seznam použitých zdrojů

ABEYSEKARA, Walimuni Chamindri Sewanka Mendis, Mahinda SIRIWARDANA a Samuel MENG, 2023. Economic consequences of climate change impacts on the agricultural sector of South Asia: A case study of Sri Lanka. *Economic Analysis and Policy* [online]. 77, 435–450 [vid. 2023-08-05]. ISSN 03135926. Dostupné z: doi:10.1016/j.eap.2022.12.003

ACARLAR, Gizem a Reyhan BILGIÇ, 2013. Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: the mediational role of credibility, satisfaction and attraction. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 24(1), 50–77 [vid. 2023-10-12]. ISSN 0958-5192, 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/09585192.2012.667427

ADAMOVÁ, Daniela, 2021. 6 benefitů, které skutečně lákají zaměstnance. *portál.POHODA.cz* [online] [vid. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/6-benefitu-ktere-skutecne-lakaji-zamestnance/>

ADEOLA, Mukarramah Modupe a Sulaimon Olanrewaju ADEBIYI, 2016. Employee motivation, recruitment practices and banks performance in Nigeria. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge* [online]. 4(2) [vid. 2024-02-12]. ISSN 2336-2960, 2336-2952. Dostupné z: doi:10.37335/ijek.v4i2.48

ADLER, Michael a Erio ZIGLIO, 1996. *Gazing into the oracle: the Delphi method and its application to social policy and public health*. London: Jessica Kingsley Publishers. ISBN 978-1-85302-104-6.

ADRIAN, Nana a Marc MÖLLER, 2020. Self-managed work teams: An efficiency-rationale for pay compression. *Journal of Economics & Management Strategy* [online]. 29(2), 315–334 [vid. 2023-08-06]. ISSN 1058-6407, 1530-9134. Dostupné z: doi:10.1111/jems.12339

AGGARWAL, Arun, Dinesh JAISINGHANI a Kamrunnisha NOBI, 2022. Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences* [online]. 14(4), 525–554 [vid. 2023-07-11]. ISSN 1756-669X, 1756-669X. Dostupné z: doi:10.1108/IJQSS-08-2021-0112

AJMAIN, Talhah, 2020. Impacts and Effective Communication on Generation Z in Industrial Revolution 4.0 Era. *JETAL: Journal of English Teaching & Applied Linguistic* [online]. 1(2), 82–87 [vid. 2024-06-14]. ISSN 2714-9811. Dostupné z: doi:10.36655/jetal.v1i2.204

ALAM, Mahbubul a Soosan D. LATHAM, 2020. ‘Its not my fault’. *Organizational Dynamics* [online]. 49(2), 100693 [vid. 2023-09-25]. ISSN 00902616. Dostupné z: doi:10.1016/j.orgdyn.2018.11.005

ALLEN, Richard S., Gail DAWSON, Kathleen WHEATLEY a Charles S. WHITE, 2007. Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations* [online]. 30(1), 20–33 [vid. 2023-07-13]. ISSN 0142-5455. Dostupné z: doi:10.1108/01425450810835392

ALMA CAREER, 2022. Pragmatická zetka i ambiciózní mileniálové. Benefity ušité generacím na míru fungují. *Alma Career* [online] [vid. 2024-04-17]. Dostupné

z: <https://magazin.almacareer.com/cz/pragmaticka-zetka-i-ambiciozni-milenialove-benefity-usite-generacim-na-miru-funguji>

ALNIAÇIK, Esra a Ümit ALNIAÇIK, 2012. Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **58**, 1336–1343 [vid. 2023-09-17]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1117

ALVAREZ-CUADRADO, Francisco a Markus POSCHKE, 2011. Structural Change Out of Agriculture: Labor Push versus Labor Pull. *American Economic Journal: Macroeconomics* [online]. **3**(3), 127–158 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1945-7707, 1945-7715. Dostupné z: doi:10.1257/mac.3.3.127

AMATULLI, Cesare, Alessandro M. PELUSO, Andrea SESTINO, Gianluigi GUIDO a Russell BELK, 2023. The influence of a lockdown on consumption: An exploratory study on generation Z's consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. **73**, 103358 [vid. 2023-07-13]. ISSN 09696989. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretconser.2023.103358

AMBLER, Tim a Simon BARROW, 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management* [online]. **4**(3), 185–206 [vid. 2023-09-17]. ISSN 1350-231X, 1479-1803. Dostupné z: doi:10.1057/bm.1996.42

ANASI, Stella Ngozi, 2020. Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication* [online]. **69**(6/7), 377–398 [vid. 2023-08-16]. ISSN 2514-9342, 2514-9342. Dostupné z: doi:10.1108/GKMC-11-2019-0135

ANNOSI, Maria Carmela, Alberto MONTI a Antonella MARTINI, 2020. Individual learning goal orientations in self-managed team-based organizations: A study on individual and contextual variables. *Creativity and Innovation Management* [online]. **29**(3), 528–545 [vid. 2023-08-06]. ISSN 0963-1690, 1467-8691. Dostupné z: doi:10.1111/caim.12377

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. *ekonom* [online] [vid. 2023-10-18]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

ARENA, Ross, Marco GUAZZI, Paige D. BRIGGS, Lawrence P. CAHALIN, Jonathan MYERS, Leonard A. KAMINSKY, Daniel E. FORMAN, Gerson CIPRIANO, Audrey BORGHI-SILVA, Abraham Samuel BABU a Carl J. LAVIE, 2013. Promoting Health and Wellness in the Workplace: A Unique Opportunity to Establish Primary and Extended Secondary Cardiovascular Risk Reduction Programs. *Mayo Clinic Proceedings* [online]. **88**(6), 605–617 [vid. 2023-07-13]. ISSN 00256196. Dostupné z: doi:10.1016/j.mayocp.2013.03.002

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management* [online]. B.m.: Grada [vid. 2024-02-07]. ISBN 978-80-7169-614-8. Dostupné z: <https://is.muni.cz/publication/260556/cs/Personalni-management/Armstrong>

ARMSTRONG, Michael, 2006. *Strategic human resource management: a guide to action*. 3rd ed. London ; Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-4511-9.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů* [online]. 1. vyd. Praha: Grada publishing as [vid. 2023-10-21]. ISBN 978-80-247-1407-3. Dostupné

z: <https://www.google.com/books?hl=cs&lr=&id=yso2ddMRfv8C&oi=fnd&pg=PA19&dq=ARMSTRONG,+Michael.+2007.+%C5%98%C3%ADzen%C3%AD+lidsk%C3%BDch+zdvoj%C5%AF&ots=HkfqtSXiqy&sig=m2T6kXZ7kRm0zfaqz3nuXKQhhSQ>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. B.m.: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ASARE, Janice Gassam, 2018. How Generation Z Will Impact Your Workplace. *Forbes* [online] [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2018/12/26/how-the-newest-generation-generation-z-will-impact-your-workplace/>

AXINIA, Elena, 2011. *What is the future of employer branding through social media? : a Delphi study among academics* [online]. B.m.: University of Twente [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://essay.utwente.nl/61493/>

BACKHAUS, Kristin a Surinder TIKOO, 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* [online]. 9(5), 501–517 [vid. 2023-10-14]. ISSN 1362-0436. Dostupné z: doi:10.1108/13620430410550754

BALKIN, David B. a Steve WERNER, 2023. Theorizing the relationship between discretionary employee benefits and individual performance. *Human Resource Management Review* [online]. 33(1), 100901 [vid. 2023-07-14]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2022.100901

BARRINGER, Melissa W. a George T. MILKOVICH, 1998. A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation. *The Academy of Management Review* [online]. 23(2), 305 [vid. 2023-07-14]. ISSN 03637425. Dostupné z: doi:10.2307/259376

BASSIOUNI, Dina H. a Chris HACKLEY, 2014. „Generation Z" children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour* [online]. 13(2), 113–133 [vid. 2023-07-13]. ISSN 14753928. Dostupné z: doi:10.1362/147539214X14024779483591

BATTAGLINI, Luca, Stefano BOVOLENTA, Fausto GUSMEROLI, Sara SALVADOR a Enrico STURARO, 2014. Environmental Sustainability of Alpine Livestock Farms. *Italian Journal of Animal Science* [online]. 13(2), 3155 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1828-051X. Dostupné z: doi:10.4081/ijas.2014.3155

BECIROVIC, Suad, Samir LJAJIC, Elma ELFIC-ZUKORLIC a Semrija SMAILOVIC, 2020. The Importance of the Communication with Employees and Its Impact on Motivation. *LINGUA MONTENEGRINA* [online]. 25, 435–450 [vid. 2023-08-07]. ISSN 1800-7007. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000540773700025>

BECKER, Till a Hendrik STERN, 2016. Future Trends in Human Work area Design for Cyber-Physical Production Systems. *Procedia CIRP* [online]. 57, 404–409 [vid. 2024-02-09]. ISSN 22128271. Dostupné z: doi:10.1016/j.procir.2016.11.070

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEER, Michael, 1984. *Managing Human Assets*. B.m.: Simon and Schuster. ISBN 978-0-02-902390-7.

BELLO, A., Hassan Abdelnabi ALLAJABOU a M. B. BAIG, 2015. Attitudes of rural youth towards agriculture as an occupation : A case study from Sudan. In: [online]. [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/Attitudes-of-rural-youth-towards-agriculture-as-an-Bello-Allajabou/55316ac8a43bd7cc3129cd56e9502142e05d8743>

BEN-GAL, Hila Chalutz, Iris A. FORMA a Gonen SINGER, 2022. A flexible employee recruitment and compensation model: A bi-level optimization approach. *Computers & Industrial Engineering* [online]. **165**, 107916 [vid. 2023-10-08]. ISSN 03608352. Dostupné z: doi:10.1016/j.cie.2021.107916

BENÍTEZ-MÁRQUEZ, María Dolores, Eva María SÁNCHEZ-TEBA, Guillermo BERMÚDEZ-GONZÁLEZ a Emma Sofia NÚÑEZ-RYDMAN, 2022. Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology* [online]. **12** [vid. 2024-06-14]. ISSN 1664-1078. Dostupné z: doi:10.3389/fpsyg.2021.736820

BENNETT, James, Michael PITT a Samantha PRICE, 2012. Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities* [online]. **30**(7/8), 278–288 [vid. 2023-07-13]. ISSN 0263-2772. Dostupné z: doi:10.1108/02632771211220086

BERÁNEK, 2024. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti 2024*. 2.aktualizované. B.m.: ANAG. ISBN 978-80-7554-402-5.

BERGE, Zane L. a Mark B. BERGE, 2019. The Economic ABC s of Educating and Training Generations X, Y, and Z. *Performance Improvement* [online]. **58**(5), 44–53 [vid. 2023-09-24]. ISSN 1090-8811, 1930-8272. Dostupné z: doi:10.1002/pfi.21864

BERGLOVÁ, Lucie, 2018. Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce. *HRnews* [online]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>

BERKUP, Sezin Baysal, 2014. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences* [online]. [vid. 2023-07-13]. ISSN 20399340, 20392117. Dostupné z: doi:10.5901/mjss.2014.v5n19p218

BERNHARDT, Heinz, Leon SCHUMACHER, Jianfeng ZHOU, Maximilian TREIBER a Kent SHANNON, 2021. Digital Agriculture Infrastructure in the USA and Germany. *Engineering Proceedings* [online]. **9**(1), 1 [vid. 2024-06-15]. ISSN 2673-4591. Dostupné z: doi:10.3390/engproc2021009001

BERNUÉS, A., R. RUIZ, A. OLAIZOLA, D. VILLALBA a I. CASASÚS, 2011. Sustainability of pasture-based livestock farming systems in the European Mediterranean context: Synergies and trade-offs. *Livestock Science* [online]. **139**(1–2), 44–57 [vid. 2023-08-05]. ISSN 18711413. Dostupné z: doi:10.1016/j.livsci.2011.03.018

BERTHON, Pierre, Michael EWING a Li Lian HAH, 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* [online]. 24(2), 151–172 [vid. 2023-09-17]. ISSN 0265-0487, 1759-3948. Dostupné z: doi:10.1080/02650487.2005.11072912

BICKEL, Malte, Micha STRACK a Susanne BÖGEHOLZ, 2015. Measuring the Interest of German Students in Agriculture: the Role of Knowledge, Nature Experience, Disgust, and Gender. *Research in Science Education* [online]. 45(3), 325–344 [vid. 2023-08-05]. ISSN 0157-244X, 1573-1898. Dostupné z: doi:10.1007/s11165-014-9425-y

BILIŇSKA, Katarzyna, Barbara PABIAN, Aleksander PABIAN a Beata REFORMAT, 2023. Development Trends and Potential in the Field of Virtual Tourism after the COVID-19 Pandemic: Generation Z Example. *Sustainability* [online]. 15(3), 1889 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su15031889

BLÁHA, Jiří, MARTIN ČERNEK, ANDREA ČOPIKOVÁ, PETRA HORVÁTHOVÁ, VIKTORIE JANEČKOVÁ, a KATEŘINA MAKOVÁ, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLISS, William G, 2004. *The Cost of Employee Turnover* [online]. 2004. B.m.: The Advisor. Dostupné z: <https://www.alexanderporter.com.au/wp-content/uploads/2015/07/The-Cost-of-Employee-Turnover.pdf>

BOGUEVA, Diana a Dora MARINOVA, 2022. Australian Generation Z and the Nexus between Climate Change and Alternative Proteins. *Animals* [online]. 12(19), 2512 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2076-2615. Dostupné z: doi:10.3390/ani12192512

BORDA, Áron József, Balázs SÁRVÁRI a Jeremiás Máté BALOGH, 2023. Generation Change in Agriculture: A Systematic Review of the Literature. *Economies* [online]. 11(5), 129 [vid. 2023-08-04]. ISSN 2227-7099. Dostupné z: doi:10.3390/economies11050129

BORN, Marise Ph. a Toon W. TARIS, 2010. The Impact of the Wording of Employment Advertisements on Students' Inclination to Apply for a Job. *The Journal of Social Psychology* [online]. 150(5), 485–502 [vid. 2023-10-12]. ISSN 0022-4545, 1940-1183. Dostupné z: doi:10.1080/00224540903365422

BOSI, Stefano, Carmen CAMACHO a Thai HA-HUY, 2023. Balanced growth and degrowth with human capital. *Economics Letters* [online]. 232, 111348 [vid. 2023-10-24]. ISSN 01651765. Dostupné z: doi:10.1016/j.econlet.2023.111348

BOTHA, Ulla, 2011. Community rehabilitation for schizophrenia patients. *South African Journal of Psychiatry* [online]. 17(1), 1 [vid. 2023-09-17]. ISSN 2078-6786, 1608-9685. Dostupné z: doi:10.4102/sajpsychiatry.v17i1.292

BOUSHEY, Heather a Sarah Jene GLYNN, 2012. There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. *CAP20* [online] [vid. 2023-10-08]. Dostupné z: <https://www.americanprogress.org/article/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>

BOWEN, Natasha K. a Shenyang GUO, 2012. *Structural Equation Modeling* [online]. B.m.: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-991825-6. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195367621.001.0001>

BOXALL, Peter F., 1992. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: BEGINNINGS OF A NEW THEORETICAL SOPHISTICATION? *Human Resource Management Journal* [online]. 2(3), 60–79 [vid. 2024-02-05]. ISSN 0954-5395, 1748-8583. Dostupné z: [doi:10.1111/j.1748-8583.1992.tb00260.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1992.tb00260.x)

BOXALL, Peter a John PURCELL, 2016. Strategic HRM and sustained competitive advantage. In: Peter BOXALL a John PURCELL *Strategy and Human Resource Management* [online]. London: Macmillan Education UK, s. 82–103 [vid. 2024-02-11]. ISBN 978-1-137-40763-4. Dostupné z: [doi:10.1007/978-1-137-40765-8_4](https://doi.org/10.1007/978-1-137-40765-8_4)

BRANKA, 2024. Generation Z Statistics 2024. *TrueList* [online] [vid. 2024-04-30]. Dostupné z: <https://truelist.co/blog/generation-z-statistics/>

BREAUGH, James A., 2013. Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology* [online]. 64(1), 389–416 [vid. 2023-10-12]. ISSN 0066-4308, 1545-2085. Dostupné z: [doi:10.1146/annurev-psych-113011-143757](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757)

BREAUGH, James A., 2014. Establishing recruitment objectives and developing a recruitment strategy for attaining them. In: *The Oxford handbook of recruitment*. New York, NY, US: Oxford University Press, Oxford library of psychology, s. 361–381. ISBN 978-0-19-975609-4.

BREWSTER, Chris, 1993. Developing a ‘European’ model of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 4(4), 765–784 [vid. 2023-10-04]. ISSN 0958-5192, 1466-4399. Dostupné z: [doi:10.1080/095851993000000057](https://doi.org/10.1080/095851993000000057)

BRIDGEWORKS, 2017. Home | Bridgeworks. *Bridgeworks* [online] [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://www.generations.com/>

BRINIA, Vasiliki a Panagiotis PAPAVASILEIOU, 2015. Training of Farmers in Island Agricultural Areas: The Case of Cyclades Prefecture. *The Journal of Agricultural Education and Extension* [online]. 21(3), 235–247 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1389-224X, 1750-8622. Dostupné z: [doi:10.1080/1389224X.2014.928223](https://doi.org/10.1080/1389224X.2014.928223)

BROUČKOVÁ, Veronika, 2023. Top ukazatele při rozhodování o zaměstnání generace Z aneb Jak si zaručeně získat mladé talenty. *LinkedIn* [online] [vid. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/top-ukazatele-p%C5%99i-rozhodov%C3%A1n%C3%AD-o-zam%C4%9Bstn%C3%A1n%C3%AD-generace-z-brou%C4%8Dkov%C3%A1->

BUDD, John W., 2020. The psychologisation of employment relations, alternative models of the employment relationship, and the OB turn. *Human Resource Management Journal* [online]. 30(1), 73–83 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0954-5395, 1748-8583. Dostupné z: [doi:10.1111/1748-8583.12274](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12274)

BULLARD, Steve, 2003. *Recruiting Strategies for the New Millennium: A Corporate Guide to Building and Improving Your Company's Recruiting Process*. B.m.: iUniverse. ISBN 978-0-595-26362-2.

- BULLER, Paul F. a Glenn M. MCEVOY, 2012. Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review* [online]. 22(1), 43–56 [vid. 2023-09-22]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2011.11.002
- BURKE, Ronald J. a Graeme MARTIN, 2016. *Corporate Reputation* [online]. 0 vyd. B.m.: Routledge [vid. 2023-10-22]. ISBN 978-1-317-15946-9. Dostupné z: doi:10.4324/9781315574295
- BUSTAMANTE, Silke, 2018. *CSR, trust and the employer brand* [online]. 2018. B.m.: Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: https://www.berlin-professional-school.de/fileadmin/portal/Dokumente/IMB_Working_Papers/WP_96_Bustamante_CSR_Trust_and_the_employer_brand.pdf
- CABLE, Daniel M. a Daniel B. TURBAN, 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In: *Research in Personnel and Human Resources Management* [online]. Bingley: Emerald (MCB UP), s. 115–163 [vid. 2023-09-17]. ISBN 978-0-7623-0840-8. Dostupné z: doi:10.1016/S0742-7301(01)20002-4
- CADSBY, C. Bram, Fei SONG a Francis TAPON, 2007. Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *Academy of Management Journal* [online]. 50(2), 387–405 [vid. 2023-07-14]. ISSN 0001-4273, 1948-0989. Dostupné z: doi:10.5465/amj.2007.24634448
- CAKAR, Figen, Umit S. BITITCI a Jillian MACBRYDE, 2003. A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal* [online]. 9(2), 190–207 [vid. 2024-02-10]. ISSN 1463-7154. Dostupné z: doi:10.1108/14637150310468
- CAO, Shiya, 2021. Exploring information systems for the workplace accommodation process. In: *W4A '21: 18th Web for All Conference: Proceedings of the 18th International Web for All Conference* [online]. Ljubljana Slovenia: ACM, s. 1–2 [vid. 2023-08-07]. ISBN 978-1-4503-8212-0. Dostupné z: doi:10.1145/3430263.3452437
- CARAKA, Rezzy Eko, Maengseok NOH, Youngjo LEE, Toni TOHARUDIN, YUSRA, Avia Enggar TYASTI, Achlan Fahlevi ROYANOW, Dimas Purnama DEWATA, Prana Ugiana GIO, Mohammad BASYUNI a Bens PARDAMEAN, 2022. The Impact of Social Media Influencers Raffi Ahmad and Nagita Slavina on Tourism Visit Intentions across Millennials and Zoomers Using a Hierarchical Likelihood Structural Equation Model. *Sustainability* [online]. 14(1), 524 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su14010524
- CARLESS, Sally A., 2007. Graduate Recruitment and Selection in Australia. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. 15(2), 153–166 [vid. 2023-09-17]. ISSN 0965-075X, 1468-2389. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468-2389.2007.00377.x
- CASPER, Wendy J. a Louis C. BUFFARDI, 2004. Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 65(3), 391–410 [vid. 2023-07-11]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1016/j.jvb.2003.09.003

CAYRAT, Charles a Peter BOXALL, 2023. The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review* [online]. 33(4), 100984 [vid. 2023-09-20]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2023.100984

CENA, Federica, Luca CONSOLE, Silvia LIKAVEC, Marta MICHELI a Fabiana VERNERO, 2023. How Personality Traits can be Used to Shape Itinerary Factors in Recommender Systems for Young Travellers. *IEEE Access* [online]. 11, 61968–61985 [vid. 2023-08-06]. ISSN 2169-3536. Dostupné z: doi:10.1109/ACCESS.2023.3285258

CIPD, 2015. A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection. *CIPD* [online]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/a-head-for-hiring_2015-beha-vioural-science-of-recruitment-and-selection_tcm18-9557.pdf

COFF, Russell a David KRYSCYNSKI, 2011. Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management* [online]. 37(5), 1429–1443 [vid. 2023-07-14]. ISSN 0149-2063, 1557-1211. Dostupné z: doi:10.1177/0149206310397772

COMBS, James, Yongmei LIU, Angela HALL a David KETCHEN, 2006. HOW MUCH DO HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES MATTER? A META-ANALYSIS OF THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Personnel Psychology* [online]. 59(3), 501–528 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0031-5826, 1744-6570. Dostupné z: doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x

CONNERLEY, Mary L., Kevin D. CARLSON a Ross L. MECHAM, 2003. Evidence of differences in applicant pool quality. *Personnel Review* [online]. 32(1), 22–39 [vid. 2023-10-12]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:10.1108/00483480310454709

CONOVER, W. J., 1999. *Practical Nonparametric Statistics*. B.m.: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-471-16068-7.

COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M. a Lynn M. SHORE, 2007. The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review* [online]. 17(2), 166–179 [vid. 2023-07-12]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2007.03.008

CRESWELL, John W., 2009. *Research Design*. B.m.: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4129-6557-6.

CRONBACH, Lee J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* [online]. 16(3), 297–334 [vid. 2024-04-28]. ISSN 1860-0980. Dostupné z: doi:10.1007/BF02310555

CUNNINGHAM, Peter J., Charles DENK a Michael SINCLAIR, 2001. Do Consumers Know How Their Health Plan Works? *Health Affairs* [online]. 20(2), 159–166 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0278-2715, 1544-5208. Dostupné z: doi:10.1377/hlthaff.20.2.159

ČAČKA, Otto, 2000. *Psychologie duševního vývoje dětí a dospívajících s faktory optimalizace*. 1. vyd. ISBN 978-80-7239-060-1.

ČSÚ, 2014. Postavení primárního sektoru v ekonomice ČR | ČSÚ. ČSÚ [online] [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/postaveni_primarniho_sektoru_v_ekonomice_cr_20141201

ČSÚ, 2017. Struktura mezd zaměstnanců - 2017. *Struktura mezd zaměstnanců - 2017* [online] [vid. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2017>

ČSÚ, 2019. Trh práce. *Století statistiky* [online] [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/oblasti-statistiky/trh-prace/>

ČSÚ, 2022a. Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání. *Sčítání 2021* [online]. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vzdelani>

ČSÚ, 2022b. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 3. čtvrtletí 2022 | ČSÚ. ČSÚ [online] [vid. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-3-ctvrtleti-2022>

ČSÚ, 2023. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - srpen 2023. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - srpen 2023* [online] [vid. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-srpen-2023>

ČSÚ VŠPS, 2014. Prognóza zaměstnanosti v odvětví zemědělství do roku 2033. ČSÚ [online]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/7a9985c60dcad987/uploads/Prognóza-zemedelstvi_BIDI_II.pdf

D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA, 2014. *Abeceda personalisty 2014*. B.m.: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7.

DANESE, Pamela, Valeria MANFÈ a Pietro ROMANO, 2018. A Systematic Literature Review on Recent Lean Research: State-of-the-art and Future Directions. *International Journal of Management Reviews* [online]. **20**(2), 579–605 [vid. 2024-02-08]. ISSN 1460-8545, 1468-2370. Dostupné z: doi:10.1111/ijmr.12156

DA SILVA, L. B. P., R. SOLTOVSKI, J. PONTES, F. T. TREINTA, P. LEITÃO, E. MOSCONI, L. M. M. DE RESENDE a R. T. YOSHINO, 2022. Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering* [online]. **168**, 108111 [vid. 2024-02-09]. ISSN 0360-8352. Dostupné z: doi:10.1016/j.cie.2022.108111

DE GIETER, Sara a Joeri HOFMANS, 2015. How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach: Rewards and employee outcomes. *Human Resource Management Journal* [online]. **25**(2), 200–216 [vid. 2023-07-08]. ISSN 09545395. Dostupné z: doi:10.1111/1748-8583.12072

DE LA TORRE-RUIZ, José M., M. Dolores VIDAL-SALAZAR a Eulogio CORDÓN-POZO, 2019. Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **30**(13), 2097–2120

[vid. 2023-07-11]. ISSN 0958-5192, 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/09585192.2017.1314315

DE WAAL, André, 2018. Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* [online]. 5(2), 124–141 [vid. 2023-10-11]. ISSN 2051-6614. Dostupné z: doi:10.1108/JOEPP-10-2017-0080

DEDIEU, Benoît a Sandra SCHIAVI, 2019. Insights on work in agriculture. *Agronomy for Sustainable Development* [online]. 39(6), 56 [vid. 2024-06-15]. ISSN 1773-0155. Dostupné z: doi:10.1007/s13593-019-0601-3

DELOITTE, Global, 2024. *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world* [online]. 2024. B.m.: Deloitte. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>

DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif, 2021. Sources of Innovation, Autonomy, and Employee Job Satisfaction in Public Organizations. *Public Performance & Management Review* [online]. 44(1), 155–186 [vid. 2023-08-07]. ISSN 1530-9576, 1557-9271. Dostupné z: doi:10.1080/15309576.2020.1820350

DIANSARI, P, S R YUNUS, M ARSYAD, N LANUHU, M H JAMIL, a MAHYUDDIN, 2021. Analysis of agricultural based commodities in Bolaang Mongondow Regency, North Sulawesi, Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* [online]. 681(1), 012097 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1755-1307, 1755-1315. Dostupné z: doi:10.1088/1755-1315/681/1/012097

DIETRICH, Cassaundra, Emily BUCK a Annie SPECHT, 2015. Exploring the Relationship Between Pre-School-aged Animated Television and Agriculture: A Content Analysis of Disney Junior's Mickey Mouse Clubhouse. *Journal of Applied Communications* [online]. 99(4) [vid. 2023-07-13]. ISSN 1051-0834. Dostupné z: doi:10.4148/1051-0834.1065

DIMENSIONAL RESEARCH, 2018. *Gen Z: The future has arrived* [online]. 2018. B.m.: Dimensional. Dostupné z: <https://www.dellemc.com/en-us/collaterals/unauth/salesdocuments/solutions/gen-z-the-future-has-arrived-executive-summary.pdf>

DIMOCK, Michael, 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center* [online]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

DINEEN, Brian R. a David G. ALLEN, 2016. Third Party Employment Branding: Human Capital Inflows and Outflows Following “Best Places to Work” Certifications. *Academy of Management Journal* [online]. 59(1), 90–112 [vid. 2023-07-14]. ISSN 0001-4273, 1948-0989. Dostupné z: doi:10.5465/amj.2013.1091

DIVANBEIGI, Raian a Federica SALIOLA, 2017. *Regulatory Constraints to Agricultural Productivity* [online]. 21. září 2017. B.m.: WPS 8199 Washington, D.C. : World Bank Group. Dostupné z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/908591505911928634/Regulatory-constraints-to-agricultural-productivity>

DOBROWOLSKI, Zbysław, Grzegorz DROZDOWSKI a Mirela PANAIT, 2022. Understanding the Impact of Generation Z on Risk Management—A Preliminary Views on Values, Competencies, and Ethics of the Generation Z in Public Administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. **19**(7), 3868 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1660-4601. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph19073868

DONALD, Roderick P. Mac, 1991. *Faktorová analýza a příbuzné metody v psychologii*. B.m.: Academia. ISBN 978-80-200-0081-1.

DORINET, Elizavetta, Pierre-André JOUVET a Julien WOLFERSBERGER, 2021. Is the agricultural sector cursed too? Evidence from Sub-Saharan Africa. *World Development* [online]. **140**, 105250 [vid. 2023-08-05]. ISSN 0305750X. Dostupné z: doi:10.1016/j.worlddev.2020.105250

DR. AHMAD AZMY, S. E., 2018. RECRUITMENT STRATEGY TO HIRE THE BEST PEOPLE FOR ORGANIZATION. *Journal of Management and Leadership* [online]. **1**(2) [vid. 2024-02-11]. ISSN 2621-2935. Dostupné z: <https://jurnal.tau.ac.id/index.php/jml/article/view/40>

DREJERSKA, Nina, 2018. Changes in employment in the primary sector across predominantly rural polish subregions. In: *19th International Scientific Conference „Economic Science for Rural Development 2018”* [online]. s. 70–76 [vid. 2023-08-04]. Dostupné z: doi:10.22616/ESRD.2018.070

DREYER, Christian a Hana STOJANOVÁ, 2023. How entrepreneurial is German Generation Z vs. Generation Y? A Literature Review. *Procedia Computer Science* [online]. **217**, 155–164 [vid. 2023-08-05]. ISSN 18770509. Dostupné z: doi:10.1016/j.procs.2022.12.211

DROUVELIS, Michalis a Paola PAIARDINI, 2022. Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly* [online]. **33**(6), 101534 [vid. 2023-09-25]. ISSN 10489843. Dostupné z: doi:10.1016/j.leaqua.2021.101534

DUDA, Jiří, 2018. Requirements of University Students of Agricultural Focus on Employee Benefits. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online]. **66**(2), 479–486 [vid. 2024-06-14]. ISSN 12118516, 24648310. Dostupné z: doi:10.11118/actaun201866020479

DULEBOHN, James H., Janice C. MOLLOY, Shaun M. PICHLER a Brian MURRAY, 2009. Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review* [online]. **19**(2), 86–103 [vid. 2023-07-12]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2008.10.001

DUNDON, Tony a Anthony RAFFERTY, 2018. The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal* [online]. **28**(3), 377–391 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0954-5395, 1748-8583. Dostupné z: doi:10.1111/1748-8583.12195

DUNNE, Rachael, 2020. How Realistic Are Your Current Salary Expectations? *adria SOLUTIONS* [online] [vid. 2024-06-14]. Dostupné z: <https://www.adriasolutions.co.uk/salary-expectations-unrealistic/>

DUTTA, Rishiraj, 2018. Drought Monitoring in the Dry Zone of Myanmar using MODIS Derived NDVI and Satellite Derived CHIRPS Precipitation Data. *Sustainable Agriculture Research* [online]. 7(2), 46 [vid. 2023-08-04]. ISSN 1927-0518, 1927-050X. Dostupné z: doi:10.5539/sar.v7n2p46

DVORAKOVA, Zuzana, David COLLINS, Václav COUBAL, Marie DOHNALOVÁ, Filip HRKAL, Eva HÜTTLOVÁ, Pavlína KALOUSOVÁ, Kevin KEARNS, Martina KEMROVÁ, Jiří KLEIBL, Otakar NĚMEC, Marcela PALÍŠKOVÁ, Petra REŽNÁ, Milena SOUŠKOVÁ, Marek STRITESKY, Vlasta STRÍŽOVÁ, Lenka SVOBODOVÁ a Martin ŠIKÝŘ, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. ISBN 978-80-7400-347-9.

EAGRI, 2023. Počty českých pracovníků v zemědělství klesají, sklizeň zachraňují pomocníci ze zahraničí (eAGRI). *Ministerstvo zemědělství* [online] [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: https://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2023_pocty-ceskych-pracovniku-v-zemedelstvi.html

EDMANS, Alex, 2012. The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives* [online]. 26(4), 1–19 [vid. 2024-05-04]. ISSN 1558-9080, 1943-4529. Dostupné z: doi:10.5465/amp.2012.0046

EILBIRT, Henry, 1959. The Development of Personnel Management in the United States. *Business History Review* [online]. 33(3), 345–364 [vid. 2023-09-20]. ISSN 0007-6805, 2044-768X. Dostupné z: doi:10.2307/3111950

EISENBERGER, Robert, Robin HUNTINGTON, Steven HUTCHISON a Debora SOWA, 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* [online]. 71(3), 500–507 [vid. 2023-07-11]. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.71.3.500

ELVING, Wim J L, Jorinde J C WESTHOFF, Kelta MEEUSEN a Jan-Willem SCHOONDERBEEK, 2013. The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management* [online]. 20(5), 355–373 [vid. 2023-10-12]. ISSN 1350-231X, 1479-1803. Dostupné z: doi:10.1057/bm.2012.21

ENTSUAH, Justina, Isaac ABRAHAM a Dorcas KYEREMEH, 2018. The Impact of Dress Code on an Organisational Image: A Case Study of Prudential Bank Limited, Takoradi Branch. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences* [online]. 6(2), 1–11 [vid. 2024-06-15]. ISSN 24564761. Dostupné z: doi:10.9734/ARJASS/2018/40295

ETHEREDGE, Coleman L. a Tina M. WALICZEK, 2021. Comparative Analysis of Generation Z Era Students' Overall Grades and Course Satisfaction of a Basic Floral Design Course Taught Fully Face-to-face versus an Online Hybrid Format. *HortTechnology* [online]. 31(6), 709–714 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1063-0198, 1943-7714. Dostupné z: doi:10.21273/HORTTECH04900-21

EUROPEAN COMMISSION, 2021. EU country factsheets. *European Commission* [online] [vid. 2023-09-16]. Dostupné z: https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/performance-agricultural-policy/agriculture-country/eu-country-factsheets_en

EUROSTAT, 2024. Unemployment statistics - Statistics Explained. *eurostat Statistics Explained* [online] [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Unemployment_statistics#Youth_unemployment.

FARERI, S., G. FANTONI, F. CHIARELLO, E. COLI a A. BINDA, 2020. Estimating Industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining. *Computers in Industry* [online]. **118**, 103222 [vid. 2024-02-09]. ISSN 0166-3615. Dostupné z: doi:10.1016/j.compind.2020.103222

FARNDALE, Elaine a Chris BREWSTER, 2005. In search of legitimacy: personnel management associations worldwide. *Human Resource Management Journal* [online]. **15**(3), 33–48 [vid. 2023-09-20]. ISSN 0954-5395, 1748-8583. Dostupné z: doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00152.x

FARRELL, Maura, Aisling MURTAGH, Louise WEIR, Shane Francis CONWAY, John MCDONAGH a Marie MAHON, 2021. Irish Organics, Innovation and Farm Collaboration: A Pathway to Farm Viability and Generational Renewal. *Sustainability* [online]. **14**(1), 93 [vid. 2023-08-04]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su14010093

FAWOLE, Wasiu Olayinka a Burhan OZKAN, 2019. Examining the willingness of youths to participate in agriculture to halt the rising rate of unemployment in South Western Nigeria. *Journal of Economic Studies* [online]. **46**(3), 578–590 [vid. 2023-07-13]. ISSN 0144-3585. Dostupné z: doi:10.1108/JES-05-2017-0137

FELDMAN, Daniel C., William O. BEARDEN a David M. HARDESTY, 2006. VARYING THE CONTENT OF JOB ADVERTISEMENTS: The Effects of Message Specificity. *Journal of Advertising* [online]. **35**(1), 123–141 [vid. 2023-10-11]. ISSN 0091-3367, 1557-7805. Dostupné z: doi:10.2753/JOA0091-3367350108

FENECH, Roberta, Priya BAGUANT a Ihab ABDELWAHED, 2020. Robotics and Generation Z-apprehension or attachment? *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT* [online]. **21**(1–2), 245–259 [vid. 2023-08-06]. ISSN 1368-4892, 1741-5039. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000524297600014>

FERREIRA, Pedro, Isabel NEIRA a Elvira VIEIRA, 2012. The Strategic Approach to the High-performance Paradigm: A European Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **58**, 474–482 [vid. 2023-09-23]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1024

FISHER, Ron, Ruth MCPHAIL, Emily YOU a Maria ASH, 2014. Using social media to recruit global supply chain managers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* [online]. **44**(8/9), 635–645 [vid. 2023-10-11]. ISSN 0960-0035. Dostupné z: doi:10.1108/IJPDLM-07-2013-0179

FISU, Amiruddin Akbar, Ibnu SYABRI a I. Gusti Ayu ANDANI, 2024. How do young people move around in urban spaces?: Exploring trip patterns of generation-Z in urban areas by examining travel histories on Google Maps Timeline. *Travel Behaviour and Society* [online]. **34**, 100686 [vid. 2023-10-23]. ISSN 2214367X. Dostupné z: doi:10.1016/j.tbs.2023.100686

FLORES, Emmanuel, Xun XU a Yuqian LU, 2020. Human Capital 4.0: a workforce competence typology for Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*

[online]. **31**(4), 687–703 [vid. 2024-02-09]. ISSN 1741-038X. Dostupné z: doi:10.1108/JMTM-08-2019-0309

FOMBRUN, Charles J., Noel M. TICHY a Mary Anne DEVANNA, 1984. *Strategic Human Resource Management*. B.m.: Wiley. ISBN 978-0-471-81079-7.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2008. *Introducing Human Resource Management*. B.m.: Pearson Education. ISBN 978-0-273-71200-8.

FOREMAN, Anne, Margaret GLENN, B. MEADE a Oliver WIRTH, 2017. Dogs in the Workplace: A Review of the Benefits and Potential Challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. **14**(5), 498 [vid. 2024-05-04]. ISSN 1660-4601. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph14050498

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace* [online]. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press [vid. 2023-10-22]. ISBN 978-80-251-3432-0. Dostupné z: <https://www.databazeknih.cz/knihy/marketingova-komunikace-86701>

FRANCIS, Tracy a Fernanda HOEFEL, 2020. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies [online]. Dostupné z: <https://www.cbcommerce.eu/blog/2018/12/18/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies/>

FREDERIKSEN, Anders, Fabian LANGE a Ben KRIECHEL, 2017. Subjective performance evaluations and employee careers. *Journal of Economic Behavior & Organization* [online]. **134**, 408–429 [vid. 2023-09-25]. ISSN 01672681. Dostupné z: doi:10.1016/j.jebo.2016.12.016

FREITAG, Alan R. a Gaelle PICHERIT-DUTHLER, 2004. Employee benefits communication: proposing a PR-HR cooperative approach. *Public Relations Review* [online]. **30**(4), 475–482 [vid. 2023-09-22]. ISSN 03638111. Dostupné z: doi:10.1016/j.pubrev.2004.08.006

FRIEDMAN, Milton, 1940. A Comparison of Alternative Tests of Significance for the Problem of \$m\$ Rankings. *The Annals of Mathematical Statistics* [online]. **11**(1), 86–92 [vid. 2024-04-28]. ISSN 0003-4851, 2168-8990. Dostupné z: doi:10.1214/aoms/1177731944

GABRIELOVA, Karina a Aaron A. BUCHKO, 2021. Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons* [online]. **64**(4), 489–499 [vid. 2023-07-13]. ISSN 00076813. Dostupné z: doi:10.1016/j.bushor.2021.02.013

GAGLIO, Mattias, Vassilis G. ASCHONITIS, Elena GISSI, Giuseppe CASTALDELLI a Elisa A. FANO, 2017. Land use change effects on ecosystem services of river deltas and coastal wetlands: case study in Volano–Mesola–Goro in Po river delta (Italy). *Wetlands Ecology and Management* [online]. **25**(1), 67–86 [vid. 2023-08-04]. ISSN 0923-4861, 1572-9834. Dostupné z: doi:10.1007/s11273-016-9503-1

GANDASARI, Dyah, David TIAHJANA, Diena DWIDIENAWATI a Mohammad ICHSAN, 2024. How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management* [online]. **11**(1), 2323774 [vid. 2024-06-14]. ISSN 2331-1975. Dostupné z: doi:10.1080/23311975.2024.2323774

GARDNER, Timothy M., Niclas L. ERHARDT a Carlos MARTIN-RIOS, 2011. Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes,

Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. In: Aparna JOSHI, Hui LIAO a Joseph J. MARTOCCHIO, ed. *Research in Personnel and Human Resources Management* [online]. B.m.: Emerald Group Publishing Limited, s. 253–304 [vid. 2023-10-14]. ISBN 978-0-85724-553-3. Dostupné z: doi:10.1108/S0742-7301(2011)0000030008

GEORGE, Christeen, 2015. *Retaining professional workers: what makes them stay?* | *Emerald Insight* [online] [vid. 2023-10-19]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-10-2013-0151/full/html>

GERHART, Barry a Sara RYNES, 2003. *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications* [online]. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc. [vid. 2023-07-11]. ISBN 978-0-7619-2108-0. Dostupné z: doi:10.4135/9781452229256

GERHART, Barry, Sara L. RYNES a Ingrid Smithey FULMER, 2009. 6 Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *Academy of Management Annals* [online]. 3(1), 251–315 [vid. 2023-07-14]. ISSN 1941-6520, 1941-6067. Dostupné z: doi:10.5465/19416520903047269

GILL, Carol, Isabel METZ, Amanuel G. TEKLEAB a Ian O. WILLIAMSON, 2020. The combined role of conscientiousness, social networks, and gender diversity in explaining individual performance in self-managed teams. *Journal of Business Research* [online]. 106, 250–260 [vid. 2023-08-06]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2018.09.003

GIRDZIUTE, Laura, Erika BESUSPARIENE, Ausra NAUSEDIENE, Anastasija NOVIKOVA, Jarkko LEPPALA a Martina JAKOB, 2022. Youth's (Un)willingness to work in agriculture sector. *Frontiers in Public Health* [online]. 10, 937657 [vid. 2023-07-13]. ISSN 2296-2565. Dostupné z: doi:10.3389/fpubh.2022.937657

GLASDOOR, 2015. 4 in 5 Employees Want Benefits or Perks More Than a Pay Raise; Glassdoor Employment Confidence Survey (Q3 2015). *Glassdoor LLC* [online] [vid. 2023-07-14]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/blog/ecs-q3-2015/>

GOGOLOVA, Martina, Oľga PONISCIAKOVA a Katarina IVANKOVA, 2015. The Use of External Personnel Marketing in Slovakia. *Procedia Economics and Finance* [online]. 26, 131–138 [vid. 2023-10-21]. ISSN 22125671. Dostupné z: doi:10.1016/S2212-5671(15)00897-7

GOH, Edmund a Tom BAUM, 2021. Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in Covid-19 quarantine hotels: the role of meaningful work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [online]. 33(5), 1688–1710 [vid. 2023-08-06]. ISSN 0959-6119, 0959-6119. Dostupné z: doi:10.1108/IJCHM-11-2020-1295

GOH, Edmund a Cindy LEE, 2018. A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* [online]. 73, 20–28 [vid. 2023-07-13]. ISSN 02784319. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhm.2018.01.016

GOLLAN, Paul J., Senia KALFA, Renu AGARWAL, Roy GREEN a Krithika RANDHAWA, 2014. Lean manufacturing as a high-performance work system: the case of Cochlear. *International Journal of Production Research* [online]. 52(21), 6434–6447 [vid. 2024-02-08]. ISSN 0020-7543, 1366-588X. Dostupné z: doi:10.1080/00207543.2014.940430

GOMES, Daniel a José NEVES, 2011. Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review* [online]. **40**(6), 684–699 [vid. 2023-09-17]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:10.1108/00483481111169634

GOMEZ, MAWHINNEY, a BETTS, 2020. Welcome to Generation Z. *Deloitte* [online]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>

GONZALEZ-MULÉ, Erik, David S. DEGEEST, Brian W. MCCORMICK, Jee Young SEONG a Kenneth G. BROWN, 2014. Can we get some cooperation around here? The mediating role of group norms on the relationship between team personality and individual helping behaviors. *Journal of Applied Psychology* [online]. **99**(5), 988–999 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/a0037278

GOODERHAM, Paul, Emma PARRY a Kristen RINGDAL, 2008. The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **19**(11), 2041–2056. ISSN 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/09585190802404296

GOULD-WILLIAMS, Julian, 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **14**(1), 28–54 [vid. 2023-09-24]. ISSN 0958-5192, 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/09585190210158501

GRANT, Adam M., Marlys K. CHRISTIANSON a Richard H. PRICE, 2007. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives* [online]. **21**(3), 51–63 [vid. 2023-07-11]. ISSN 1558-9080, 1943-4529. Dostupné z: doi:10.5465/amp.2007.26421238

GREŠLOVÁ KUŠKOVÁ, Petra, 2013. A case study of the Czech agriculture since 1918 in a socio-metabolic perspective – From land reform through nationalisation to privatisation. *Land Use Policy* [online]. **30**(1), 592–603 [vid. 2023-08-04]. ISSN 02648377. Dostupné z: doi:10.1016/j.landusepol.2012.05.009

GROMARK, Johan, 2020. Brand orientation in action – A transformational learning intervention. *Journal of Business Research* [online]. **119**, 412–422 [vid. 2023-10-14]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2019.10.058

GROMARK, Johan a Frans MELIN, 2013. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management* [online]. **29**(9–10), 1099–1123 [vid. 2023-10-12]. ISSN 0267-257X, 1472-1376. Dostupné z: doi:10.1080/0267257X.2013.812134

GUEST, David E., 2011. Human resource management and performance: still searching for some answers: Human Resource Management and Performance. *Human Resource Management Journal* [online]. **21**(1), 3–13 [vid. 2023-09-22]. ISSN 09545395. Dostupné z: doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x

GUIO, Luigi, Paola SAPIENZA a Luigi ZINGALES, 2015. Corporate Culture, Societal Culture, and Institutions. *American Economic Review* [online]. **105**(5), 336–339 [vid. 2023-10-22]. ISSN 0002-8282. Dostupné z: doi:10.1257/aer.p20151074

HAAR, Jarrod M., Marcello RUSSO, Albert SUÑE a Ariane OLLIER-MALATERRE, 2014. Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior* [online]. **85**(3), 361–373 [vid. 2023-07-11]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1016/j.jvb.2014.08.010

HACKNEY, Kaylee J., Liam P. MAHER, Shanna R. DANIELS, Wayne A. HOCHWARTER a Gerald R. FERRIS, 2018. Performance, Stress, and Attitudinal Outcomes of Perceptions of Others' Entitlement Behavior: Supervisor–Subordinate Work Relationship Quality as Moderator in Two Samples. *Group & Organization Management* [online]. **43**(1), 101–137 [vid. 2023-08-16]. ISSN 1059-6011, 1552-3993. Dostupné z: doi:10.1177/1059601117696676

HÁJKOVÁ, Mariana a Hana SVOBODOVÁ, 2017. Zemědělství. *Česká republika - Tématický atlas* [online] [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js17/cesko_atlas/web/pages/10-zemedelstvi.html

HALANETS, Volodymyr, Yurii DZIURAKH, Halyna YAREMKO a Olha FEDORCHAK, 2023. Transformation of the state regulatory policy in the agricultural sector of Ukraine. *Revista Amazonia Investiga* [online]. **12**(62), 293–301 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2322-6307. Dostupné z: doi:10.34069/AI/2023.62.02.29

HALF, Robert, 2015. Get Ready for Generation Z. *Robert Half* [online]. Dostupné z: https://www.roberthalf.ca/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf

HENDL, 2016. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace* [online] [vid. 2024-01-16]. Dostupné z: <https://www.databazeknih.cz/knihy/kvalitativni-vyzkum-zakladni-metody-a-aplikace-139067>

HENDL, Jan, 2008. Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace. In: [online]. [vid. 2024-05-15]. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/Kvalitativn%C3%AD-v%C3%BDzkum-%3A-z%C3%A1kladn%C3%AD-teorie%2C-metody-a-Hendl/2f500553d0d92399f736bf15056bc23083a4365a>

HENDRY, Chris, 1994. Personnel and Human Resource Management in Britain. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* [online]. **8**(3), 209–238 [vid. 2023-09-20]. ISSN 2397-0022, 2397-0030. Dostupné z: doi:10.1177/239700229400800303

HENDRY, Chris a Andrew PETTIGREW, 1990. Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **1**(1), 17–43 [vid. 2023-09-20]. ISSN 0958-5192, 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/095851990000000038

HENINGER, William G., Steven D. SMITH a David A. WOOD, 2019. Reward type and performance: An examination of organizational wellness programs. *Management Accounting Research* [online]. **44**, 1–11 [vid. 2024-05-04]. ISSN 10445005. Dostupné z: doi:10.1016/j.mar.2019.02.001

HEŘMANOVÁ, Michaela, Kateřina KURALOVÁ, Michal PROKOP a Ladislav PILAŘ, 2024. The Attractiveness of Employee Benefits in Agriculture from the Perspective of Generation Z.

Agriculture [online]. **14**(7), 1204 [vid. 2024-07-30]. ISSN 2077-0472. Dostupné z: doi:10.3390/agriculture14071204

HESKETH, Anthony a Martin HIRD, 2010. Using Relationships Between Leaders to Leverage More Value from People: Building a Golden Triangle. In: *Leading HR* [online]. B.m.: Palgrave Macmillan, London, s. 103–121 [vid. 2023-10-05]. Dostupné z: doi:10.1007/978-0-230-28134-9_6

HESKOVÁ, Marie, 2001. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu* [online]. B.m.: Vysoká škola ekonomická v Praze [vid. 2023-10-22]. ISBN 978-80-245-0176-5. Dostupné z: <https://is.muni.cz/publication/409209/cs/Marketingova-komunikace-soucast-marketingoveho-mixu/Heskova>

HILLARD, Amber Joy De Armond, 2021. Management Leadership and Employee Satisfaction: A Correlation Study. *International Journal of Adult Education and Technology* [online]. **12**(3), 1–14 [vid. 2023-08-07]. ISSN 2643-7996, 2643-8003. Dostupné z: doi:10.4018/IJAET.2021070101

HILTON SEGEL, Liz, 2022. Mind the Gap: Here's what Gen Zers look for in their first jobs. *McKinsey and Company* [online] [vid. 2024-06-14]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/genz/2023/01/2023-01-17b.html>

HOBFOLL, Stevan E., 2002. Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology* [online]. **6**(4), 307–324 [vid. 2023-10-24]. ISSN 1089-2680, 1939-1552. Dostupné z: doi:10.1037/1089-2680.6.4.307

HOFFMANN, Christin a Kirsten THOMMES, 2020. Can digital feedback increase employee performance and energy efficiency in firms? Evidence from a field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization* [online]. **180**, 49–65 [vid. 2023-09-25]. ISSN 01672681. Dostupné z: doi:10.1016/j.jebo.2020.09.034

HOLUBCOVÁ, Michaela, 2019. *Zaměstnanecké výhody pohledem jednotlivých generací* [online]. Praha. Diplomová práce. VŠE. Dostupné z: [file:///C:/Users/misah/Downloads/zaverena_prace%20\(32\).pdf](file:///C:/Users/misah/Downloads/zaverena_prace%20(32).pdf)

HORVATHOVÁ, Petra a Andrea COPIKOVA, 2007. *Systémy odměňování v organizacích* [online]. 1. vyd. B.m.: Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava [vid. 2023-10-25]. ISBN 978-80-248-1629-6. Dostupné z: <https://katalog.vsb.cz/records/ea4da01f-37b9-4346-ab58-86f4dbbda86a>

HOSTIOU, N., D. VOLLET, M. BENOIT a C. DELFOSSE, 2020. Employment and farmers' work in European ruminant livestock farms: A review. *Journal of Rural Studies* [online]. **74**, 223–234 [vid. 2023-08-05]. ISSN 07430167. Dostupné z: doi:10.1016/j.jrurstud.2020.01.008

HOVORKA, Petr, 2020. Značka zaměstnavatele – Vytyčení ideálu značky. *BrandBakers* [online] [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: https://www.brandbakers.cz/homepage/new/386?lang=cs_CZ

HOVROKA, Petr, 2019. Výzkum trendů HR marketingu a Employer Brandingu. *BrandBakers* [online] [vid. 2023-10-17]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/274?lang=cs_CZ

HRICOVÁ, Hricová, Ondrášek STANISLAV a Urban DAVID, 2023. *Metodologie v sociální práci*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-3636-0.

HROTKOVÁ, Barbora Alžběta, 2020. *Generace Z – zájem studentů VŠ o zaměstnanecké benefity* [online]. Praha. bakalářská. ČVUT. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/87845/MU-BP-2020-Hrotkova-Barbora%20Alzbeta-BP_2020_Hrotkova_Barbora_Alzbeta.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

HUANG, Y. Linlin, Kate STARBIRD, Mania ORAND, Stephanie A. STANEK a Heather T. PEDERSEN, 2015. Connected Through Crisis: Emotional Proximity and the Spread of Misinformation Online. In: *CSCW '15: Computer Supported Cooperative Work and Social Computing: Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing* [online]. Vancouver BC Canada: ACM, s. 969–980 [vid. 2023-07-13]. ISBN 978-1-4503-2922-4. Dostupné z: doi:10.1145/2675133.2675202

HUBAND, S, DI MCCracken a A MERTENS, 2010. Long and short-distance transhumant pastoralism in Romania: past and present drivers of change. *Pastoralism: Research, Policy and Practice* [online]. **1**, 55–71. Dostupné z: doi:10.3362/2041-7136.2010.004

CHALUTZ BEN-GAL, Hila, 2019. An ROI-based review of HR analytics: practical implementation tools. *Personnel Review* [online]. **48**(6), 1429–1448 [vid. 2023-10-08]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:10.1108/PR-11-2017-0362

CHAN, Jennifer Kim Lian, Steward Gimman Anak STEPHEN a Andi Tamsang ANDI KELE, 2021. Exploring Sustainable Human Resource Practices and Framework in Star-Rated Hotels. *Sustainability* [online]. **13**(16), 9024 [vid. 2023-08-07]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su13169024

CHAYOMCHAI, Ampol, 2020. The Online Technology Acceptance Model of Generation-Z People in Thailand during COVID-19 Crisis. *MANAGEMENT & MARKETING-CHALLENGES FOR THE KNOWLEDGE SOCIETY* [online]. **15**, 496–513 [vid. 2023-08-06]. ISSN 1842-0206, 2069-8887. Dostupné z: doi:10.2478/mmcks-2020-0029

CHICCA, Jennifer a Teresa SHELLNBARGER, 2018. Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education. *Teaching and Learning in Nursing* [online]. **13**(3), 180–184 [vid. 2023-07-13]. ISSN 15573087. Dostupné z: doi:10.1016/j.teln.2018.03.008

CHILLAKURI, Bharat, 2020. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management* [online]. **33**(7), 1277–1296 [vid. 2023-07-13]. ISSN 0953-4814. Dostupné z: doi:10.1108/JOCM-02-2020-0058

CHISWELL, Hannah M., 2018. From Generation to Generation: Changing Dimensions of Intergenerational Farm Transfer: Changing Dimensions of Intergenerational Farm Transfer. *Sociologia Ruralis* [online]. **58**(1), 104–125 [vid. 2023-08-04]. ISSN 00380199. Dostupné z: doi:10.1111/soru.12138

CHRISTENSEN, Garret S., Jeremy FREESE, Edward MIGUEL a of California Press UNIVERSITY, 2019. *Transparent and reproducible social science research: how to do open science*. 1. vyd. Oakland, California: University of California Press. ISBN 978-0-520-29695-4.

IBM SPSS STATISTICS, 2024. IBM SPSS Statistics | IBM. *IBM* [online] [vid. 2023-08-14]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>

INANC, Ebru Evrensel, Ceren AYDOĞMUŞ, Selin METİN CAMGÖZ a Elif ÖZDİLEK, 2022. For Generation Z: What Is the Underlying Reason Between Emotional Intelligence and Depression Relationship? *Sosyoekonomi* [online]. **30**(53), 27–48 [vid. 2023-08-06]. ISSN 1305-5577. Dostupné z: [doi:10.17233/sosyoekonomi.2022.03.02](https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2022.03.02)

INEGBEDION, Henry, Emmanuel INEGBEDION, Adeshola PETER a Lydia HARRY, 2020. Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon* [online]. **6**(1), e03160 [vid. 2023-08-07]. ISSN 24058440. Dostupné z: [doi:10.1016/j.heliyon.2020.e03160](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160)

IVÁNYI, Tamás a Szilvia BÍRÓ-SZIGETI, 2021. Understanding visitors' motivations of sharing experiences related to Hungarian tourism events and festivals. *Argumenta Oeconomica* [online]. **2021**(1), 81–106 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1233-5835, 1233-5835. Dostupné z: [doi:10.15611/aoe.2021.2.05](https://doi.org/10.15611/aoe.2021.2.05)

JACIOW, Magdalena a Robert WOLNY, 2021. New Technologies in the Ecological Behavior of Generation Z. *Procedia Computer Science* [online]. **192**, 4780–4789 [vid. 2023-08-06]. ISSN 18770509. Dostupné z: [doi:10.1016/j.procs.2021.09.256](https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.256)

JACKSON, Susan E., SCHULER, S. RANDALL a Steve WERNER, 2000. *Managing Human Resources* [online] [vid. 2023-07-14]. Dostupné z: <https://www.amazon.com/Managing-Human-Resources-Susan-Jackson/dp/0190857560>

JAMOVI, 2024. jamovi - open statistical software for the desktop and cloud. *Jamovi* [online] [vid. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.jamovi.org/>

JANESKA, Verica, 2019. Employment in agriculture and socio-economic development in the Republic of North Macedonia. *Економски Развој - Economic Development* [online]. **21**(1–2), 9–23 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1409-7893, 1857-7741. Dostupné z: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=777045>

JANOUSHKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně* [online]. B.m.: Grada [vid. 2024-03-08]. ISBN 978-80-247-1364-9. Dostupné z: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=11727124337280428098&hl=en&oi=scholar>

JANSSEN, Dawn a Stephen CARRADINI, 2021. Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication* [online]. **64**(2), 137–153 [vid. 2023-08-05]. ISSN 0361-1434, 1558-1500. Dostupné z: [doi:10.1109/TPC.2021.3069288](https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288)

JIANG, TingTing a Paul ILES, 2011. Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China* [online]. **6**(1), 97–110 [vid. 2023-09-17]. ISSN 1746-8779. Dostupné z: [doi:10.1108/174687711111105686](https://doi.org/10.1108/174687711111105686)

JOHR, Hans, 2012. Where are the Future Farmers to Grow Our Food? *International Food and Agribusiness Management Association* [online]. **15**, 1–3. Dostupné z: [doi:10.22004/ag.econ.129168](https://doi.org/10.22004/ag.econ.129168)

JÖRN, Axel, 2015. *New ways of personnel marketing and recruitment: New ways of personnel marketing and recruitment*. B.m.: Anchor Academic Publishing (aap_verlag). ISBN 978-3-95489-900-5.

KADJAR, Claire, 2021. Jak změřit efektivnost vašeho náboru? *Welcome to the Jungle* [online] [vid. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/mereni-efektivnosti-naboru>

KALLEBERG, Arne L. a Peter V. MARSDEN, 2019. Work Values in the United States: Age, Period, and Generational Differences. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* [online]. **682**(1), 43–59 [vid. 2024-04-18]. ISSN 0002-7162. Dostupné z: doi:10.1177/0002716218822291

KALNICKÝ, Juraj, 2012. *HRM - řízení lidských zdrojů*. B.m.: Repronis. ISBN 978-80-7329-300-0.

KARACSONY, Peter, Tilla IZSÁK a Laszlo VASA, 2020. Attitudes of Z generations to job searching through social media. *Economics and Sociology* [online]. **13**, 227–240. Dostupné z: doi:10.14254/2071-789X.2020/13-4/14

KARAM, Sofia, Morteza NAGAH, Vidanelage L. DAYARATHNA (NICK), Junfeng MA, Raed JARADAT a Michael HAMILTON, 2020. Integrating systems thinking skills with multi-criteria decision-making technology to recruit employee candidates. *Expert Systems with Applications* [online]. **160**, 113585 [vid. 2023-10-08]. ISSN 09574174. Dostupné z: doi:10.1016/j.eswa.2020.113585

KARNIELI, Arnon, Nurit AGAM, Rachel T. PINKER, Martha ANDERSON, Marc L. IMHOFF, Garik G. GUTMAN, Natalya PANOV a Alexander GOLDBERG, 2010. Use of NDVI and Land Surface Temperature for Drought Assessment: Merits and Limitations. *Journal of Climate* [online]. **23**(3), 618–633 [vid. 2023-08-04]. ISSN 1520-0442, 0894-8755. Dostupné z: doi:10.1175/2009JCLI2900.1

KATZ, Ian M., Caroline M. MOUGHAN a Cort W. RUDOLPH, 2023. Feedback orientation: A meta-analysis. *Human Resource Management Review* [online]. **33**(4), 100986 [vid. 2023-09-25]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2023.100986

KAUFMAN, Bruce E., 2014. The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review* [online]. **24**(3), 196–218 [vid. 2023-09-20]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.003

KAUTISH, Pradeep, Shaheema HAMEED, Parvinder KOUR a Sandeep WALIA, 2022. Career beliefs, self-efficacy and VUCA skills: A study among generation Z female students of tourism and hospitality. *JOURNAL OF HOSPITALITY LEISURE SPORT & TOURISM EDUCATION* [online]. **30**, 100340 [vid. 2023-08-06]. ISSN 1473-8376. Dostupné z: doi:10.1016/j.jhlste.2021.100340

KEEGAN, Anne a Paul BOSELIE, 2006. The Lack of Impact of Dissensus Inspired Analysis on Developments in the Field of Human Resource Management. *Journal of Management Studies* [online]. **43**(7), 1491–1511 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0022-2380, 1467-6486. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00638.x

KEENOY, Tom, 1997. HRMism and the Languages of Re-presentation. *Journal of Management Studies* [online]. **34**(5), 825–841 [vid. 2023-10-04]. ISSN 0022-2380, 1467-6486. Dostupné z: doi:10.1111/1467-6486.00073

KELLY, James E., 2017. Essex Girls Abroad: Family Patronage and the Politicization of Convent Recruitment in the Seventeenth Century. In: James E. KELLY *The English Convents in Exile, 1600–1800* [online]. 1. vyd. B.m.: Routledge, s. 33–51 [vid. 2023-08-05]. ISBN 978-1-315-61610-0. Dostupné z: doi:10.4324/9781315616100-3

KHAN, Waseem, Mohammed JAMSHED a Sana FATIMA, 2020. Contribution of agriculture in economic growth: A case study of West Bengal (India). *Journal of Public Affairs* [online]. **20**(2) [vid. 2023-08-05]. ISSN 1472-3891, 1479-1854. Dostupné z: doi:10.1002/pa.2031

KIM, Songmee, Seyoon JANG, Woojin CHOI, Chorong YOUN a Yuri LEE, 2022. Contactless service encounters among Millennials and Generation Z: the effects of Millennials and Gen Z characteristics on technology self-efficacy and preference for contactless service. *Journal of Research in Interactive Marketing* [online]. **16**(1), 82–100 [vid. 2023-08-06]. ISSN 2040-7122. Dostupné z: doi:10.1108/JRIM-01-2021-0020

KIRCHMAYER, Zuzana a Jana FRATRIČOVÁ, 2018. What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. In: *31st IBIMA conference*. s. 6019–6030. ISBN 978-0-9998551-0-2.

KITTANEH, Mohammad, 2020. Agriculture sector at the edge of collapsing in the West Bank. *GeoJournal* [online]. **85**(1), 205–219 [vid. 2023-08-05]. ISSN 0343-2521, 1572-9893. Dostupné z: doi:10.1007/s10708-018-9957-1

KNUDSEN, Eirik Sjøholm a Lasse B. LIEN, 2023. The half-life of knowledge and strategic human capital. *Human Resource Management Review* [online]. **33**(4), 100989 [vid. 2023-10-24]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2023.100989

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. B.m.: Grada Publishing [vid. 2023-10-19]. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/122565>

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení - Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOSSEK, Ellen Ernst, Shaun PICHLER, Todd BODNER a Leslie B. HAMMER, 2011. WORKPLACE SOCIAL SUPPORT AND WORK-FAMILY CONFLICT: A META-ANALYSIS CLARIFYING THE INFLUENCE OF GENERAL AND WORK-FAMILY-SPECIFIC SUPERVISOR AND ORGANIZATIONAL SUPPORT. *Personnel Psychology* [online]. **64**(2), 289–313 [vid. 2023-07-13]. ISSN 00315826. Dostupné z: doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd HARRIS a Hongwei HE, 2019. *Principles of Marketing* [online]. B.m.: Pearson Education [vid. 2023-10-19]. ISBN 978-1-292-26961-0. Dostupné z: https://books.google.cz/books/about/Principles_of_Marketing.html?id=5HkrAQAAMAAJ&redir_esc=y

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. B.m.: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky* [online]. B.m.: Management Press [vid. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.antikavion.cz/kniha/řízení-lidských-zdroju-josef-koubek-2009>

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách - 4., aktualizované a doplněné vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. B.m.: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRÁSA, Markéta, 2023. Proč lidé odcházejí i z dobrých firem. *mBlue* [online] [vid. 2024-02-14]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/proc-lide-odchazeji-i-z-dobrych-firem/>

KREJČOVÁ, Lenka, 2011. *Psychologické aspekty vzdělávání dospívajících*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3474-3.

KRÖLL, Claudia, Stephan NÜESCH a J. Nils FOEGE, 2021. Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **32**(3), 543–572 [vid. 2023-10-14]. ISSN 0958-5192, 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/09585192.2018.1479876

KRYGER AGGERHOLM, Helle, Sophie ESMANN ANDERSEN a Christa THOMSEN, 2011. Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal* [online]. **16**(2), 105–123 [vid. 2023-10-14]. ISSN 1356-3289. Dostupné z: doi:10.1108/13563281111141642

KUBAČÁK, Antonín, 2020. *Odkaz českého zemědělství*. Praha: Ministerstvo zemědělství. ISBN 978-80-7434-600-2.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava, 2016. Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European Business Review* [online]. **5**(4), 61–70 [vid. 2023-07-13]. ISSN 18054854, 18054862. Dostupné z: doi:10.18267/j.cebr.167

KUBÍČKOVÁ, Alice a Veronika PATÁKOVÁ, 2018. Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. *Práce a mzda* [online] [vid. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3654/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

KUČERA, Ladislav, 2018. Mzdový průzkum 2018. *HAYS* [online] [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/mzdovy-pruzkum-2018/>

KUCHEROV, Dmitry G., Victoria S. TSYBOVA, Antonina YU. LISOVSKAIA a Olga N. ALKANNOVA, 2022. Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research* [online]. **151**, 126–137 [vid. 2023-10-12]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2022.06.053

KUNAL, K.R., P. COELHO a S. POOJA, 2022. Employer attractiveness: generation z employment expectations in India. *CARDIOMETRY* [online]. (23), 433–444 [vid. 2023-08-06]. Dostupné z: doi:10.18137/cardiometry.2022.23.433443

KÜPPER, Denise Marie, Kristina KLEIN a Franziska VÖLCKNER, 2021. Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review* [online]. 31(1), 100686 [vid. 2023-09-25]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2019.04.002

KURIAN, Sitara, 2017. *Meet the Millennials* [online]. 2017. B.m.: KPMG. Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>

KUSIS, Janis, Baiba MILTOVICA a Linda FELDMANE, 2021. LITHUANIAN AND LATVIAN URBAN YOUTH PERCEPTIONS AND STEREOTYPES OF FARMER AND AGRICULTURE. *Regional Formation and Development Studies* [online]. 148–156 [vid. 2023-07-13]. ISSN 2029-9370, 2351-6542. Dostupné z: doi:10.15181/rfds.v14i3.871

LAM, Katherine, 2019. College students have unrealistic salary expectations after graduation, survey reveals. *FOXBusiness* [online]. B.m.: Fox Business [vid. 2024-06-14]. Dostupné z: <https://www.foxbusiness.com/personal-finance/college-students-unrealistic-salary-expectations-graduation-survey>

LAMBERT, S. J., 2000. ADDED BENEFITS: THE LINK BETWEEN WORK-LIFE BENEFITS AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Academy of Management Journal* [online]. 43(5), 801–815 [vid. 2023-07-11]. ISSN 0001-4273, 1948-0989. Dostupné z: doi:10.2307/1556411

LANDA, Jiří, 2021. Employer Value Proposition. Taková, jakou ji potřebujete. *BrandBakers* [online] [vid. 2023-10-16]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/627?lang=cs_CZ

LASSLEBEN, Hermann a Lisa HOFMANN, 2023. Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal* [online]. 38(4), 545–560 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1754-2413, 1754-2413. Dostupné z: doi:10.1108/GM-08-2021-0247

LAWLER, Edward E., 2005. From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management* [online]. 44(2), 165–169 [vid. 2023-09-20]. ISSN 0090-4848, 1099-050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.20059

LEE, In, 2011. Modeling the benefit of e-recruiting process integration. *Decision Support Systems* [online]. 51(1), 230–239 [vid. 2023-10-06]. ISSN 01679236. Dostupné z: doi:10.1016/j.dss.2010.12.011

LEE, Inyup, Chulhwan CHOI a Chul-Ho BUM, 2022. A Comparative Study on the Effect of Self-Determined Motivation of Generation Z on Their Exercise Adherence Intention According to Their Satisfaction with Body Image and Gender. *Journal of Men's Health* [online]. 18(11), 213 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1875-6867. Dostupné z: doi:10.31083/j.jomh1811213

LEE, Thomas W., Terence R. MITCHELL, Chris J. SABLYNSKI, James P. BURTON a Brooks C. HOLTOM, 2004. The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal* [online]. **47**(5), 711–722. ISSN 1948-0989. Dostupné z: doi:10.2307/20159613

LEGNICK-HALL, Mark L., Cynthia A. LEGNICK-HALL, Leticia S. ANDRADE a Brian DRAKE, 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* [online]. **19**(2), 64–85 [vid. 2023-09-22]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2009.01.002

LESKIN, Barry D., 1985. Managing human assets, by Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, and Richard E. Walton. New York: The Free Press, 1984, \$19.95. *Human Resource Management* [online]. **24**(3), 362–365 [vid. 2023-10-03]. ISSN 00904848, 1099050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.3930240310

LEVICKAITĖ, Rasa, 2010. Y, X, Z KARTOS: PASAULIO BE SIENŲ IDĖJOS FORMAVIMAS NAUDOJANTIS SOCIALINIAIS TINKLAIS (LIETUVOS ATVEJIS). *CREATIVITY STUDIES* [online]. **3**(2), 170–183 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2345-0479, 2345-0487. Dostupné z: doi:10.3846/limes.2010.17

LI, Hongyang, Xiaoling ZHANG, S. Thomas NG a Martin SKITMORE, 2018. Quantifying stakeholder influence in decision/evaluations relating to sustainable construction in China – A Delphi approach. *Journal of Cleaner Production* [online]. **173**, 160–170 [vid. 2024-02-10]. ISSN 09596526. Dostupné z: doi:10.1016/j.jclepro.2017.04.151

LI, Kai, Feng MAI, Rui SHEN a Xinyan YAN, 2021. Measuring Corporate Culture Using Machine Learning. *The Review of Financial Studies* [online]. **34**(7), 3265–3315 [vid. 2023-10-22]. ISSN 0893-9454, 1465-7368. Dostupné z: doi:10.1093/rfs/hhaa079

LIANG, Jianfang, Jingjun LI a Qinyuan LEI, 2022. Exploring the Influence of Environmental Values on Green Consumption Behavior of Apparel: A Chain Multiple Mediation Model among Chinese Generation Z. *Sustainability* [online]. **14**(19), 12850 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su141912850

LIAO, Danfeng, Kai CUI a Lijing KE, 2022. A nationwide Chinese consumer study of public interest on agriculture. *npj Science of Food* [online]. **6**(1), 32 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2396-8370. Dostupné z: doi:10.1038/s41538-022-00147-1

LIEVENS, Filip, 2007. Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management* [online]. **46**(1), 51–69 [vid. 2023-10-12]. ISSN 0090-4848, 1099-050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.20145

LIEVENS, Filip, Greet VAN HOYE a Frederik ANSEEL, 2007. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management* [online]. **18**(Suppl1), S45–S59. ISSN 1467-8551. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x

LIMESURVEY, 2024. *LimeSurvey — Free Online Survey Tool* [online] [vid. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.limesurvey.org/cs>

LINDEBERG, Peter, Minna SAUNILA, Pia LAPPALAINEN, Juhani UKKO a Hannu RANTANEN, 2022. The relationship of physical, digital and social work environment changes with the development of organizational performance in the activity-based work environment. *Facilities* [online]. **40**(15/16), 72–88 [vid. 2023-08-16]. ISSN 0263-2772, 0263-2772. Dostupné z: doi:10.1108/F-07-2021-0061

LINKEDIN, 2021. How to create job postings that attract stronger candidates. *Linkedin* [online]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-engagement/how-to-create-job-postings>.

LINSTONE, Harold A. a Murray TUROFF, 1975. *The Delphi method: techniques and applications*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., Advanced Book Program. ISBN 978-0-201-04294-8.

LIPPOLD, Dirk, 2014. *Die Personalmarketing-Gleichung: Einführung in das wert- und prozessorientierte Personalmanagement*. ISBN 978-3-11-036253-4.

LISSITSA, Sabina a Ofrit KOL, 2016. Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. **31**, 304–312 [vid. 2023-07-13]. ISSN 09696989. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretconser.2016.04.015

LIU, Songqi, Mo WANG, Hui LIAO a Junqi SHI, 2014. Self-regulation during job search: The opposing effects of employment self-efficacy and job search behavior self-efficacy. *Journal of Applied Psychology* [online]. **99**(6), 1159–1172 [vid. 2023-10-24]. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/a0036692

LIU, Yongkui a Xun XU, 2016. Industry 4.0 and Cloud Manufacturing: A Comparative Analysis. *Journal of Manufacturing Science and Engineering* [online]. **139**(034701) [vid. 2024-02-09]. ISSN 1087-1357. Dostupné z: doi:10.1115/1.4034667

LÓPEZ-SANTACRUZ, Hiram Daniel a Juan Manuel GUÍZAR-MENDOZA, 2022. A New Challenge for Dental Education: Generation Z. *Odovtos - International Journal of Dental Sciences* [online]. 36–40 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2215-3411, 1659-1046. Dostupné z: doi:10.15517/ijds.2022.50804

LUKASKOVA, Eva, Katerina PITROVA, Helena VELICHOVA a Zdenek MALEK, 2018. Livestock Food Production Self-Sufficiency in the Czech Republic. In: K. S. SOLIMAN, ed. *31st International-Business-Information-Management-Association Conference: INNOVATION MANAGEMENT AND EDUCATION EXCELLENCE THROUGH VISION 2020, VOLS I -XI* [online]. Norristown: Int Business Information Management Assoc-Ibima, s. 2467–2472 [vid. 2023-09-14]. ISBN 978-0-9998551-0-2. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000449306700065>

LUKEŠ, Martin, Manuel FELDMANN a Federico VEGETTI, 2019. Work Values and the Value of Work: Different Implications for Young Adults' Self-Employment in Europe. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* [online]. **682**(1), 156–171 [vid. 2023-08-05]. ISSN 0002-7162, 1552-3349. Dostupné z: doi:10.1177/0002716219828976

MABEY, Christopher, Graeme SALAMAN a John STOREY, 1998. *Human resource management : a strategic introduction* [online]. B.m.: Oxford, UK ; Malden (Mass.) : Blackwell

Business, 1998. [vid. 2023-10-04]. ISBN 978-0-631-21145-7. Dostupné z: <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:002066515>

MAESTAS, Nicole, Kathleen J. MULLEN, David POWELL, Till VON WACHTER a Jeffrey B. WENGER, 2023. The Value of Working Conditions in the United States and Implications for the Structure of Wages. *American Economic Review* [online]. **113**(7), 2007–2047 [vid. 2024-05-04]. ISSN 0002-8282. Dostupné z: doi:10.1257/aer.20190846

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. B.m.: Nakladatelství C H Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

MACHOVA, Renata a Silvia Tobias KOSAR, 2018. Generation „Z“ Versus the Labour Market. In: T. LOSTER, J. LANGHAMROVA a J. VRABCOVA, ed. *10th International Scientific Conference on Reproduction of Human Capital - Mutual Links and Connections (RELIK): RELIK 2017: REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL - MUTUAL LINKS AND CONNECTIONS* [online]. Prague 3: Oeconomica Publishing House, s. 274–285 [vid. 2023-08-06]. ISBN 978-80-245-2238-8. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000507522000025>

MAIER, Walter, 1991. Strategisches Personalmarketing: Analyse — Konzeption — Instrumente. In: Walter MAIER a Werner FRÖHLICH, ed. *Personalmanagement in der Praxis: Konzepte für die 90er Jahre* [online]. Wiesbaden: Gabler Verlag, s. 65–71 [vid. 2023-10-19]. ISBN 978-3-322-86053-8. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-322-86053-8_9

MAKINSON, Paul, Stephen HUNDLEY, Charles FELDHAUS a Eugenia FERNANDEZ, 2012. Mobile communications anytime, anywhere: The impact on work-life balance and stress. In: *2012 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE): 2012 Frontiers in Education Conference Proceedings* [online]. Seattle, WA, USA: IEEE, s. 1–6 [vid. 2024-06-14]. ISBN 978-1-4673-1352-0. Dostupné z: doi:10.1109/FIE.2012.6462272

MAKRIDIS, Christos A. a Joo Hun HAN, 2021. Future of work and employee empowerment and satisfaction: Evidence from a decade of technological change. *Technological Forecasting and Social Change* [online]. **173**, 121162 [vid. 2024-06-15]. ISSN 00401625. Dostupné z: doi:10.1016/j.techfore.2021.121162

MALANSKI, Priscila Duarte, Benoît DEDIEU a Sandra SCHIAVI, 2021. Mapping the research domains on work in agriculture. A bibliometric review from Scopus database. *Journal of Rural Studies* [online]. **81**, 305–314 [vid. 2024-06-15]. ISSN 07430167. Dostupné z: doi:10.1016/j.jrurstud.2020.10.050

MALIK, Ashish, Pawan BUDHWAR, Charmi PATEL a N. R. SRIKANTH, 2022. May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. [vid. 2024-02-08]. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2020.1859582>

MALIK, Ashish, M.T. Thedushika DE SILVA, Pawan BUDHWAR a N.R. SRIKANTH, 2021. Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management* [online]. **27**(4), 100871 [vid. 2024-02-08]. ISSN 10754253. Dostupné z: doi:10.1016/j.intman.2021.100871

MANN, H. B. a D. R. WHITNEY, 1947. On a Test of Whether one of Two Random Variables is Stochastically Larger than the Other. *The Annals of Mathematical Statistics* [online]. **18**(1), 50–60 [vid. 2024-04-28]. ISSN 0003-4851, 2168-8990. Dostupné z: doi:10.1214/aoms/1177730491

MARGHERITA, Alessandro, 2022. Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review* [online]. **32**(2), 100795 [vid. 2023-09-22]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2020.100795

MARŠÍKOVÁ, Kateřina, Světlana MYSLIVCOVÁ a Pavla SVERMOVA, 2018. *PERSONÁLNÍ MARKETING A BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE*. ISBN 978-80-7494-382-9.

MARTIN, Graeme, Paul J. GOLLAN a Kerry GRIGG, 2011. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **22**(17), 3618–3637 [vid. 2023-10-14]. ISSN 0958-5192, 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/09585192.2011.560880

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando, Pedro M. ROMERO-FERNÁNDEZ a Gonzalo SÁNCHEZ-GARDEY, 2005. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **16**(5), 633–659 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0958-5192, 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/09585190500082519

MARTINÁT, Stanislav, Josef NAVRÁTIL, Petr DVOŘÁK, Dan VAN DER HORST, Petr KLUSÁČEK, Josef KUNC a Bohumil FRANTÁL, 2016. Where AD plants wildly grow: The spatio-temporal diffusion of agricultural biogas production in the Czech Republic. *Renewable Energy* [online]. **95**, 85–97 [vid. 2023-08-04]. ISSN 09601481. Dostupné z: doi:10.1016/j.renene.2016.03.077

MAS, Alexandre a Amanda PALLAIS, 2017. Valuing Alternative Work Arrangements. *American Economic Review* [online]. **107**(12), 3722–3759 [vid. 2024-05-04]. ISSN 0002-8282. Dostupné z: doi:10.1257/aer.20161500

MATT, Dominik T., Guido ORZES, Erwin RAUCH a Patrick DALLASEGA, 2020. Urban production – A socially sustainable factory concept to overcome shortcomings of qualified workers in smart SMEs. *Computers & Industrial Engineering* [online]. **139**, 105384 [vid. 2024-02-09]. ISSN 03608352. Dostupné z: doi:10.1016/j.cie.2018.08.035

MAULINA, H, A ABDURRAHMAN, I SUKAMTO, N KARTIKA a N NURULSARI, 2020. Z-generation learner characteristic and expectation in the RI 4.0 era: a preliminary research in physics teacher college in Lampung. *Journal of Physics: Conference Series* [online]. **1572**(1), 012091 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1742-6588, 1742-6596. Dostupné z: doi:10.1088/1742-6596/1572/1/012091

MAZURCHENKO, Anastasiia a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2019. Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. *Acta Informatica Pragensia* [online]. **8**(2), 72–87 [vid. 2024-02-09]. ISSN 18054951. Dostupné z: doi:10.18267/j.aip.125

MCCLAIN, Ashley R., Amber ARNOLD, Michelle PALOKAS a Robin CHRISTIAN, 2021. Retention strategies and barriers for millennial nurses: a scoping review protocol. *JBIE Evidence Synthesis* [online]. **19**(4), 867–873 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2689-8381. Dostupné z: doi:10.11124/JBIES-20-00091

MCGREGOR, Douglas, 1960. *The human side of enterprise*. New York, NY, US: McGraw-Hill. The human side of enterprise.

MCLAREN, Samantha, 2023. 10 Creative Job Advertisements and Hiring Posts. *LinkedIn* [online] [vid. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/creative-job-advertisements-and-hiring-posts>

MCMACKIN, John a Margaret HEFFERNAN, 2021. Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review* [online]. **31**(4), 100791 [vid. 2024-02-08]. ISSN 10534822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2020.100791

MELO, Tiago a Alvaro GARRIDO-MORGADO, 2012. Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry: Corporate Reputation as a Result of Multidimensional CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. **19**(1), 11–31 [vid. 2023-09-17]. ISSN 15353958. Dostupné z: doi:10.1002/csr.260

MENCL, Jennifer a Scott W. LESTER, 2014. More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [online]. **21**(3), 257–272 [vid. 2023-07-08]. ISSN 1548-0518, 1939-7089. Dostupné z: doi:10.1177/1548051814529825

MENŠÍK, Tomáš, 2019. Personální marketing vs Employer Branding. *MenSeek* [online]. [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MESSERSMITH, Jake G, Pankaj C PATEL a Christopher CRAWFORD, 2018. Bang for the buck: Understanding employee benefit allocations and new venture survival. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* [online]. **36**(1), 104–125 [vid. 2023-07-08]. ISSN 0266-2426, 1741-2870. Dostupné z: doi:10.1177/0266242617717595

MICROSOFT 365, Excel, 2024. Excel | Microsoft 365. *Microsoft* [online] [vid. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/excel>

MIČÍK, Michal a Kateřina MIČUDOVÁ, 2018. Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics & Sociology* [online]. **11**(3), 171–189 [vid. 2023-09-17]. ISSN 2071-789X, 2306-3459. Dostupné z: doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11

MICHIE, Jonathan a Maura SHEEHAN, 2005. Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. **16**(3), 445–464 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0958-5192, 1466-4399. Dostupné z: doi:10.1080/0958519042000339598

MICHNA, A., K. GRYGIEL a P. GRYGIEL, 2015. Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska* [online]. (z. 78),

279–292 [vid. 2023-10-08]. ISSN 1641-3466. Dostupné z: <https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.baztech-60d8284a-d2e8-4a4c-99e1-56eddd5a6901>

MILLER, Danny, Lloyd STEIER a Isabelle LE BRETON-MILLER, 2003. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* [online]. 18(4), 513–531 [vid. 2023-07-14]. ISSN 08839026. Dostupné z: doi:10.1016/S0883-9026(03)00058-2

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2001. *SOUHRN KE ZPRÁVĚ O STAVU ZEMĚDĚLSTVÍ ČR ZA ROK 2000* [online]. 2001. B.m.: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/web/file/110681/ZZ2000.pdf>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2005. *Zpráva o stavu zemědělství v ČR za rok 2004* [online]. 2005. B.m.: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: https://eagri.cz/public/web/file/6357/zelena_zprava_2004_cast_1.pdf

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2011. *Zpráva o stavu zemědělství v ČR za rok 2010* [online]. 2011. B.m.: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: https://eagri.cz/public/web/file/141460/ZZ_2010_komplet.pdf

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2013. *ZPRÁVA O STAVU ZEMĚDĚLSTVÍ ČR ZA ROK 2012* [online]. 2013. B.m.: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: ZPRÁVA O STAVU ZEMĚDĚLSTVÍ ČR ZA ROK 2012

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2016. *ZPRÁVA O STAVU ZEMĚDĚLSTVÍ ČR ZA ROK 2015* [online]. 2016. B.m.: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: https://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15_V4.pdf

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2019. *ZPRÁVA O STAVU ZEMĚDĚLSTVÍ ČR ZA ROK 2018* [online]. 2019. B.m.: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: https://eagri.cz/public/web/file/648258/Zelena_zprava_2018.pdf

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2021. *ZPRÁVA O STAVU ZEMĚDĚLSTVÍ ČR ZA ROK 2020* [online]. 2021. B.m.: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/portal/-q264717---hl9MEIXb/zelena-zprava-2020>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2023. *Zpráva o stavu zemědělství ČR za rok 2022* [online]. 2023. B.m.: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: https://eagri.cz/public/portal/-a13705---oY9VUfAI/zelena-zprava-2022?_linka=a449533

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, 2024. Dotace | eAGRI. *Ministerstvo zemědělství* [online] [vid. 2024-06-15]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/portal/mze/dotace>

MITCHELL, Travis, 2020. On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far. *Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project* [online]. [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far-2/>

MOHR, Tara Sophia, 2014. Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified. *Harvard Business Review* [online]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>

MONKS, Kathy, Gráinne KELLY, Edel CONWAY, Patrick FLOOD, Katie TRUSS a Enda HANNON, 2013. Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes: HR systems. *Human Resource Management Journal* [online]. **23**(4), 379–395 [vid. 2023-09-24]. ISSN 09545395. Dostupné z: doi:10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x

MORGESON, Frederick P. a Stephen E. HUMPHREY, 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology* [online]. **91**(6), 1321–1339 [vid. 2023-07-08]. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321

MOROKO, Lara a Mark D UNCLES, 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* [online]. **16**(3), 160–175 [vid. 2023-09-17]. ISSN 1350-231X, 1479-1803. Dostupné z: doi:10.1057/bm.2008.4

MOROKO, Lara a Mark D UNCLES, 2009. Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management* [online]. **17**(3), 181–196 [vid. 2023-09-17]. ISSN 1350-231X, 1479-1803. Dostupné z: doi:10.1057/bm.2009.10

MOSKOWITZ, David A., H. Jonathon RENDINA, Andrés ALVARADO AVILA a Brian MUSTANSKI, 2022. Demographic and social factors impacting coming out as a sexual minority among Generation-Z teenage boys. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity* [online]. **9**(2), 179–189. ISSN 2329-0390. Dostupné z: doi:10.1037/sgd0000484

MOSLEY, Richard W, 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management* [online]. **15**(2), 123–134 [vid. 2023-10-12]. ISSN 1350-231X, 1479-1803. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.bm.2550124

MUDULI, Ashutosh a Jeegnesh J. TRIVEDI, 2020. Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal* [online]. **27**(4), 1615–1631 [vid. 2023-10-11]. ISSN 1463-5771. Dostupné z: doi:10.1108/BIJ-07-2019-0312

MUELLER, Valerie a James THURLOW, ed., 2019. *Youth and Jobs in Rural Africa: Beyond Stylized Facts* [online]. 1. vyd. B.m.: Oxford University PressOxford [vid. 2023-07-13]. ISBN 978-0-19-884805-9. Dostupné z: doi:10.1093/oso/9780198848059.001.0001

MUGERA, Amin W, 2012. Sustained Competitive Advantage in Agribusiness: Applying the Resource-Based Theory to Human Resources. *International Food and Agribusiness Management Review* [online]. **15**(4). Dostupné z: doi:10.22004/ag.econ.138318

MURRAY, Mike, Mike CAHN, Janet CAPRILE, Don MAY, Gene MIYAO, Bob MULLEN, Jesus VALENCIA a Bill WEIR, 1999. University of California Cooperative Extension Processing Tomato Cultivar Evaluation Program. *HortTechnology* [online]. **9**(1), 36–39 [vid. 2023-09-22]. ISSN 1063-0198, 1943-7714. Dostupné z: doi:10.21273/HORTTECH.9.1.36

MURUGESAN, Umasankar, Padmavathy SUBRAMANIAN, Shefali SRIVASTAVA a Ashish DWIVEDI, 2023. A study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0. *Decision Analytics Journal* [online]. 7, 100249 [vid. 2024-02-08]. ISSN 27726622. Dostupné z: doi:10.1016/j.dajour.2023.100249

MUSE, Lori A. a Shaun PICHLER, 2011. A comparison of types of support for lower-skill workers: Evidence for the importance of family supportive supervisors. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 79(3), 653–666 [vid. 2023-07-13]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1016/j.jvb.2011.04.005

MUSE, Lori, Stanley G. HARRIS, William F. GILES a Hubert S. FEILD, 2008. Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior* [online]. 29(2), 171–192 [vid. 2023-07-08]. ISSN 08943796, 10991379. Dostupné z: doi:10.1002/job.506

MUSTARD, Cameron A. a Basak YANAR, 2023. Estimating the financial benefits of employers' occupational health and safety expenditures. *Safety Science* [online]. 159, 106008 [vid. 2023-08-07]. ISSN 09257535. Dostupné z: doi:10.1016/j.ssci.2022.106008

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů* [online]. Brno: Masaryk University Press [vid. 2023-10-21]. ISBN 978-80-210-9357-7. Dostupné z: doi:10.5817/CZ.MUNI.M210-9357-2019

NAIK, Dr Vaman R., Dr Sonali SAHA a Shreeyash SOHANI, 2023. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: e-Book for MBA, 2nd Semester, SPPU*. B.m.: Thakur Publication Private Limited. ISBN 978-93-89627-86-2.

NÉMETHOVÁ, Jana a Petra JAĎUŘOVÁ, 2018. Dopad transformácie poľnohospodárstva a vstupu Slovenska do Európskej únie na štruktúru pracovných síl. *Geografické informácie* [online]. 22(2), 163–179 [vid. 2023-08-04]. ISSN 13379453. Dostupné z: doi:10.17846/GI.2018.22.2.163-179

NEPOŽITKOVÁ, Natálie, 2022. *Získávání a výběr zaměstnanců patřících do Generace Z* [online]. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/q8wsx/Diplomova_prace_Natalie_Nepozitkova.pdf

NEUBAUER, Oldřich, 2012. *Základy statistiky*. B.m.: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4273-1.

NEWMAN, Daniel A. a Julie S. LYON, 2009. Recruitment efforts to reduce adverse impact: Targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *Journal of Applied Psychology* [online]. 94(2), 298–317 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/a0013472

NEWMAN, Kira L., Victor G. CHEDID a Elisa K. BODEN, 2023. A Systematic Review of Inflammatory Bowel Disease Epidemiology and Health Outcomes in Sexual and Gender Minority Individuals. *Gastroenterology* [online]. 164(6), 866–871 [vid. 2023-08-06]. ISSN 00165085. Dostupné z: doi:10.1053/j.gastro.2022.11.048

NEYMAN, J., 1935. On the Problem of Confidence Intervals. *The Annals of Mathematical Statistics* [online]. 6(3), 111–116 [vid. 2024-05-17]. ISSN 0003-4851, 2168-8990. Dostupné z: doi:10.1214/aoms/1177732585

NG, Jomel Wei Xuan, Zhaoli SONG a Filip LIEVENS, 2023. Human capital effects in the job search process for new labor market entrants: A double-edged sword? *Journal of Vocational Behavior* [online]. 144, 103894 [vid. 2023-10-24]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1016/j.jvb.2023.103894

NGUYEN, T.-M. a A. MALIK, 2022. A Two-Wave Cross-Lagged Study on AI Service Quality: The Moderating Effects of the Job Level and Job Role. *British Journal of Management* [online]. 33(3), 1221–1237. ISSN 1045-3172. Dostupné z: doi:10.1111/1467-8551.12540

NGUYENOVÁ, Kuni, 2023. *Průzkum: Práci v Česku nejčastěji střídá generace Z. Za poslední půlrok ji změnila čtvrtina z nich* [online] [vid. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://news.refreshr.cz/141365-Pruzkum-Praci-v-Cesku-nejcasteji-strida-generace-Z-Za-posledni-pulrok-ji-zmenila-ctvrtina-z-nich>

NOVÁK, Matěj, 2023. *Vztah pracovních hodnot a věku v kontextu firemní kultury* [online]. Praha. bakalářská. Univerzita Karlova. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/183248/130359415.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

OBISI, Chris, 2012. EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL AND ITS IMPLICATION FOR INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL GROWTH. *Australian Journal of Business and Management Research* [online]. 01(09), 92–97 [vid. 2023-10-23]. ISSN 18390846. Dostupné z: doi:10.52283/NSWRCA.AJBMR.20110109A10

OLIVEIRA, Lucas Pereira De a João Pinheiro De BARROS NETO, 2022. Generation Z's perception of artificial intelligence used in selection processes. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS* [online]. 13(4), 11–17 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2179-3565. Dostupné z: doi:10.23925/2179-3565.2022v13i4p11-17

ONDRUCHOVÁ, Anna, 2019. *Pracovní očekávání mladé generace v organizaci* [online]. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/u115r/diplomovaprace_annaondruchova.pdf

OPRIS, Ioana a Cenușa VICTOR-EDUARD, 2017. Subject-Spotting experimental method for Gen Z. *TEM Journal* [online]. 6, 683–692. Dostupné z: doi:10.18421/TEM64-06

ORLITZKY, Marc, 2007. Recruitment strategy. *The Oxford handbook of human resource management* [online]. 273–299 [vid. 2024-02-11]. Dostupné z: doi:10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0014

OZKAN, Mustafa a Betul SOLMAZ, 2015. Mobile Addiction of Generation Z and its Effects on their Social Lives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 205, 92–98 [vid. 2023-07-13]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2015.09.027

PAAUWE, Jaap, 2009. HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies* [online]. 46(1), 129–142 [vid. 2023-09-22]. ISSN 00222380, 14676486. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x

PALVALIN, Miikka a Maiju VUOLLE, 2016. Methods for identifying and measuring the performance impacts of work environment changes. *Journal of Corporate Real Estate* [online]. **18**(3), 164–179 [vid. 2023-08-16]. ISSN 1463-001X. Dostupné z: doi:10.1108/JCRE-11-2015-0035

PARK, Juha a Jaehoon CHUN, 2020. How does watching YouTube fashion content impact perception of appearance: a phenomenological study of Korean women in Generation Z. *Humanities and Social Sciences Communications* [online]. **7**(1), 161 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2662-9992. Dostupné z: doi:10.1057/s41599-020-00652-2

PARMENT, Anders, 2013. Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. **20**(2), 189–199 [vid. 2023-07-13]. ISSN 09696989. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretconser.2012.12.001

PASQUIER, C., C. GAUDIAS, O. LEPOUZÉ, C. TOUCHARD, S. BOMBARD, C. LAFOND a O. DUPUIS, 2020. Comment une équipe autonome peut améliorer la cohésion et la communication autour de la prise en charge du patient en radiothérapie : expérience du centre Jean-Bernard. *Cancer/Radiothérapie* [online]. **24**(6–7), 726–729 [vid. 2023-08-06]. ISSN 12783218. Dostupné z: doi:10.1016/j.canrad.2020.05.011

PELC, Vladimír, 2008. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance : podle právního stavu účinného pro rok 2008*. B.m.: Linde. ISBN 978-80-7201-701-0.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. B.m.: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

PESSACH, Dana, Gonen SINGER, Dan AVRAHAMI, Hila CHALUTZ BEN-GAL, Erez SHMUELI a Irad BEN-GAL, 2020. Employees recruitment: A prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems* [online]. **134**, 113290 [vid. 2023-10-06]. ISSN 01679236. Dostupné z: doi:10.1016/j.dss.2020.113290

PETRESCU-MAG, Ruxandra Malina, Dacinia Crina PETRESCU, Adrian IVAN a Ancuta TENTER, 2023. An intergenerational reading of climate change-health concern nexus: a qualitative study of the Millennials' and Gen Z participants' perceptions. *BMC Public Health* [online]. **23**(1), 484 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1471-2458. Dostupné z: doi:10.1186/s12889-023-15353-z

PIHA, Lamprini, Karolos PAPADAS a Vasileios DAVVETAS, 2021. Brand orientation: Conceptual extension, scale development and validation. *Journal of Business Research* [online]. **134**, 203–222 [vid. 2023-10-14]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2021.05.023

PICHLER, Shaun, Chiranjeev KOHLI a Neil GRANITZ, 2021. DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons* [online]. **64**(5), 599–610 [vid. 2023-07-13]. ISSN 00076813. Dostupné z: doi:10.1016/j.bushor.2021.02.021

PIJL, Anton a Paolo TAROLLI, 2022. Land use change in Italian lowlands: a lesson of landscape transformation, climate change and hydrological extremes. In: *Mapping and Forecasting Land Use* [online]. B.m.: Elsevier, s. 127–142 [vid. 2023-08-04]. ISBN 978-0-323-90947-1. Dostupné z: doi:10.1016/B978-0-323-90947-1.00009-0

PIRES, Corey, 2017. *Analysis of How Companies Should Prepare to Recruit and Manage Generation Z* [online]. 2017. Dostupné z: https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=honors_managment

POLÁKOVÁ a KLÍMOVÁ, 2019. Mobile Technology and Generation Z in the English Language Classroom – A Preliminary Study. *Education Sciences* [online]. **9**(3), 203 [vid. 2023-07-13]. ISSN 2227-7102. Dostupné z: doi:10.3390/educsci9030203

POPAITON, Patchara, 2022. Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. *Sustainability* [online]. **14**(6), 3626 [vid. 2023-08-06]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su14063626

PRAKASH, Karuna a Prakash TIWARI, 2021. Millennials and Post Millennials: A Systematic Literature Review. *Publishing Research Quarterly* [online]. **37**(1), 99–116 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1053-8801, 1936-4792. Dostupné z: doi:10.1007/s12109-021-09794-w

PRATOOMMASE, 2015. HR What?.....It's time for HR Marketing! - Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy. *Linkedin* [online] [vid. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase>

PRENSKY, Marc, 2001. Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently? *On the Horizon* [online]. **9**(6), 1–6 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1074-8121. Dostupné z: doi:10.1108/10748120110424843

PRICE, Alan, 2011. *Human Resource Management*. B.m.: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-3224-4.

PRIKSHAT, Verma, Mohammad ISLAM, Parth PATEL, Ashish MALIK, Pawan BUDHWAR a Suraksha GUPTA, 2023. AI-Augmented HRM: Literature review and a proposed multilevel framework for future research. *Technological Forecasting and Social Change* [online]. **193**, 122645 [vid. 2024-02-08]. ISSN 0040-1625. Dostupné z: doi:10.1016/j.techfore.2023.122645

PRIPORAS, Constantinos-Vasilios, Nikolaos STYLOS a Anestis K. FOTIADIS, 2017. Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior* [online]. **77**, 374–381 [vid. 2023-07-13]. ISSN 07475632. Dostupné z: doi:10.1016/j.chb.2017.01.058

PRIYADARSHINI, Chetna, S. SREEJESH a M. R. ANUSREE, 2017. Effect of information quality of employment website on attitude toward the website: A moderated mediation study. *International Journal of Manpower* [online]. **38**(5), 729–745 [vid. 2023-10-11]. ISSN 0143-7720. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0235>

PROKOP, Michal, Tereza VRÁBELOVÁ, Michaela NOVÁKOVÁ a Tereza ŠÍMOVÁ, 2019. Evaluation of managerial and decision-making skills of small-scale farmers. In: *BUSINESS*

SCALE IN RELATION TO ECONOMICS. PROCEEDINGS of the 28th International Scientific Conference: AGRARIAN PERSPECTIVES XXVIII. [online]. s. 218 [vid. 2024-06-15]. Dostupné z: <https://cevema.pef.czu.cz/download/clanky/sbornik-z-konference.pdf#page=218>

PRUND, Cristina, 2021. Why Generation Z is Redefining the HRM Processes. *Studies in Business and Economics* [online]. **16**(3), 190–199 [vid. 2023-09-24]. ISSN 2344-5416. Dostupné z: doi:10.2478/sbe-2021-0054

PUIU, Silvia, Suzana DEMYEN, Adrian-Costinel TĂNASE, Anca Antoaneta VĂRZARU a Claudiu George BOCEAN, 2022. Assessing the Adoption of Mobile Technology for Commerce by Generation Z. *Electronics* [online]. **11**(6), 866 [vid. 2023-08-06]. ISSN 2079-9292. Dostupné z: doi:10.3390/electronics11060866

PUNJAISRI, Khanyapuss a Alan WILSON, 2007. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management* [online]. **15**(1), 57–70 [vid. 2023-10-12]. ISSN 1350-231X, 1479-1803. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.bm.2550110

QAMAR, Yusra, Rakesh Kumar AGRAWAL, Taab Ahmad SAMAD a Charbel Jose CHIAPPETTA JABBOUR, 2021. When technology meets people: the interplay of artificial intelligence and human resource management. *Journal of Enterprise Information Management* [online]. **34**(5), 1339–1370 [vid. 2024-02-08]. ISSN 1741-0398. Dostupné z: doi:10.1108/JEIM-11-2020-0436

QUERBACH, Stephanie, Matthias WALDKIRCH a Nadine KAMMERLANDER, 2022. Benefitting from benefits—A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy* [online]. **13**(2), 100351 [vid. 2023-07-08]. ISSN 1877-8585. Dostupné z: doi:10.1016/j.jfbs.2020.100351

RAESIDE, Rebecca, Si Si JIA, Julie REDFERN a Stephanie R PARTRIDGE, 2022. Navigating the Online World of Lifestyle Health Information: Qualitative Study With Adolescents. *JMIR Pediatrics and Parenting* [online]. **5**(1), e35165 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2561-6722. Dostupné z: doi:10.2196/35165

RAHMADDIANSYAH, MUJIBURRAHMAD, ZAKIAH, S AFRIDILA a F D ALANSA, 2020. Analysis of the level of interest in the entrepreneurship for students in the Faculty of Agriculture, Universitas Syiah Kuala. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* [online]. **425**(1), 012013 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1755-1307, 1755-1315. Dostupné z: doi:10.1088/1755-1315/425/1/012013

RANDSTAD, 2020. Průzkum Randstad: Generace X hledá jistotu práce, mileniálové kariérní růst a jejich mladší kolegové možnosti vzdělávání. *randstad* [online]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-news/pruzkum-randstad-generace-x-hleda-jistotu-prace-milenialove-karierni-rust-a-jejich-mladsi-kolegove-moznosti-vzdelavani/>

RANDSTAD, 2022. How companies can adopt a gen z mindset. *randstad* [online] [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/how-companies-can-adopt-a-gen-z-mindset/>

RASHMI, T.K., 2010. *Recruitment Management* [online]. Mumbai, INDIA: Himalaya Publishing House [vid. 2024-02-14]. ISBN 978-93-5043-290-7. Dostupné z: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib-ebooks/detail.action?docID=588114>

RATKOVIC, Tatjana, 2015. HRM in foreign-owned agricultural and food processing companies in Serbia. *Ekonomika poljoprivrede* [online]. **62**(2), 353–367 [vid. 2023-10-23]. ISSN 0352-3462. Dostupné z: doi:10.5937/ekoPolj1502353R

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3006-6.

REIS, Germano Glufke, Beatriz Maria BRAGA a Jordi TRULLEN, 2017. Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review* [online]. **46**(8), 1962–1976 [vid. 2023-09-17]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:10.1108/PR-07-2016-0156

RIGG, Jonathan, Monchai PHONGSIRI, Buapun PROMPHAKPING, Albert SALAMANCA a Mattara SRIPUN, 2020. Who will tend the farm? Interrogating the ageing Asian farmer. *The Journal of Peasant Studies* [online]. **47**(2), 306–325 [vid. 2023-07-13]. ISSN 0306-6150, 1743-9361. Dostupné z: doi:10.1080/03066150.2019.1572605

RICHARD, Orlando, Amy MCMILLAN, Ken CHADWICK a Sean DWYER, 2003. Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces: Effects On Firm Performance. *Group & Organization Management* [online]. **28**(1), 107–126 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1059-6011, 1552-3993. Dostupné z: doi:10.1177/1059601102250022

RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, Alma M^a, Jari HAKANEN a Marisa SALANOVA, 2021. Building efficacy beliefs through team task engagement and past task performance in contemporary teams. *BRQ Business Research Quarterly* [online]. **24**(2), 129–142 [vid. 2023-08-06]. ISSN 2340-9444, 2340-9444. Dostupné z: doi:10.1177/2340944420924404

ROSETHORN, Helen, 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. B.m.: Gower Publishing, Ltd. ISBN 978-0-566-08899-5.

ROZARIO, Sophia Diana, Sitalakshmi VENKATRAMAN a Adil ABBAS, 2019. Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges* [online]. **10**(2), 35 [vid. 2024-04-19]. ISSN 2078-1547. Dostupné z: doi:10.3390/challe10020035

RUCHIKA a Asha PRASAD, 2017. Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review* [online]. [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: doi:10.1177/0972150917713897

SAGAIDAK, M. P., 2013. Internal marketing and personnel marketing: The comparative analysis. *Актуальні Проблеми Економіки* [online]. **145**(7), 110–117 [vid. 2023-10-21]. ISSN 1993-6788. Dostupné z: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44936347>

SAKDIYAKORN, Malinvisa, Maria GOLUBOVSKAYA a David SOLNET, 2021. Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management* [online]. **94**, 102822 [vid. 2023-07-13]. ISSN 02784319. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhm.2020.102822

SAKSLOVÁ, Věra, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. B.m.: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

SANDEEP, P., G.P. OBI REDDY, R. JEGANKUMAR a K.C. ARUN KUMAR, 2021. Monitoring of agricultural drought in semi-arid ecosystem of Peninsular India through indices

derived from time-series CHIRPS and MODIS datasets. *Ecological Indicators* [online]. **121**, 107033 [vid. 2023-08-04]. ISSN 1470160X. Dostupné z: doi:10.1016/j.ecolind.2020.107033

SEDLÁKOVÁ, Renata, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3568-9.

SERRAVALLE, Francesca, Virginia VANNUCCI a Eleonora PANTANO, 2022. “Take it or leave it?”: Evidence on cultural differences affecting return behaviour for Gen Z. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. **66**, 102942 [vid. 2023-09-28]. ISSN 09696989. Dostupné z: doi:10.1016/j.jretconser.2022.102942

SHAPIRO, S. S. a M. B. WILK, 1965. An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika* [online]. **52**(3–4), 591–611 [vid. 2024-04-28]. ISSN 0006-3444. Dostupné z: doi:10.1093/biomet/52.3-4.591

SHIWEN, Lu a Jiseon AHN, 2023. Role of employee personality traits in job performance in the restaurant food franchise context. *International Journal of Hospitality Management* [online]. **113**, 103512 [vid. 2023-09-25]. ISSN 02784319. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhm.2023.103512

SCHAILLÉE, Hebe, Inge DEROM, Oskar SOLENES, Solveig STRAUME, Beth BURGESS, Vanessa JONES a Gillian RENFREE, 2021. Gender inequality in sport: perceptions and experiences of generation Z. *Sport, Education and Society* [online]. **26**(9), 1011–1025 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1357-3322, 1470-1243. Dostupné z: doi:10.1080/13573322.2021.1932454

SCHENARTS, Paul J., 2020. Now Arriving: Surgical Trainees From Generation Z. *Journal of Surgical Education* [online]. **77**(2), 246–253 [vid. 2024-06-14]. ISSN 19317204. Dostupné z: doi:10.1016/j.jsurg.2019.09.004

SCHLECHTER, Anton F. a Jacoba J. STRAUSS, 2008. Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial Psychology* [online]. **34**(1), 42–53 [vid. 2023-07-13]. ISSN 2071-0763, 0258-5200. Dostupné z: doi:10.4102/sajip.v34i1.418

SCHLECHTER, Anton, Nicola Claire THOMPSON a Mark BUSSIN, 2015. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations* [online]. **37**(3), 274–295 [vid. 2023-07-11]. ISSN 0142-5455. Dostupné z: doi:10.1108/ER-06-2014-0077

SCHMIDT, Louis A., Christina A. BROOK, Raha HASSAN, Taigan MACGOWAN, Kristie L. POOLE a Michelle K. JETHA, 2023. iGen or shy Gen? Generational Differences in Shyness. *Psychological Science* [online]. **34**(6), 705–713 [vid. 2023-08-05]. ISSN 0956-7976, 1467-9280. Dostupné z: doi:10.1177/09567976231163877

SCHROTH, Holly, 2019. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review* [online]. **61**(3), 5–18 [vid. 2023-07-13]. ISSN 0008-1256, 2162-8564. Dostupné z: doi:10.1177/0008125619841006

SCHULER, Randall S., 1992. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics* [online]. **21**(1), 18–32 [vid. 2023-10-04]. ISSN 00902616. Dostupné z: doi:10.1016/0090-2616(92)90083-Y

SIDORCUKA, Irina a Anna CHESNOVICKA, 2017. METHODS OF ATTRACTION AND RETENTION OF GENERATION Z STAFF. *CBU International Conference Proceedings* [online]. **5**, 807–814 [vid. 2023-09-25]. ISSN 1805-9961, 1805-997X. Dostupné z: doi:10.12955/cbup.v5.1030

SIMWANZA, Alfa a Stephen MABAGALA, 2022. Resource mobilization for sport activities in Tanzanian secondary schools. In: Ruth M. CRABTREE a James J. ZHANG *Sport Marketing in a Global Environment* [online]. 1. vyd. London: Routledge, s. 258–270 [vid. 2023-10-25]. ISBN 978-1-00-327004-1. Dostupné z: doi:10.4324/9781003270041-16

SISSON, Keith, 1990. Introducing The Human Resource Management Journal. *Human Resource Management Journal* [online]. **1**(1), 1–11 [vid. 2023-09-20]. ISSN 0954-5395, 1748-8583. Dostupné z: doi:10.1111/j.1748-8583.1990.tb00213.x

SIVATHANU, Brijesh a Rajasshrie PILLAI, 2018. Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest* [online]. **26**(4), 7–11 [vid. 2024-02-08]. ISSN 0967-0734. Dostupné z: doi:10.1108/HRMID-04-2018-0059

SLAVIK, Milan, 2004. Changes and trends in secondary agricultural education in the Czech Republic. *International Journal of Educational Development* [online]. **24**(5), 539–545 [vid. 2023-08-04]. ISSN 07380593. Dostupné z: doi:10.1016/S0738-0593(03)00041-5

SOBOCKA-SZCZAPA, Halina, 2018. Recruitment and Labor Market Situation. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. **19**(1.2), 51–62. ISSN 1733-2486, 2543-8190.

SOBOCKA-SZCZAPA, Halina, 2021. Recruitment of Employees—Assumptions of the Risk Model. *Risks* [online]. **9**(3), 55 [vid. 2023-10-08]. ISSN 2227-9091. Dostupné z: doi:10.3390/risks9030055

SOELING, Pantius D., Sesilia Dhea AJENG ARSANTI a Fibria INDRIATI, 2022. Organizational reputation: does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia? *Heliyon* [online]. **8**(4), e09208 [vid. 2023-09-17]. ISSN 24058440. Dostupné z: doi:10.1016/j.heliyon.2022.e09208

SOMAYA, D. a I.O. WILLIAMSON, 2008. Rethinking the „War for Talent“. *MIT Sloan Management Review*. **49**(4), 29–34. ISSN 1532-9194.

SONY, Michael a Subhash NAIK, 2019. Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review. *Benchmarking: An International Journal* [online]. **27**(7), 2213–2232 [vid. 2024-02-09]. ISSN 1463-5771. Dostupné z: doi:10.1108/BIJ-09-2018-0284

SPANGLER, Kaitlyn, Britta L. SCHUMACHER, Brennan BEAN a Emily K. BURCHFIELD, 2022. Path dependencies in US agriculture: Regional factors of diversification. *Agriculture, Ecosystems & Environment* [online]. **333**, 107957 [vid. 2023-08-05]. ISSN 01678809. Dostupné z: doi:10.1016/j.agee.2022.107957

SPENCER, David A., 2023. Technology and work: Past lessons and future directions. *Technology in Society* [online]. **74**, 102294 [vid. 2023-09-25]. ISSN 0160791X. Dostupné z: doi:10.1016/j.techsoc.2023.102294

SPIELMANN, Karolina, 2015. Příběh P pro personalisty - Personální marketing.cz. *MenSeek* [online]. [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

STAHL, Ashley, 2019. How To Manage Generation-Z Employees. *Forbes* [online] [vid. 2023-09-25]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2019/09/26/how-to-manage-generation-z-employees/>

STATISTA, 2021. Czech Republic - share of economic sectors in the gross domestic product 2021. *Statista* [online] [vid. 2023-09-14]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/369830/share-of-economic-sectors-in-the-gdp-czech-republic/>

STATISTA, 2022. Median hourly earnings by age U.S. 2022. *Statista* [online] [vid. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/185355/median-hourly-earnings-of-wage-and-salary-workers-by-age/>

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND, 2024. Národní dotace. *Státní zemědělský intervenční fond* [online] [vid. 2024-06-15]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/narodni-dotace?setCookie=true>

STAVROU, Eleni T., Christakis CHARALAMBOUS a Stelios SPILIOTIS, 2007. Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research* [online]. **181**(1), 453–467 [vid. 2023-09-23]. ISSN 03772217. Dostupné z: doi:10.1016/j.ejor.2006.06.006

STEHEL, Vojtěch, Jakub HORÁK a Marek VOCHOZKA, 2019. Prediction of institutional sector development and analysis of enterprises active in agriculture. *E+M Ekonomie a Management* [online]. **22**(4), 103–118 [vid. 2023-08-04]. ISSN 12123609. Dostupné z: doi:10.15240/tul/001/2019-4-007

STEJSKALOVÁ, Alena, 2009. Personální marketing začíná péčí o zaměstnance. *Hospodářské noviny* [online] [vid. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-33432620-personalni-marketing-zacina-peci-o-zamestnance>

STEJSKALOVA, Naděžda, 2018. Zemědělství po roce 1989. *Národní kronika* [online] [vid. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.narodnikronika.cz/Listovat-kronikou/Zemedelstvi-po-roce-1989>

STEVENS, Charles D. a Joseph G. SZMEREKOVSKY, 2010. Attraction to Employment Advertisements: Advertisement Wording and Personality Characteristics. *Journal of Managerial Issues* [online]. **22**(1), 107–126 [vid. 2023-10-12]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/25822518>

STEWART, Angela, 2007. Nobody farms here anymore: Livelihood diversification in the Amazonian community of Carvão, a historical perspective. *Agriculture and Human Values*

[online]. **24**(1), 75–92 [vid. 2023-08-04]. ISSN 0889-048X, 1572-8366. Dostupné z: doi:10.1007/s10460-006-9032-2

STEWART, Jeanine S., Elizabeth Goad OLIVER, Karen S. CRAVENS a Shigehiro OISHI, 2017. Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons* [online]. **60**(1), 45–54 [vid. 2023-08-05]. ISSN 00076813. Dostupné z: doi:10.1016/j.bushor.2016.08.011

STOREY, J., 1996. From Personnel Management to HRM: The Implications for Teaching. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online]. **33**(3), 4–14 [vid. 2023-10-04]. ISSN 1038-4111. Dostupné z: doi:10.1177/103841119603300302

STRUŚ, Mirosław, Magdalena KALISIAK-MĘDELSKA, Michał NADOLNY, Marian KACHNIARZ a Magdalena RAFTOWICZ, 2020. Community-Supported Agriculture as a Perspective Model for the Development of Small Agricultural Holding in the Region. *Sustainability* [online]. **12**(7), 2656 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su12072656

STÝBLO, 1994. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vydání. Ostrava: Montanex. ISBN 80-85 780-06-2.

STÝBLO, Jiří, 2008. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. B.m.: Professional Publishing,. ISBN 978-80-86946-67-2.

SULLIVAN, John, 2012. News Flash: Recruiting Has the Highest Business Impact of any HR Function. *ERE* [online] [vid. 2023-10-08]. Dostupné z: <https://www.ere.net/articles/news-flash-recruiting-has-the-highest-business-impact-of-any-hr-function>

SUN, Shuhua, Zhaoli SONG a Vivien K. G. LIM, 2013. Dynamics of the job search process: Developing and testing a mediated moderation model. *Journal of Applied Psychology* [online]. **98**(5), 771–784 [vid. 2023-10-24]. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/a0033606

SVOBODOVÁ, Eliška, Radka REDLICOVÁ, Gabriela CHMELÍKOVÁ a Ivana BLAŽKOVÁ, 2022. Are the Agricultural Subsidies Based on the Farm Size Justified? Empirical Evidence from the Czech Republic. *Agriculture* [online]. **12**(10), 1574 [vid. 2023-09-15]. ISSN 2077-0472. Dostupné z: doi:10.3390/agriculture12101574

SWIM, Janet K., Rosemary AVISTE, Michael L. LENGIEZA a Carlie J. FASANO, 2022. OK Boomer: A decade of generational differences in feelings about climate change. *Global Environmental Change* [online]. **73**, 102479 [vid. 2023-08-05]. ISSN 09593780. Dostupné z: doi:10.1016/j.gloenvcha.2022.102479

SZARKOVA, Miroslava, Martin ANDREJČÁK a Natália MARKOVČÍKOVÁ, 2014. Personnel Audit as a Function of Personnel Marketing and Personnel Management - ProQuest [online]. 190 [vid. 2023-10-21]. ISSN 978-80-263-0809-6. Dostupné z: <https://www.proquest.com/openview/b397544e12725ed80b3dd3ad0b4a6db4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816355>

SZÉCHENYI, István, Andrea BENCSIK, Tímea JUHÁSZ, Gabriella HORVÁTH-CSIKÓS a István SZENT, 2016. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* [online].

6(3), 90–106 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1804171X, 18041728. Dostupné z: doi:10.7441/joc.2016.03.06

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. B.m.: Grada Publishing as.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-9364-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. B.m.: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTEFKO, Martin a Čeněk ŠLAPÁK, 2015. *Praktický personální marketing* [online] [vid. 2023-10-19]. ISBN 978-80-87439-19-7. Dostupné z: <https://www.databazeknih.cz/knihy/prakticky-personalni-marketing-283701>

TABACHNICK, Barbara G. a Linda S. FIDELL, 2007. *Using multivariate statistics, 5th ed.* Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education. Using multivariate statistics, 5th ed. ISBN 978-0-205-45938-4.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9867-2.

TAMBE, Prasanna, Peter CAPPELLI a Valery YAKUBOVICH, 2019. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review* [online]. 61(4), 15–42 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0008-1256, 2162-8564. Dostupné z: doi:10.1177/0008125619867910

TANG, F., 2019. A critical review of research on the work-related attitudes of Generation Z in China. *Social Psychology and Society* [online]. 10(2), 19–28 [vid. 2023-08-06]. ISSN 2221-1527, 2311-7052. Dostupné z: doi:10.17759/sps.2019100203

TEGZE, Jan, 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0551-9.

THARENOU, Phyllis, Ross DONOHUE a Brian COOPER, 2007. *Management Research Methods* [online]. 1. vyd. B.m.: Cambridge University Press [vid. 2024-01-17]. ISBN 978-0-521-69428-5. Dostupné z: doi:10.1017/CBO9780511810527

THE WORLD BANK, 2024. Employment in agriculture (% of total employment) (modeled ILO estimate) | Data. *World Bank Group* [online] [vid. 2023-07-13]. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/SL.AGR.EMPL.ZS?end=2021&most_recent_year_desc=false&start=1991&view=chart&year=2019.

THEURER, Christian P., Andranik TUMASJAN, Isabell M. WELPE a Filip LIEVENS, 2018. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* [online]. 20(1), 155–179 [vid. 2023-10-12]. ISSN 1460-8545, 1468-2370. Dostupné z: doi:10.1111/ijmr.12121

THIRANAGAMA, Asanka Waruni a Mathara Arachchilage Sachini DILEESHA, 2020. DEMOGRAPHIC DIFFERENCES ENCOUNTER IN EMPLOYER ATTRACTIVENESS.

JBFEM [online]. 3(1), 1–12 [vid. 2023-09-17]. ISSN 2580-5568, 2580-5576. Dostupné z: doi:10.32770/jbfem.vol31-12

THOMPSON, Cynthia A., Laura L. BEAUVAIS a Karen S. LYNESS, 1999. When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 54(3), 392–415 [vid. 2023-07-11]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1006/jvbe.1998.1681

TIKHONOV, Alexey I., 2019. The use of networking in staff recruitment: recommendations and referral programs. *Amazonia Investiga* [online]. 8(19), 521–528 [vid. 2024-02-11]. ISSN 2322-6307. Dostupné z: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/download/264/241>

TKALAC VERČIČ, Ana, 2021. The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review* [online]. 47(1), 102009 [vid. 2023-10-22]. ISSN 03638111. Dostupné z: doi:10.1016/j.pubrev.2021.102009

TKALAC VERČIČ, Ana a Nina POLOŠKI VOKIĆ, 2017. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review* [online]. 43(5), 885–893 [vid. 2023-10-22]. ISSN 03638111. Dostupné z: doi:10.1016/j.pubrev.2017.04.005

TOLANI, Kanchan, Ruchi SAO, Pritam BHADADE a Shravan CHANDAK, 2020. MONEY AND GENERATIONS: FINANCIAL CHOICES MADE BY GEN X AND GEN Y. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT (IJM)* [online]. 11(4), 657–672 [vid. 2024-06-14]. ISSN 0976-6510. Dostupné z: https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_04_063

TOMAS BATA UNIVERSITY IN ZLÍN, FACULTY OF MANAGEMENT AND ECONOMICS a Jiri BEJTKOVSKY, 2016. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness* [online]. 8(4), 105–123 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1804171X, 18041728. Dostupné z: doi:10.7441/joc.2016.04.07

TONOZZI, Theresa R. a Larry A. LAYNE, 2016. Hired crop worker injuries on farms in the United States: A comparison of two survey periods from the National Agricultural Workers Survey: Crop Worker Injuries on Farms. *American Journal of Industrial Medicine* [online]. 59(5), 408–423 [vid. 2023-08-05]. ISSN 02713586. Dostupné z: doi:10.1002/ajim.22578

TREXIMA, 2016. *ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA BENEFITY* [online]. 2016. B.m.: Trexima. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/17805/6/Benefit.pdf>

TRUSS, Catherine, Lynda GRATTON, Veronica HOPE-HAILEY, Patrick MCGOVERN a Philip STILES, 1997. Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies* [online]. 34(1), 53–73 [vid. 2023-08-15]. ISSN 0022-2380, 1467-6486. Dostupné z: doi:10.1111/1467-6486.00042

TUMASJAN, Andranik, Florian KUNZE, Heike BRUCH a Isabell M. WELPE, 2020. Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management* [online].

59(1), 83–99 [vid. 2023-10-12]. ISSN 0090-4848, 1099-050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.21980

TURNER, Anthony, 2015. Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology* [online]. 71(2), 103–113 [vid. 2023-07-13]. ISSN 2332-0583. Dostupné z: doi:10.1353/jip.2015.0021

ULRICH, Dave, Jon YOUNGER a Wayne BROCKBANK, 2008. The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management* [online]. 47(4), 829–850 [vid. 2023-09-22]. ISSN 00904848, 1099050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.20247

UNGER-AVIRAM, Esther, Tal KATZ-NAVON a Dana Rachel VASHDI, 2022. Advancing influence tactics to the team level: the case of self-managed teams. *Team Performance Management: An International Journal* [online]. 28(5/6), 306–330 [vid. 2023-08-06]. ISSN 1352-7592, 1352-7592. Dostupné z: doi:10.1108/TPM-01-2022-0001

UNGERMAN, Otakar a Svetlana MYSLIVCOVA, 2018. Current Use of Personnel Marketing in Czech Companies. *AD ALTA-JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY RESEARCH* [online]. 8(1), 232–239 [vid. 2023-10-19]. ISSN 1804-7890. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000438914700044>

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. B.m.: Wolters Kluwer Česká republika., Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URDE, Mats, 1994. Brand Orientation – A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing* [online]. 11(3), 18–32 [vid. 2023-10-14]. ISSN 0736-3761. Dostupné z: doi:10.1108/07363769410065445

URDE, Mats, 1999. Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management* [online]. 15(1–3), 117–133 [vid. 2023-10-12]. ISSN 0267-257X, 1472-1376. Dostupné z: doi:10.1362/026725799784870504

URDE, Mats, Carsten BAUMGARTH a Bill MERRILEES, 2013. Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy. *Journal of Business Research* [online]. 66(1), 13–20 [vid. 2023-10-14]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.018

URICK, Michael, 2017. Adapting training to meet the preferred learning styles of different generations: Adapting training to generations. *International Journal of Training and Development* [online]. 21(1), 53–59 [vid. 2023-09-24]. ISSN 13603736. Dostupné z: doi:10.1111/ijtd.12093

URICK, Michael J., Elaine C. HOLLENSBE a Gail T. FAIRHURST, 2017. Differences in Understanding Generation in the Workforce. *Journal of Intergenerational Relationships* [online]. 15(3), 221–240 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1535-0770, 1535-0932. Dostupné z: doi:10.1080/15350770.2017.1329583

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2023. V září odešlo z evidence Úřadu práce ČR téměř 46 tisíc lidí. *Úřad práce* [online] [vid. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/v-zari-odeslo-z-evidence-uradu-prace-cr-temer-46-tisic-lidi>

VÁGNEROVÁ, Marie, 2012. *Vývojová psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2153-1.

VANČO, Ruben, 2023. Zaměstnanecké stravování a jeho aktuální trendy. *Up* [online] [vid. 2024-06-14]. Dostupné z: <https://www.upcz.cz/zamestnanecke-stravovani-a-jeho-aktualni-trendy/>

VEINBENDER, ina, 2022. Vysoká fluktuace je pro mladé novým normálem. Odchází po nástupu. *e15.cz* [online] [vid. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/vysoka-fluktuace-je-diky-mladym-novym-normalem-odchod-zvazuji-hned-po-nastupu-1390128>

VIGOROSO, Lucia, Federica CAFFARO a Eugenio CAVALLO, 2020. Occupational safety and visual communication: User-centred design of safety training material for migrant farmworkers in Italy. *Safety Science* [online]. **121**, 562–572 [vid. 2023-07-13]. ISSN 09257535. Dostupné z: doi:10.1016/j.ssci.2018.10.029

VIJAYASHREE, DR. K. MAJINIJES BELLA, a DR. M. D. RAMYASRI, 2022. FACTORS INFLUENCING THE JOB SATISFACTION OF WOMEN EMPLOYEES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS – A STUDY WITH REFERENCE TO CHENGALPET DISTRICT. *Journal of Pharmaceutical Negative Results* [online]. 2546–2556 [vid. 2023-08-07]. ISSN 2229-7723, 0976-9234. Dostupné z: doi:10.47750/pnr.2022.13.S06.329

VILLA, Denise a Jason DORSEY, 2017. *THE STATE OF GEN Z 2017: Meet the Throwback Generation* [online]. 2017. B.m.: The Center for Generational Kinetics. Dostupné z: <https://genhq.com/wp-content/uploads/2022/07/The-State-of-Gen-Z-2017-White-Paper-c-2017-The-Center-for-Generational-Kinetics-2.pdf>

VINCENT, Steve, Greg J. BAMBER, Rick DELBRIDGE, Virginia DOELLGAST, Jo GRADY a Irena GRUGULIS, 2020. Situating human resource management in the political economy: Multilevel theorising and opportunities for kaleidoscopic imagination. *Human Resource Management Journal* [online]. **30**(4), 461–477 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0954-5395, 1748-8583. Dostupné z: doi:10.1111/1748-8583.12328

VÍTKOVÁ, Vendula, 2020. Jak správně budovat značku zaměstnavatele v IT. *smitio-blog* [online]. [vid. 2024-04-12]. Dostupné z: <https://blog.smitio.com/clanek-jak-spravne-budovat-znacku-zamestnavatele>

VRONTIS, Demetris, Anna MAKRIDES, Michael CHRISTOFI a Alkis THRASSOU, 2021. Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies* [online]. **45**(4), 617–644 [vid. 2023-07-13]. ISSN 1470-6423, 1470-6431. Dostupné z: doi:10.1111/ijcs.12647

VYSOKAJOVÁ, Margerita, Jiří STÝBLO a Jan URBAN, 2011. *Personalistika* [online]. B.m.: Wolters Kluwer Česká republika [vid. 2023-10-21]. ISBN 978-80-7357-627-1. Dostupné z: <https://www.knihydobrovsky.cz/kniha/personalistika-548420>

WALKER, H. Jack, Hubert S. FEILD, William F. GILES, Achilles A. ARMENAKIS a Jeremy B. BERNERTH, 2009. Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility. *Journal of Applied Psychology* [online]. **94**(5), 1354–1364 [vid. 2023-10-12]. ISSN 1939-1854, 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/a0014964

WALLACE, Michelle, Ian LINGS, Roslyn CAMERON a Neroli SHELDON, 2014. Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. In: Roger HARRIS a Tom SHORT, ed. *Workforce Development* [online]. Singapore: Springer Singapore, s. 19–36 [vid. 2024-06-14]. ISBN 978-981-4560-57-3. Dostupné z: doi:10.1007/978-981-4560-58-0_2

WALSH, Gianfranco a Sharon E. BEATTY, 2007. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. 35(1), 127–143 [vid. 2023-09-17]. ISSN 0092-0703, 1552-7824. Dostupné z: doi:10.1007/s11747-007-0015-7

WALTER, Maggie, ed., 2010. *Social research methods*. 2nd edition, 1st published 2006. South Melbourne, Vic: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-556283-5.

WANOUS, John P., 1978. REALISTIC JOB PREVIEWS: CAN A PROCEDURE TO REDUCE TURNOVER ALSO INFLUENCE THE RELATIONSHIP BETWEEN ABILITIES AND PERFORMANCE? *Personnel Psychology* [online]. 31(2), 249–258 [vid. 2023-10-12]. ISSN 0031-5826, 1744-6570. Dostupné z: doi:10.1111/j.1744-6570.1978.tb00444.x

WATSON, Tony J., 2004. HRM and Critical Social Science Analysis. *Journal of Management Studies* [online]. 41(3), 447–467 [vid. 2023-08-15]. ISSN 00222380, 14676486. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00440.x

WEI, Yu-Chen, Chao-Ching CHANG, Liang-Yang LIN a Shih-Chen LIANG, 2016. A fit perspective approach in linking corporate image and intention-to-apply. *Journal of Business Research* [online]. 69(6), 2220–2225 [vid. 2023-10-11]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2015.12.033

WELTY, Gordon, 1973. Plato and Delphi. *Futures* [online]. 5(3), 281–286 [vid. 2024-05-17]. ISSN 00163287. Dostupné z: doi:10.1016/0016-3287(73)90066-9

WERNER, Steve a David BALKIN, 2021. Strategic Benefits: How Employee Benefits Can Create a Sustainable Competitive Edge.

WERNER, Steve, Christian S. KUIATE, Thomas R. NOLAND a Arthur J. FRANZIA, 2016. Benefits and Strategic Outcomes: Are Supplemental Retirement Plans and Safer Driving Related in the U.S. Trucking Industry? *Human Resource Management* [online]. 55(5), 885–900 [vid. 2023-07-14]. ISSN 00904848. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.21688

WHITE, Marilyn Domas a Emily E. MARSH, 2006. Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library Trends* [online]. 55(1), 22–45 [vid. 2023-08-08]. ISSN 1559-0682. Dostupné z: doi:10.1353/lib.2006.0053

WHITE, Marissa M., 2021. *Gearing up for Gen Z: An Analysis of Employers' Recruitment Marketing Targeting the New, Generation Z, Workforce* [online]. B.m. [vid. 2023-09-24]. thesis. Toronto Metropolitan University. Dostupné z: doi:10.32920/ryerson.14657964.v1

WHITHAM, D., S. WHITHAM, M. TROWELL a S. OTTER, 2021. Podiatry as a career in the UK - what attracts Generation Z? A qualitative exploration with university and college students. *Journal of Foot and Ankle Research* [online]. 14(1), 33 [vid. 2023-08-05]. ISSN 1757-1146. Dostupné z: doi:10.1186/s13047-021-00470-y

WICKHAM, Mark a Wayne O'DONOHUE, 2009. Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix. *Organization Development Journal*. 27. ISSN 0889-6402.

WILDEMUTH, Barbara, 2009. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. ISBN 978-1-59158-503-9.

WILKIN, Christa L, Paul FAIRLIE a Souha R. EZZEEDEN, 2016. Who let the dogs in? A look at pet-friendly workplaces. *International Journal of Workplace Health Management* [online]. 9(1), 96–109 [vid. 2024-05-04]. ISSN 1753-8351. Dostupné z: doi:10.1108/IJWHM-04-2015-0021

WILLIAMS, Kristin S., Heidi WEIGAND, Sophia OKOROAFOR, Giuseppe LIUZZO a Erica GANUELAS WEIGAND, 2023. Kindness-informed allyship praxis. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* [online]. 42(9), 1–15 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2040-7149. Dostupné z: doi:10.1108/EDI-06-2021-0145

WILLIAMSON, Ian O., David P. LEPAK a James KING, 2003. The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior* [online]. 63(2), 242–263 [vid. 2023-10-11]. ISSN 00018791. Dostupné z: doi:10.1016/S0001-8791(03)00043-5

WIMMERS, Julia, 2009. *HR Marketing. From Job Advertising to Employer Branding*. 2009. vyd. Německo: Grin Publishing. ISBN 978-3-640-44934-7.

WONG, Man Chung, 2021. Does corporate social responsibility affect Generation Z purchase intention in the food industry. *Asian Journal of Business Ethics* [online]. 10(2), 391–407 [vid. 2023-08-05]. ISSN 2210-6723, 2210-6731. Dostupné z: doi:10.1007/s13520-021-00136-9

WRIGHT, Patrick M., Benjamin B. DUNFORD a Scott A. SNELL, 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* [online]. 27(6), 701–721 [vid. 2023-09-22]. ISSN 0149-2063, 1557-1211. Dostupné z: doi:10.1177/014920630102700607

WRIGHT, Patrick M. a Scott A. SNELL, 1998. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review* [online]. 23(4), 756 [vid. 2023-10-08]. ISSN 03637425. Dostupné z: doi:10.2307/259061

YI, Ho-Taek, Yeonjin CHO a Fortune Edem AMENUVOR, 2023. Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction. *European Research on Management and Business Economics* [online]. 29(2), 100216 [vid. 2023-10-25]. ISSN 24448834. Dostupné z: doi:10.1016/j.iemeen.2023.100216

YOOPETCH, Chanin, Suthep NIMSAI a Boonying KONGARCHAPATARA, 2021. The Effects of Employee Learning, Knowledge, Benefits, and Satisfaction on Employee Performance and Career Growth in the Hospitality Industry. *Sustainability* [online]. 13(8), 4101 [vid. 2024-06-14]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su13084101

ZAGATA, Lukas a Lee-Ann SUTHERLAND, 2015. Deconstructing the ‘young farmer problem in Europe’: Towards a research agenda. *Journal of Rural Studies* [online]. **38**, 39–51 [vid. 2023-08-05]. ISSN 07430167. Dostupné z: doi:10.1016/j.jrurstud.2015.01.003

ŻARNIK-ŻUŁAWSKA, Joanna, 2012. PERSONNEL MARKETING AS A STIMULANT FOR CREATING A NEW COMPANY IDENTITY. *Journal of Positive Management* [online]. **3**(1), 105–120 [vid. 2023-10-21]. ISSN 2083-103X. Dostupné z: doi:10.12775/JPM.2012.008

ZAZON, Dor, Lior FINK, Shirley GORDON a Nir NISSIM, 2023. Can NeuroIS improve executive employee recruitment? Classifying levels of executive functions using resting state EEG and data science methods. *Decision Support Systems* [online]. **168**, 113930 [vid. 2023-10-06]. ISSN 01679236. Dostupné z: doi:10.1016/j.dss.2023.113930

ZEMKE, Ron, Claire RAINES a Bob FILIPCZAK, 2000. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. *Training & Development* [online]. **54**(1), 60–60 [vid. 2023-07-13]. ISSN 10559760. Dostupné z: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=10559760&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA59138096&sid=googleScholar&linkaccess=abs>

ŽALUD, Marek, 2022. Jak efektivně nabírat a udržet ve firmě generaci Z? *antal* [online] [vid. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://antal.cz/know-how/clanek/jak-efektivne-nabirat-a-udrzet-ve-firme-generaci-z>

10 Seznam obrázků, tabulek a zkratk

10.1 Seznam obrázků

Obrázek 1, Model shody	17
Obrázek 2, Harvardský model.....	19
Obrázek 3, Výsledky ŘLZ a dlouhodobé důsledky	21
Obrázek 4, Warwick model.....	23
Obrázek 5, Podniková kultura	44
Obrázek 6, Hmotné a nehmotné faktory ovlivňující EVP	52
Obrázek 7, Vliv EVP na sílu značky	52
Obrázek 8, Vztahy a propojenost PM, EB a EVP	54
Obrázek 9, Nejvyšší dosažené vzdělání obyvatelstva ČR v letech 1950 - 2021.....	68
Obrázek 10, Věková struktura zaměstnanců v zemědělství od roku 2000.....	69
Obrázek 11, Základní proces řízení lidských zdrojů.....	75
Obrázek 12, Výzkumný proces	84
Obrázek 13, Grafické znázornění výzkumného designu.....	88
Obrázek 14, Propojení výsledků obsahové analýzy a dotazníkového šetření.....	137
Obrázek 15, Komplexní schéma doporučení	192

10.2 Seznam tabulek

Tabulka 1, Výhody a nevýhody interního a externího vyhledávání zaměstnanců.....	30
Tabulka 2, Marketingový mix a Personální marketing	45
Tabulka 3, Kategorizace zaměstnaneckých benefitů	57
Tabulka 4, Datování Generace Z.....	72
Tabulka 5, Výzkumný design smíšených metod.....	89
Tabulka 6, Techniky kvantitativní a kvalitativní analýzy	101
Tabulka 7, Kritéria hodnot vnitřních konzistencí.....	103
Tabulka 8, Fit Measures	104
Tabulka 9, KMO test.....	104
Tabulka 10, Četnosti zaměstnaneckých benefitů včetně konfidenčních intervalů (n=220)...	111
Tabulka 11, Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců z pohledu Generace Z (n=1011)	114
Tabulka 12, Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity z pohledu Generace Z (n=1011)	115

Tabulka 13, Post hoc test (Durbin-Conover test).....	116
Tabulka 14, Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance pohledem Generace Z (n=1011)	117
Tabulka 15, Post hoc test (Durbin-Conover test).....	117
Tabulka 16, Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života z pohledu Generace Z (n=1011)	118
Tabulka 17, Post hoc test (Durbin-Conover test).....	119
Tabulka 18, Dovolená z pohledu Generace Z (n=1011)	119
Tabulka 19, Post hoc test (Durbin-Conover test).....	120
Tabulka 20, Celkové výsledky kategorií zaměstnaneckých benefitů	120
Tabulka 21, Atraktivita pracovní pozice z pohledu Generace Z (n=1011).....	123
Tabulka 22, Image podniku z pohledu Generace Z (n=1011).....	124
Tabulka 23, Vztahy a atmosféra na pracovišti z pohledu Generace Z (n=1011)	125
Tabulka 24, Celkové výsledky atraktivity zaměstnavatele z pohledu Generace Z (n=1011)	125
Tabulka 25, Explorativní faktorová analýza	127
Tabulka 26, Preferenční pořadí zaměstnaneckých benefitů dle dosaženého vzdělání.....	129
Tabulka 27, Celkové výsledky Zaměstnaneckých benefitů mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011).....	132
Tabulka 28, Preferenční pořadí atraktivity zaměstnavatele dle dosaženého vzdělání	133
Tabulka 29, Celkové výsledky Atraktivity zaměstnavatele mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011).....	134
Tabulka 30, Doplnující zaměstnanecké benefity dle Generace Z (n=1011).....	134
Tabulka 31, Preference dílčích položek pracovního inzerátu z pohledu studentů středních a vysokých škol (n=1011).....	135
Tabulka 32, Preferenční pořadí položek pracovního inzerátu dle dosaženého vzdělání	136
Tabulka 33, Výsledky polostrukturovaných rozhovorů se zemědělskými podniky	140
Tabulka 34, Ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů na straně zemědělských podniků	150
Tabulka 35, Výsledky strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Generace Z	153
Tabulka 36, Ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnanců Generace Z	159
Tabulka 37, Atraktivita zaměstnaneckých benefitů a jejich nabídka na straně zemědělských podniků	161
Tabulka 38, Ověření nabídky zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnanců Generace Z	163
Tabulka 39, Výčet deseti nejčastější nabízených zaměstnaneckých benefitů včetně konfidenčních intervalů	167

Tabulka 40, Celkové výsledky Zaměstnaneckých benefitů studentů středních a vysokých škol	178
---	-----

10.3 Seznam použitých zkratk

ČR	Česká republika
ČSR	Československá republika
EB	Budování značky
EPM	Externí personální marketing
EU	Evropská unie
EVP	Employer Value Proposition
IPM	Interní personální marketing
PM	Personální marketing
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SŠ	Střední škola
ÚP	Úřad práce
USA	Spojené státy americké
VO	Výzkumná otázka
VŠ	Vysoká škola

11 Přílohy

Příloha 1, Podkladový pracovní inzerát pro kvantitativní obsahovou analýzu

Kritériem pro zařazení pracovního inzerátu do výzkumného vzorku byla vhodnost pracovní pozice pro absolventy, zařazení inzerátu do kategorie zemědělství a ideálně nabídka určitého spektra zaměstnaneckých benefitů. Tyto tři klíčové aspekty jsou zvýrazněny červenou barvou.

Obrázek P1-1: Ukázka podkladového pracovního inzerátu

Společnost SPV Pelhřimov, a.s. je tradiční společností v oblasti velkochovu prasat. Jedná se o silného hráče na domácím trhu a stabilní společnost uvnitř většího koncernu. SPV Pelhřimov provozuje reprodukční farmy v Plevnici a v Miloticích u Kyjova a výkrmové farmy v Litochošti, Vyskytné, Velkých Němčicích, Velkém Karlově, Bojanovicích, Křhovicích a Miloticích. Hlavní sídlo společnosti je umístěno v Plevnici na Pelhřimovsku.

Ošetřovatel hospodářských zvířat - farma Milotice

Proč my??

- Hledáte-li stabilní, perspektivní a smysluplné zaměstnání - JSTE NA SPRÁVNÉM MÍSTĚ!!

Náplň práce

- Zajišťovat denní kontrolu zdraví zvířat ve stájích
- Zajišťovat pomoc při veterinárních zákrocích (manipulace)
- Přehánění zvířat
- Péče o zdravotní stav
- Čištění a dezinfekce stájí ,práce je fyzicky náročnější, vhodná pro muže

Kvalifikační předpoklady

- SŠ vzdělání příslušného směru výhodou, ale nikoliv podmínkou
- Znalost problematiky chovu zvířat výhodou
- Flexibilitu, samostatnost a zodpovědnost
- Teamový hráč
- Chut pracovat

Co nabízíme

- Zajímavou pracovní příležitost v koncernové skupině
- Odpovídající mzdové ohodnocení
- Široký balíček zaměstnaneckých benefitů
- 5 týdnů dovolené
- Práce na HPP

CustomerCategory

spvpelhrimov

Informace o pozici

Pozice je vhodná pro absolventy.

Typ úvazku

Práce na plný úvazek

Typ smluvního vztahu

pracovní smlouva

Délka pracovního poměru

Na dobu neurčitou

Mzda

25000 - 30000 Kč / měsíc

Benefity

Bonusy/prémie, Dovolená 5 týdnů, Firemní akce, Kafetérie, Občerstvení na pracovišti, Příspěvek na dopravu, Příspěvek na dovolenou, Příspěvek na penzijní/životní připojištění, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, Stravenky/příspěvek na stravování, Vzdělávací kurzy, školení, Závodní stravování

Požadované vzdělání

Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

zdroj: Jobs.cz (2023)

Příloha 2, Identifikovaná a sledovaná jednotka kódování

Identifikovanou jednotkou v rámci kvantitativní obsahové analýzy byla oblast nabízených zaměstnaneckých benefitů uvedená v pracovních inzerátech (označeno červenou barvou). Sledovanou jednotkou byly specifické názvy jednotlivých zaměstnaneckých benefitů (označeno zelenou barvou).

Obrázek P2-1: Ukázka identifikované a sledované jednotky kódování

Traktorista v rostlinné výrobě

Požadované vzdělání: vyučení, střední škola bez i s maturitou, obor zemědělství výhodou

Řidičské oprávnění B, T

Další požadavky: samostatnost práce, technické dovednosti, schopnost týmové práce

Náplň práce: zajištění provozu RV dle potřeb vedoucích RV, náročná mechanizovaná práce za účelem obdělávání zemědělské půdy, přeprava osiv, hnojiv ze skladů na zajištění provozu RV, přeprava organických hnojiv, přeprava sklizeného zboží z polí a luk do míst uložení, zajištění úklidových prací v areálech provozu RV a soustavné udržování pořádku v rámci celé společnosti, dodržování bezpečnostních předpisů a ochrany zdraví při práci, dodržování technologických postupů při obdělávání zemědělské půdy, plnit příkazy nadřízeného, které odpovídají sjednanému druhu práce, provádění vnitropodnikové dopravy, rozvoz krmiv, chlévské mrvy atd, provádění základní technické údržby na svěřené technice, běžné opravy.

Nabízíme: příspěvek na stravování, dopravu a penzijní připojištění, 5 týdnů dovolené

Informace o pozici

Pozice je vhodná pro absolventy.

Typ úvazku

Práce na plný úvazek

Typ smluvního vztahu

pracovní smlouva

Délka pracovního poměru

Na dobu neurčitou

Mzda

23000 - 30000 Kč / měsíc

Benefity

Bonusy/premie, Dovolená 5 týdnů, Příspěvek na penzijní/životní připojištění, Stravenky/příspěvek na stravování

Požadované vzdělání

Odborné vyučení bez maturity

Požadované jazyky

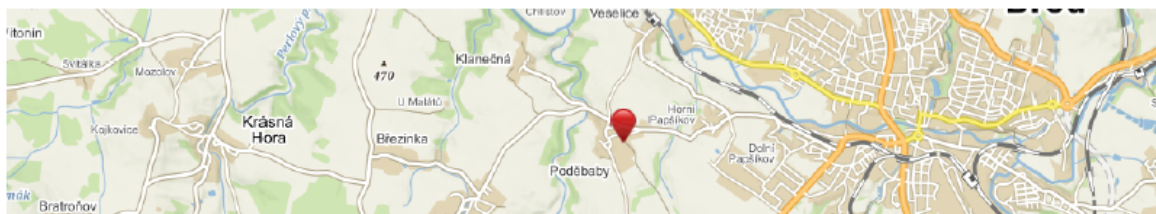
Čeština (Základní)

Zadavatel

AGROFERT, a.s.

Místo pracoviště

58001, Havlíčkův Brod - Poděbany, okres Havlíčkův Brod, Česká republika



zdroj: Jobs.cz (2023)

Příloha 3, Vzor kódovacího archu

Každý zaměstnanecký benefit byl přiřazen jedinečnému kódu, který byl poté zaznamenán do kódovacího archu (označeno červeně). Každý pracovní inzerát byl následně číselně reprezentován pomocí těchto zakódovaných benefitů.

Tabulka P3-1: Ukázka kódovacího archu

ZDROJ	NÁZEV SPOLEČNOSTI	PUBLIKOVÁNO DNE	LOKALIZACE	NÁZEV POZICE	VZDĚLÁNÍ	ÚVAZEK	DĚLKA ÚVAZKU	TYP VZTAHU	POŽADOVANÝ JAZYK	KÓD
jobs.cz	AGROSUMAK a.s.	26.01.2023	Suchbát nad Otavou	Agronom pro prec	SŠ, SOU s m	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	-	2; 12; 7; 5; 1; 3; 4;
	AGTOTEK a.s.	06.01.2023	Jihomoravský k	Produktový mana	SŠ, SOU s m	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	AJ - mimě pokroč	2; 6; 7; 5; 1; 4; 8; 10; 15; 14; 9; 17; 29; 32;
	HILL International s.r.o.	23.01.2023	Praha	Account Manage	VŠ	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	AJ - pokročilá	7; 3; 10; 29; 32; 28;
	RenoFamy, a.s.	24.01.2023	Klímkovice	Junior Agronom/k	VŠ	PLNÝ ÚV.	-	SMLOUVA	-	2; 12; 6; 7; 1; 4; 8; 44;
	ETHIC HR, s.r.o. (agentur	23.01.2023	Středočeský kraj	Obchodní zástupc	SŠ, SOU s m	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	-	2; 12; 6; 7; 5; 1; 3; 4; 10; 17; 18;
	Ústřed. Kontrol. A zkušeb	23.01.2023	Brno	Metodik specialis	VŠ	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	-	7; 1; 3; 10; 15; 33; 30; 13;
	REVA zeměděls. Podnik, sp	23.01.2023	Křenice	Agronom/ka zem.	SŠ, SOU s m	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	-	2; 12; 6; 7; 4; 9; 21; 26; 16; 25; 31;
	ADW AGRO, a.s.	20.01.2023	Krahulov	Vzorkář	SŠ, SOU s m	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	-	7; 5; 1; 9; 11;
	Ústřed. Kontrol. A zkušeb	20.01.2023	Staňkov	Vedoucí - Zkušeb	VŠ	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	-	1; 3; 14; 30; 13;
	Arcibiskupství pražské	26.01.2023	Praha	Hajný, adjunkt	SŠ, SOU s m	PLNÝ ÚV.	-	SMLOUVA	-	12; 6; 5; 1; 3; 4; 10;
	Arcibiskupství pražské	26.01.2023	Praha	Referent dotací	VŠ	PLNÝ ÚV.	-	SMLOUVA	Němčina - pokroč	12; 6; 1; 3; 4; 10;
	NET4GAS, s.r.o.	26.01.2023	Praha	Specialista snížov	VŠ	PLNÝ ÚV.	-	SMLOUVA	AJ - pokročilá	2; 1; 3; 4; 10; 14; 13; 16; 27; 19;
	BEDNAR FMT s.r.o.	26.01.2023	Praha	Produktový mana	SŠ, SOU s m	PLNÝ ÚV.	-	SMLOUVA	AJ - středně pokr	12; 6; 7; 1; 3; 4; 8; 10; 15; 14; 13;
	Amika	26.01.2023	Praha	Vedoucí kanceláře	"není podsta	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	AJ - pokročilá	3; 10; 15; 17; 28; 13; 23;
	VÝZKUMNÝ S ŠLECH. Š	26.01.2023	Holovousy	Zahradník-ovocná	SŠ, SOU s m	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	-	2; 3; 4; 11;
	Komwag, podnik čistoty a	26.01.2023	Praha	Zahradník/zimní ú	SOU bez mat	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	-	2; 1; 4; 8; 14; 18; 16; 11; 22;
	MEDIAN, s.r.o.	26.01.2023	Praha	Ekonom v zemědě	SŠ, SOU s m	PLNÝ ÚV.	-	SMLOUVA	AJ - základní	1; 4; 8; 9; 13;
	Amika	25.01.2023	Praha	Personalista/tka	"není podsta	PLNÝ ÚV.	-	SMLOUVA	AJ - pokročilá	3; 10; 15; 17; 28; 13; 23;
	FOKUS Vysočina, z.ú.	25.01.2023	Havlíčkův Brod	Pracovník v lese	"není podsta	ZKRÁCEN	DOBA URČITÁ	SMLOUVA	-	2; 3;
	FYZO CZECH, s.r.o.	25.01.2023	Mrátno	Obchodník	"není podsta	PLNÝ ÚV.	DOBA NEURČITÁ	SMLOUVA	-	2; 12; 6; 7; 5; 1; 4; 9; 17;
	Státní zemědělský interve	25.01.2023	Hradec Králové	referent Oddělení	VŠ - Bc.	PLNÝ ÚV.	DOBA URČITÁ	SMLOUVA	-	2; 6; 7; 5; 1; 3; 4; 10; 15; 14; 33; 13; 23;

zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 4, Vzor procesu slučování zaměstnaneckých benefitů

Na základě získaných dat, která obsahovala 47 různých zaměstnaneckých benefitů, byly tyto benefity sloučeny pomocí konsensuálního rozhodování expertní skupiny složené ze tří nezávislých odborníků. Výsledkem této syntézy byl redukovaný seznam čítající 40 zaměstnaneckých benefitů. Toto sloučení bylo provedeno na základě podobnosti textového názvu a významu benefitů, kde stejné zaměstnanecké benefity byly popsány různými výrazy, například "Vzdělávací kurzy" a "Školení a vzdělávání. Tyto úpravy jsou vyznačeny barevně.

Tabulka P4-1: Ukázka procesu slučování zaměstnaneckých benefitů

KÓD	ZAMĚSTNANECKÝ BENEFIT	KÓDOVÉ SLOUČENÍ	NÁZEV PO SLOUČENÍ (ČERVENĚ JEN DOPLNĚNO SLOVO, ŽLUTĚ ZCELA NOVÝ NÁZEV)
1	STRAVENKY	1	STRAVENKY
2	BONUSY PRÉMIE	2 + 46	FINANČNÍ BONUSY A PRÉMIE (46 VELICE ZAJÍMAVÉ VÁNOČNÍ BENEFITY)
3	5 TÝDNŮ DOVOLENÁ	3	5 TÝDNŮ DOVOLENÉ
4	ŠKOLENÍ/VZDĚLÁVÁNÍ	4 + 47	ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ (47 VZDĚLÁVACÍ KURZY)
5	PŘÍSPĚVEK NA ŽIVOTNÍ/PENZIJNÍ POJIŠTĚNÍ	5	PŘÍSPĚVEK NA ŽIVOTNÍ/PENZIJNÍ POJIŠTĚNÍ
6	MOBILNÍ TELEFON	6	SLUŽEBNÍ MOBILNÍ TELEFON
7	NOTEBOOK	7	SLUŽEBNÍ NOTEBOOK
8	FIREMNÍ AKCE	8	PODNIKOVÉ AKCE
9	SLEVA NA FIREMNÍ PRODUKTY	9	SLEVA NA PRODUKTY PODNIKU
10	ČASOVÁ FLEXIBILITA (FLEX. ZAČ. A KONEC PRAC. DOBY)	10 + 15	PRUŽNOST PRACOVNÍ DOBY (FLEXIBILNÍ PRAC. DOBA + 15 MOŽNOST OBČASNĚ PRÁCE Z DOMOVA)
11	ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ	11	ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ ZA ZVÝHODNĚNOU CENU
12	AUTO PRO SOUKROMÉ ÚČELY	12	MOŽNOST VYUŽÍVAT SLUŽEBNÍ AUTO PRO SOUKROMÉ ÚČELY
13	ZDRAVOTNÍ VOLNO (5 SICK DAYS)	13	ZDRAVOTNÍ VOLNO (SICK DAYS)
14	PŘÍSPĚVEK NA SPORT/KULTURU/VOLNÝ ČAS	14	PŘÍSPĚVEK NA SPORT/KULTURU/VOLNÝ ČAS
15	MOŽNOST OBČASNĚ PRÁCE Z DOMOVA	15	SLUČENO S 10
16	OBČERSTVENÍ NA PRACOVÍŠTI	16	OBČERSTVENÍ NA PRACOVÍŠTI
17	VLASTNÍ ORGANIZACE PRÁCE	17	AUTONOMIE PŘI VÝKONU PRÁCE
18	13. PLAT	18	13. PLAT
19	KAFETERIE	19	KAFETERIE
20	PROVIZE Z PRODEJE	20	PROVIZE Z PRODEJE
21	PŘÍSPĚVEK NA DOPRAVU	21	PŘÍSPĚVEK NA DOPRAVU
22	PŘÍSPĚVEK NA DOVOLENOU	22	PŘÍSPĚVEK NA DOVOLENOU
23	MOŽNOST SI NAPRACOVAT HODINY	23	MOŽNOST SI NAPRACOVAT HODINY A VZÍT SI ZA NĚ NÁHRADNÍ VOLNO
24	PŘÍSPĚVEK NA VZDĚLÁVÁNÍ	24 + 39	PŘÍSPĚVEK NA OSOBNÍ RŮST + INDIV. ROZPOČET NA OSOBNÍ RŮST

zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 5, Celé znění dotazníku pro studenty středních škol

Obrázek P5-1: Úvodní text dotazníku určený studentům středních škol

Atraktivita zaměstnavatele z pohledu mladých lidí

Ahoj,

jsme výzkumný tým z České zemědělské univerzity v Praze. Ve své práci se v současnosti zabýváme faktory, které jsou pro dnešní mladou generaci důležité při výběru budoucího zaměstnavatele. A právě proto se na Tebe obrácíme s žádostí o vyplnění dotazníku, v jehož rámci bychom se Tě rádi zeptali na otázky týkající se tohoto tématu.

Vyplnění dotazníku by Ti nemělo zabrat více jak 15 minut. Skládá se ze čtyř sekcí. V prvních třech se Tě postupně zeptáme na to, co považuješ za podstatné při volbě budoucího zaměstnavatele; a jak moc pro Tebe mohou znamenat různé benefity, které dnes zaměstnavatelé nabízí. V závěrečné sekci pak najdeš několik obecných identifikačních otázek, které se týkají Tvé osoby (např. pohlaví a rok narození). I k jejich zpracování pak potřebujeme souhlas v podobě zaškrtnutí políčka, které najdeš na konci tohoto textu. Tvoje anonymita je ale samozřejmě zaručena. Žádné konkrétní otázky týkající se Tvé osoby (např. jméno) v dotazníku nenajdeš.

Dotazník je potom určen pouze mladým lidem – studentům středních škol a odborných učilišť. Pokud mezi ně nepatříš, dotazník prosím nevyplňuj. Výsledky dotazníku budou prezentovány v odborných časopisech, popřípadě na akademických konferencích.

Děkujeme za Tvou pomoc a čas.

Michaela Heřmanová, Kateřina Kuralová a Michal Prokop
Provozně ekonomická fakulta – Česká zemědělská univerzita v Praze

Průzkum obsahuje 24 otázek.

☐ **Souhlasím se zpracováním osobních údajů na ČZU v Praze**

[Zobrazit politiku](#)

Další

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-2: Úvodní text k sekci 1 – Atraktivita zaměstnavatele a první sekce s názvem Atraktivita pracovní pozice

0%

SEKCE 1 – ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE

V rámci 1. sekce ohodnoť, jak moc důležité jsou pro Tebe následující faktory při výběru zaměstnavatele. Pro přehlednost jsou rozděleny do tří kategorií. Hodnocení proved' pomocí bodové škály.

- **Pětka (5) znamená, že je pro Tebe daný faktor maximálně důležitý.**
- **Jednička (1), že je nepodstatný, nezáleží Ti na něm.**

Pokud se nedokážeš rozhodnout nebo se necítíš na to daný faktor objektivně posoudit, můžeš zvolit možnost „nevím/nedokážu“ posoudit.

*

Atraktivita pracovní pozice

	5 (vysoká důležitost)	4	3	2	1 (nízká důležitost)	nevím/nedokážu posoudit
Finanční ohodnocení (mzda, prémie za výkon ...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměstnanecké benefity (auto, mobil, stravenky...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost kariérního růstu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dopravní dostupnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zajímavá pracovní náplň (budu dělat to, co chci; co mě baví a naplňuje)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-3: Druhá sekce s názvem Image podniku a třetí sekce s názvem Vztahy a atmosféra na pracovišti

Image podniku

	5 (vysoká důležitost)	4	3	2	1 (nízká důležitost)	nevím/nedokážu posoudit
Dobrá pověst podniku jako zaměstnavatele („říká se, že je dobré tam pracovat“)	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Atraktivita pracovního prostředí (moderní prostory, vybavení...)	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Stabilita podniku (dlouhodobá strategie; portfolio produktů; jistota zaměstnání; ekonomická stabilita podniku)	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Etika a společenská odpovědnost podniku (dodržování pracovních standardů a lidských práv; odpovědnost vůči životnímu prostředí, péče o zaměstnance a jejich zdraví...)	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Reklama, PR a další komunikace podniku s okolím (web, sociální sítě, viditelnost v médiích...)	☐	☐	☒	☐	☐	☐

Vztahy a atmosféra na pracovišti

	5 (vysoká důležitost)	4	3	2	1 (nízká důležitost)	nevím/nedokážu posoudit
Přátelská atmosféra na pracovišti	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Autonomie při výkonu práce (mohu sám rozhodovat o věcech, které mám v popisu práce...; nejsem stále pod dozorem)	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Pružnost pracovní doby (flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova...)	☐	☐	☒	☐	☐	☐
Zájem ze strany nadřízeného a vedení podniku (hodnotící pohovory alespoň 1x ročně; směřování mého rozvoje...)	☐	☐	☒	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-4: Úvodní text k sekci 2 – Zaměstnanecké benefity a první kategorie s názvem Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

25%

SEKCE 2 – ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Teď je na řadě hodnocení atraktivity různých benefitů, které mohou podniky nabízet svým zaměstnancům. Pro přehlednost jsou rozděleny do pěti kategorií. Hodnocení proved' znovu pomocí bodové škály.

- **Pětka (5) znamená, že je pro Tebe daný benefit zajímavý, atraktivní, respektive zaměstnavatel jím přitáhne Tvou pozornost.**
- **Jednička (1), že je nezajímavý, nepodstatný, nezáleží Ti na něm.**

Pokud se nedokážeš rozhodnout nebo se necítíš na to daný benefit objektivně posoudit, můžeš zvolit možnost „nevím/nedokážu“ posoudit.

*

Kategorie: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
Školení a vzdělávání	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Čas vyhrazený pro osobní rozvoj (<i>studijní volno, možnost práce na inovacích...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rozvoj v mezinárodním kontextu (<i>zahraniční cesty, školení, konference...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Profesní/Osobní kouč	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-5: Druhá kategorie s názvem Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity

*

Kategorie: Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
Příspěvek na dovolenou	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na ubytování	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na dopravu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na osobní růst (<i>kurzy ve vlastním zájmu nad rámec pracovních povinností</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Náborový příspěvek (<i>mimořádná finanční odměna za nástup do podniku</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům (<i>půjčka na bydlení, nákup vozidla...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Benefity pro rodinné příslušníky (<i>zvýhodněný tarif na volání, příspěvek na životní pojištění, slevy na nákup zboží u partnerů...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. plat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Provize z prodeje	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finanční bonusy a prémie (<i>kvartální/roční odměny, odměny za nadstandardní výkon...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Naturálle (<i>odměna v podobě produktů</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-6: Třetí kategorie s názvem Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance

Kategorie: Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
Stravenky	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Občerstvení na pracovišti (nápoje a snack pro zaměstnance zdarma)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Služební auto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Služební notebook	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Služební mobilní telefon	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sleva na produkty podniku	☐	☐	☐	☐	☐	☐

vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

zdroj:

Obrázek P5-7: Čtvrtá kategorie s názvem Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života

Kategorie: Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
Podnikové rekreace (vlastní rekreační zařízení, zájezdy...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Podniková školka	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Podnikové akce (večírky, dětské dny, návštěvy divadel...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nadstandardní lékařská péče (závodní lékař, výživový poradce...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kafetérie (bonusový program – za splnění úkoly dostává zaměstnanec body, které může směňovat za různé benefity nefinančního charakteru)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Children-friendly office	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dog-friendly office	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cyclist-friendly office	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-8: Pátá kategorie s názvem Dovolená

*

Kategorie: Dovolená

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
5 týdnů dovolené	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdravotní volno (<i>sick days</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost delšího neplaceného volna (<i>volno nad rámec placené dovolené</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-9: Úvodní text k sekci 3 – Doplnující otázky a první otázka



SEKCE 3 – DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

V této části dotazníku bychom se Tě rádi doptali na několik otázek, které se též týkají tématu, ale svým charakterem nezapadly do předchozích dvou sekcí.

Jaké další benefity, které nebyly zmíněny, bys ze strany zaměstnavatele ocenil/a?

 Zamysli se prosím, zda Ti ve výčtu benefitů zmíněných v Sekci 2 něco nechybělo. Pokud ano, запиš to prosím do políčka níže. Pokud ne, můžeš tuto otázku přeskóčit.

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-10: Druhá a třetí otázka sekce 3

Seřaď prosím jednotlivé části inzerátu podle toho, jak důležitý je pro Tebe jejich obsah při výběru zaměstnavatele.

Dostupné položky	Vaše pořadí
Název podniku	
Popis podniku (<i>kdo jsme</i>)	
Název pracovní pozice	
Požadavky pracovní pozice (<i>náplň pracovní pozice, co požadujeme</i>)	
Nabídka (<i>benefity, co nabízíme</i>)	
Kontakt	
Grafická úprava (<i>barvy, struktura, přehlednost</i>)	
Forma (<i>psaný text, video, gif</i>)	

Za práci jsi/budeš ochoten/a dojíždět maximálně:

☐ do 15 minut

☐ do 30 minut

☐ do 45 minut

☐ do 60 minut

☐ na časě mi nezáleží

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-11: Čtvrtá otázka sekce 3

*Byl/a bys ochoten/a se kvůli zaměstnání přestěhovat?

✓ Ano	✗ Ne	~ Nevím
----------	---------	------------

Předcházející

Další

Při označení odpovědi „Ano“, byla respondentům nabídnuta další otázka, aby odpověď byla upřesněna.

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-12: Poslední otázka sekce 3

Jak daleko od místa Tvého současného bydliště?

☐ do 50 km	☐ 200 km a více v rámci ČR
☐ do 100 km	☐ do zahraniční (v rámci EU)
☐ do 150 km	☐ do zahraniční (mimo EU)

Předcházející

Další

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-13: Úvodní text k sekci 4 – Identifikační otázky a dvě první otázky sekce

75%

SEKCE 4 – IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

To "nejtěžší" máš za sebou :). Teď už Ti položíme jen několik jednoduchých otázek, pomocí kterých zjišťujeme základní identifikační údaje o respondentech.

*Pohlaví:

♀
Žena

♂
Muž

~
Jiné

*V jakém roce jsi se narodil/a?

Rok ▾

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-14: Třetí, čtvrtá a pátá otázka sekce 4

*V jakém kraji bydlíš?

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

*Bydlíš ve městě či na vesnici?

📍 Obec do 3 000 obyvatel (vesnice) – obec nad 3 000 obyvatel (město)

- ☐ Město
- ☐ Vesnice

*Jsi studentem/studentkou:

- | | |
|--|--|
| ☐ základní školy | ☐ vyšší odborné školy (zakončené titulem Dis.) |
| ☐ střední školy s výučním listem | ☐ vysoké školy (zakončené titulem Bc.) |
| ☐ střední školy s maturitní zkouškou | ☐ vysoké školy (zakončené titulem Mgr./Ing.) |

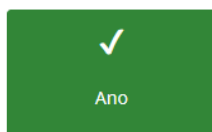
zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-15: Šestá, sedmá a osmá otázka sekce 4

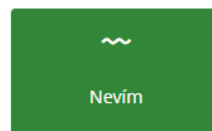
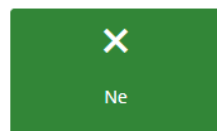
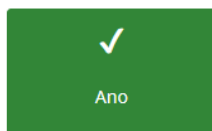
*Jaké je Tvoje nejvyšší dosažené vzdělání

- ☐ základní vzdělání
- ☐ střední vzdělání s výučním listem
- ☐ střední vzdělání s maturitní zkouškou
- ☐ vyšší odborné vzdělání (zakončené titulem Dis.)
- ☐ vysokoškolské vzdělání (zakončené titulem Bc.)
- ☐ vysokoškolské vzdělání (zakončené titulem Mgr./Ing.)

*Studuješ v oboru zemědělství nebo oboru, který s ním úzce souvisí?



*Plánuješ pokračovat v dalším vzdělávání (vysoká škola, vyšší odborná škola, atd.)?



Předcházející

Odeslat

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P5-16: Poslední dvě otázky sekce 4

Označením odpovědi na předchozí otázku „Ano“, byla respondentům nabídnuta další otázka, aby odpověď byla upřesněna.

*Budeš pokračovat v dalším vzdělávání v oboru zemědělství?

✓ Ano	✗ Ne	~ Nevím
----------	---------	------------

Předcházející

Odeslat

Při označení předchozí otázky odpovědí „Ne“, byla respondentům nabídnuta další otázka, aby odpověď byla upřesněna.

*Budeš po dokončení studia hledat práci v oblasti zemědělství?

✓ Ano	✗ Ne	~ Nevím
----------	---------	------------

Předcházející

Odeslat

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Příloha 6, Celé znění dotazníku pro studenty vysokých škol

Obrázek P6-1: Úvodní text dotazníku určený studentům vysokých škol

0%

Atraktivita zaměstnavatele z pohledu generace Z

Dobrý den,

jsme výzkumný tým z České zemědělské univerzity v Praze. Ve své práci se v současnosti zabýváme faktory, které jsou pro dnešní mladou generaci důležité při výběru budoucího zaměstnavatele. A právě proto se na Vás obracíme s žádostí o vyplnění dotazníku, v jehož rámci bychom se rádi zeptali na otázky týkající se tohoto tématu.

Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více jak 15 minut. Skládá se ze čtyř sekcí. V prvních třech se Vás postupně zeptáme na to, co považujete za podstatné při volbě budoucího zaměstnavatele; a jak moc pro Vás mohou znamenat různé benefity, které dnes zaměstnavatelé nabízí. V závěrečné sekci pak najdete několik obecných identifikačních otázek, které se týkají Vaší osoby (např. pohlaví a rok narození). I k jejich zpracování ale potřebujeme Váš souhlas v podobě zaškrtnutí políčka, které najdete na konci tohoto textu.

Dotazník je potom určen pouze studentům vyšších odborných škol a vysokých škol. Pokud mezi ně nepatříte, dotazník prosím nevyplňujte. Výsledky dotazníku budou prezentovány v odborných časopisech, popřípadě na akademických konferencích.

Děkujeme za Vaši pomoc a čas.

Michaela Heřmanová, Kateřina Kuralová a Michal Prokop
Provozně ekonomická fakulta – Česká zemědělská univerzita v Praze

Průzkum obsahuje 22 otázek.

☐ Souhlasím se zpracováním osobních údajů na ČZU v Praze
[Zobrazit politiku](#)

Další

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-2: Úvodní text k sekci 1 – Atraktivita zaměstnavatele a první sekce s názvem Atraktivita pracovní pozice

0%

SEKCE 1 – ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE

V rámci 1. sekce ohodnoťte, jak moc důležité jsou pro Vás následující faktory při výběru zaměstnavatele. Pro přehlednost jsou rozděleny do tří kategorií. Hodnocení proveďte pomocí bodové škály:

- **pětka (5) znamená, že je pro Vás daný faktor maximálně důležitý,**
- **jednička (1), že je nepodstatný, nezáleží Vám na něm.**

Pokud se nedokážete rozhodnout nebo se necítíte na to daný faktor objektivně posoudit, můžete zvolit možnost „nevím/nedokážu“ posoudit.

*

Atraktivita pracovní pozice

	5 (vysoká důležitost)	4	3	2	1 (nízká důležitost)	nevím/nedokážu posoudit
Finanční ohodnocení (<i>mzda, prémie za výkon ...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměstnanecké benefity (<i>auto, mobil, stravenky...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost kariérního růstu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dopravní dostupnost	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zajímavá pracovní náplň (<i>budu dělat to, co chci; co mě baví a naplňuje</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-3: Druhá sekce s názvem Image podniku a třetí sekce s názvem Vztahy a atmosféra na pracovišti

Image podniku

	5 (vysoká důležitost)	4	3	2	1 (nízká důležitost)	nevím/nedokážu posoudit
Dobrá pověst podniku jako zaměstnavatele („říká se, že je dobré tam pracovat“)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atraktivita pracovního prostředí (moderní prostory, vybavení...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stabilita podniku (dlouhodobá strategie; portfolio produktů; jistota zaměstnání; ekonomická stabilita podniku)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Etika a společenská odpovědnost podniku (dodržování pracovních standardů a lidských práv; odpovědnost vůči životnímu prostředí, péče o zaměstnance a jejich zdraví...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reklama, PR a další komunikace podniku s okolím (web, sociální sítě, viditelnost v médiích...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vztahy a atmosféra na pracovišti

	5 (vysoká důležitost)	4	3	2	1 (nízká důležitost)	nevím/nedokážu posoudit
Přátelská atmosféra na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomie při výkonu práce (mohu sám rozhodovat o věcech, které mám v popisu práce...; nejsem stále pod dozorem)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pružnost pracovní doby (flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zájem ze strany nadřízeného a vedení podniku (hodnotící pohovory alespoň 1x ročně; směřování mého rozvoje...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-4: Úvodní text k sekci 2 – Zaměstnanecké benefity a první kategorie s názvem Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

25%

SEKCE 2 – ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY

Nyní je na řadě hodnocení atraktivity různých benefitů, které mohou podniky nabízet svým zaměstnancům. Pro přehlednost jsou rozděleny do pěti kategorií. Hodnocení proveďte znovu pomocí bodové škály:

- **pětka (5) znamená, že je pro Vás daný benefit zajímavý atraktivní, respektive zaměstnavatel jím upoutá Vaši pozornost.**
- **jednička (1), že je nepodstatný, nezáleží Vám na něm.**

Pokud se nedokážete rozhodnout nebo se necítíte na to daný benefit objektivně posoudit, můžete zvolit možnost „nevím/nedokážu“ posoudit.

*

Kategorie: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
Školení a vzdělávání	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Čas vyhrazený pro osobní rozvoj (studijní volno, možnost práce na inovacích...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rozvoj v mezinárodním kontextu (zahraniční cesty, školení, konference...)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Profesní/Osobní kouč	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6- 5: Druhá kategorie s názvem Pojištění, dary, sociální výpomoci a jiné finanční benefity

Kategorie: Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
Příspěvek na dovolenou	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na ubytování	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na dopravu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na osobní růst (<i>kurzy ve vlastním zájmu nad rámec pracovních povinností</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Náborový příspěvek (<i>mimořádná finanční odměna za nástup do podniku</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům (<i>půjčka na bydlení, nákup vozidla...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Benefity pro rodinné příslušníky (<i>zvýhodněný tarif na volání, příspěvek na životní pojištění, slevy na nákup zboží u partnerů...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. plat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Provize z prodeje	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finanční bonusy a prémie (<i>kvartální/roční odměny, odměny za nadstandardní výkon...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Naturálie (<i>odměna v podobě produktů</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-6: Třetí kategorie s názvem Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance

Kategorie: Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
Stravenky	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Občerstvení na pracovišti (<i>nápoje a snack pro zaměstnance zdarma</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Služební auto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Služební notebook	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Služební mobilní telefon	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sleva na produkty podniku	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-7: Čtvrtá kategorie s názvem Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života

*
Kategorie: Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
Podnikové rekreace (<i>vlastní rekreační zařízení, zájezdy...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Podniková školka	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Podnikové akce (<i>večírky, dětské dny, návštěvy divadel...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nadstandardní lékařská péče (<i>závodní lékař, výživový poradce...</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kafetérie (<i>bonusový program – za splnění úkoly dostává zaměstnanec body, které může směňovat za různé benefity nefinančního charakteru</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Children-friendly office	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dog-friendly office	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cyclist-friendly office	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-8: Pátá kategorie s názvem Dovolená

*

Kategorie: Dovolená

	5 (zajímavý)	4	3	2	1 (nezajímavý)	nevím/nedokážu posoudit
5 týdnů dovolené	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zdravotní volno (<i>sick days</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost delšího neplaceného volna (<i>volno nad rámec placené dovolené</i>)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	☐	☐	☐	☐	☐	☐

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-9: Úvodní text k sekci 3 – Doplnující otázky a první otázka

50%

SEKCE 3 – DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

V této sekci bychom se Vás rádi doptali na několik otázek, které se též týkají tématu, ale svým charakterem nezapadly do předchozích dvou sekcí.

Jaké další benefity, které nebyly zmíněny, byste ze strany zaměstnavatele ocenil/a?

 Zamyslete se prosím, zda Vám ve výčtu benefitů zmíněných v Sekci 2 něco nechybělo. Pokud ano, запиšte to prosím do políčka níže. Pokud ne, můžete tuto otázku přeskočit.

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-10: Druhá otázka sekce 3

Seřadte prosím jednotlivé části inzerátu podle toho, jak důležitý je pro Vás jejich obsah při výběru zaměstnavatele.

Toto je obsah inzerátu, který prosím seřadte podle toho, co Vás na něm nejvíce zaujme:

Dostupné položky	Vaše pořadí
Název podniku	
Popis podniku (<i>kdo jsme</i>)	
Název pracovní pozice	
Požadavky pracovní pozice (<i>náplň pracovní pozice, co požadujeme</i>)	
Nabídka (<i>benefity, co nabízíme</i>)	
Kontakt	
Grafická úprava (<i>barvy, struktura, přehlednost</i>)	
Forma (psaný text, video, gif)	

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-11: Třetí a čtvrtá otázka sekce 3

*

Za prací jste/budete ochoten/a dojíždět maximálně:

☐ do 15 minut

☐ do 30 minut

☐ do 45 minut

☐ do 60 minut

☐ na čase mi nezáleží

*Byl/a byste ochoten/a se kvůli zaměstnání přestěhovat?

✓
Ano

✗
Ne

~
Nevím

Předcházející

Další

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-12: Poslední otázka sekce 3

Při označení odpovědi „Ano“, byla respondentům nabídnuta další otázka, aby odpověď byla upřesněna.



Jak daleko od místa Vašeho současného bydliště?

☐ do 50 km	☐ 200 km a více v rámci ČR
☐ do 100 km	☐ do zahraniční (v rámci EU)
☐ do 150 km	☐ do zahraniční (mimo EU)

Předcházející

Další

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-13: Úvodní text k sekci 4 – Identifikační otázky a dvě první otázky

75%

SEKCE 4 – IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

To "nejtěžší" máte za sebou :). Teď už Vám položíme jen několik jednoduchých otázek, pomocí kterých zjišťujeme základní údaje o respondentech.

*Pohlaví:

♀

Žena

♂

Muž

~

Jiné

*V jakém roce jste se narodil/a?

Rok ▼

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-14: Třetí, čtvrtá a pátá otázka sekce 4

*V jakém kraji bydlíte?

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

*Bydlíte ve městě či na vesnici?

☒ Obec do 3 000 obyvatel (vesnice) – obec nad 3 000 obyvatel (město)

☐ Město

☐ Vesnice

*Jste studentem/studentkou:

☐ základní školy	☐ vyšší odborné školy (zakončené titulem Dis.)
☐ střední školy s výučním listem	☐ vysoké školy (zakončené titulem Bc.)
☐ střední školy s maturitní zkouškou	☐ vysoké školy (zakončené titulem Mgr./Ing.)

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek D6.15: Šestá, sedmá a osmá otázka sekce 4

*Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

☐ základní vzdělání

☐ střední vzdělání s výučním listem

☐ střední vzdělání s maturitní zkouškou

☐ vyšší odborné vzdělání (zakončené titulem Dis.)

☐ vysokoškolské vzdělání (zakončené titulem Bc.)

☐ vysokoškolské vzdělání (zakončené titulem Mgr./Ing.)

*Studujete v oboru zemědělství nebo oboru, který s ním úzce souvisí?

☐ Ano

☐ Ne

*Plánujete po dokončení studia hledat práci v oblasti zemědělství?

☐ Ano

☐ Ne

☐ Nevím

Předcházející

Odeslat

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-16: Devátá otázka sekce 4

Při označení odpovědi „Ano“, byla respondentům nabídnuta další otázka, aby odpověď byla upřesněna.

* Budeš pokračovat v dalším vzdělávání v oboru zemědělství?

✓ Ano	✗ Ne	~ Nevím
----------	---------	------------

Předcházející

Odeslat

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Obrázek P6-17: Poslední otázka sekce 4

*O jakou z pracovních pozic byste se rád/a ucházel/a po dokončení studia?

- ☐ veterinární lékař
- ☐ zoolog nebo zoologický asistent
- ☐ arborista
- ☐ greenkeeper *(realizace a údržba zeleně)*
- ☐ zemědělský poradce *(pro rostlinnou i živočišnou výrobu, pro ochranu rostlin...)*
- ☐ agronom
- ☐ včelař a zpracovatel včelích produktů
- ☐ rybářský technik *(rybníkář, rybář...)*
- ☐ veterinární nebo inseminační technik
- ☐ zahradnický technik *(zelinář, sadovník, ovocnář, školkář...)*
- ☐ pěstitel plodin *(chmel, léčivé rostliny...)*
- ☐ technik zemědělských strojů *(zemědělský technik, mechanizátor, opravář)*
- ☐ vinohradník a vinař *(hodnotitel vína, technik vinohradník...)*
- ☐ chovatel a ošetřovatel zvířat *(zootechnik, stříhač ovcí, podkovář...)*
- ☐ zemědělský a zahradnický dělník *(údržbář, pomocný pracovník...)*
- ☐ řídicí pracovníci *(ředitel, manažer, hlavní účetní, obchodní ředitel, personální vedoucí...)*
- ☐ administrativní pracovníci *(personální asistent, účetní, obchodní zástupce...)*
- ☐ Jiné:

zdroj: vlastní zpracování, LimeSurvey (2023)

Příloha 7, Četnosti zaměstnaneckých benefitů před sloučením včetně konfidenčních intervalů (n=220)

Na základě provedené kvantitativní obsahové analýzy 220 pracovních inzerátů zemědělských podniků bylo identifikováno 47 zaměstnaneckých benefitů. Tabulka P7-1 reprezentuje četnosti výskytu dílčích zaměstnaneckých benefitů včetně jejich procentuálního zastoupení a konfidenčních intervalů z celku 220 pracovních inzerátů.

Tabulka P7-1: Identifikované zaměstnanecké benefity

Četnosti zaměstnaneckých benefitů	Četnost výskytu	% podíl	95% Konfidenční intervaly	
			Dolní mez	Horní mez
Stravenky	146	66,4 %	59,9 %	72,3 %
Bonusy a prémie	137	62,3 %	55,7 %	68,4 %
5 týdnů dovolené	129	58,6 %	52,0 %	64,9 %
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	114	51,8 %	45,2 %	58,3 %
Vzdělávací kurzy	113	51,4 %	44,6 %	58,1 %
Školení/vzdělávání	111	50,5 %	43,7 %	57,2 %
Mobilní telefon	107	48,6 %	42,1 %	55,2 %
Notebook	78	35,5 %	29,4 %	42,0 %
Firemní akce	77	35,0 %	29,0 %	41,5 %
Sleva na firemní produkty	64	29,1 %	23,5 %	35,4 %
Časová flexibilita	56	25,5 %	20,2 %	31,6 %
Závodní stravování	55	25,0 %	19,8 %	31,1 %
Auto pro soukromé účely	47	21,4 %	16,5 %	27,3 %
Zdravotní volno	41	18,6 %	14,1 %	24,3 %
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	39	17,7 %	13,3 %	23,3 %
Možnost občasné práce z domova	35	15,9 %	11,7 %	21,3 %
Občerstvení na pracovišti	29	13,2 %	9,4 %	18,3 %
Vlastní podniky práce	29	13,2 %	9,4 %	18,3 %
13. plat	24	10,9 %	7,5 %	15,7 %
Kafetérie	22	10,0 %	6,7 %	14,7 %
Provize z prodeje	21	9,5 %	6,3 %	14,2 %
Příspěvek na dopravu	20	9,1 %	6,0 %	13,6 %
Příspěvek na dovolenou	18	8,2 %	5,3 %	12,6 %

Četnosti zaměstnaneckých benefitů	Četnost výskytu	% podíl	95% Konfidenční intervaly	
			Dolní mez	Horní mez
Možnost si napracovat hodiny	17	7,7 %	4,9 %	12,0 %
Příspěvek na vzdělávání	16	7,3 %	4,6 %	11,5 %
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	14	6,4 %	3,9 %	10,4 %
Příspěvek na ubytování	11	5,0 %	2,8 %	8,7 %
Nadstandardní lékařská péče	10	4,5 %	2,5 %	8,2 %
Zahraniční pracovní cesty	9	4,1 %	2,2 %	7,6 %
Dog-friendly office	8	3,6 %	1,9 %	7,0 %
Firemní rekreační zařízení	8	3,6 %	1,9 %	7,0 %
Možnost delšího neplaceného volna	8	3,6 %	1,9 %	7,0 %
Účast na zahraničních konferencích	8	3,6 %	1,9 %	7,0 %
Možnost studijního volna	7	3,2 %	1,6 %	6,4 %
Profesní/osobní kouč	7	3,2 %	1,6 %	6,4 %
Pro rodinné příslušníky	6	2,7 %	1,3 %	5,8 %
Naturálie	4	1,8 %	0,7 %	4,6 %
Parkoviště	3	1,4 %	0,5 %	3,9 %
Vyhrazený čas na inovace	3	1,4 %	0,5 %	3,9 %
Individuální rozpočet na osobní růst	2	0,9 %	0,3 %	3,2 %
Children-friendly office	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %
Cyclist-friendly office	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %
Firemní školka	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %
Manažerský motivační systém	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %
Mimořádný finanční příspěvek při stěhování za prací	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %
Rozjezd zcela nového projektu	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %
Velice zajímavé vánoční benefity	1	0,5 %	0,1 %	2,5 %

zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 8, Zaměstnanecké benefity z pohledu Generace Z dle dosaženého vzdělání

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Tabulka P8-1 reprezentuje popisné statistiky hodnocení studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test. P-hodnoty u všech pozorování $<0,05$ signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty u následujících zaměstnaneckých benefitů – (1) Čas vyhrazený na osobní rozvoj (p-hodnota 0,048), (2) Rozvoj v mezinárodním kontextu (p-hodnota $<0,001$), (3) Profesní/Osobní kouč (p-hodnota $<0,001$). Studenti středních škol shledávají tyto zaměstnanecké benefity atraktivnější než studenti vysoké školy.

Tabulka P8-1: Porovnání Rozvoje a vzdělávání zaměstnanců mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	N		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann-Whitney
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	p
Školení a vzdělávání	712	288	4,09	3,98	4	4	0,878	0,873	0,070
Čas vyhrazený pro osobní rozvoj	708	285	4,02	3,89	4	4	0,95	0,983	0,048*
Rozvoj v mezinárodním kontextu	704	286	3,75	3,37	4	3	1,115	1,153	$<0,001^{***}$
Profesní/Osobní kouč	664	265	2,99	2,4	3	2	1,177	1,157	$<0,001^{***}$

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity

Tabulka P8-2 zobrazuje popisné statistiky hodnocení studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test. P-hodnoty u všech pozorování $<0,05$ signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty u následujících zaměstnaneckých benefitů – (1) Provize z prodeje (p-hodnota 0,019), (2) Příspěvek na dovolenou (p-hodnota $<0,001$), (3) Benefity pro rodinné příslušníky (p-hodnota $<0,001$), (4) Příspěvek na ubytování (p-hodnota $<0,001$), (5) Náborový příspěvek (p-hodnota $<0,001$), (6) Naturálie (p-hodnota $<0,001$) a (7) Zvýhodněné

půjčky zaměstnanců (p-hodnota <0,001). Výše zmíněné zaměstnanecké benefity studenti středních škol shledávají výrazně atraktivnější než studenti vysoké školy.

Tabulka P8-2: Porovnání Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Pojištění, dary, sociální výpomoc a jiné finanční benefity	n		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann-Whitney p
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	
Finanční bonusy a prémie	714	287	4,46	4,44	5	5	0,835	0,716	0,091
13. plat	675	277	4,4	4,47	5	5	0,911	0,739	0,993
Příspěvek na životní/penzijní pojištění	705	284	4,31	4,28	5	4	0,837	0,876	0,636
Příspěvek na dopravu	712	286	4,2	4,14	4	4	0,94	0,952	0,353
Příspěvek na dovolenou	712	282	4,04	3,77	4	4	1,043	1,066	<0,001***
Benefity pro rodinné příslušníky	706	283	4,01	3,68	4	4	1,07	1,058	<0,001***
Příspěvek na ubytování	709	282	4	3,75	4	4	1,031	1,072	<0,001***
Mimořádný příspěvek při stěhování za prací	697	267	3,97	3,88	4	4	1,148	1,17	0,223
Provize z prodeje	670	275	3,96	3,8	4	4	1,042	1,047	0,019*
Příspěvek na sport/kulturu/volný čas	707	286	3,72	3,73	4	4	1,221	1,182	0,945
Náborový příspěvek	701	277	3,95	3,65	4	4	1,059	1,121	<0,001***
Naturálie	705	284	3,87	3,55	4	4	1,092	1,09	<0,001***
Příspěvek na osobní růst	696	287	3,86	3,77	4	4	1,095	1,084	0,186
Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	687	277	3,65	3,23	4	3	1,244	1,235	<0,001***

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance

Tabulka P8-3 reprezentuje popisné statistiky hodnocení studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test. P-hodnoty u všech pozorování <0,05 signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty u následujících zaměstnaneckých benefitů – (1) Vyhrazeného parkoviště pro zaměstnance (p-hodnota 0,029), (2) Služebního notebooku (p-hodnota 0,001), (3) Občerstvení na pracovišti (p-hodnota <0,001), (4) Sleva na produkty podniku (p-hodnota

<0,001), (5) Služební auto (p-hodnota <0,001) a (6) Služební mobilní telefon (p-hodnota <0,001), u kterých středoškolští studenti shledávají výše zmíněné benefity výrazně atraktivnější než studenti vysoké školy.

Tabulka P8-3: Porovnání Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Stravování, doprava, technické vybavení, výrobky a služby pro zaměstnance	n		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann- Whitney
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	p
Občerstvení na pracovišti	716	286	4,28	4,05	5	4	0,944	1,013	<0,001***
Sleva na produkty podniku	716	284	4,27	3,96	5	4	0,956	0,952	<0,001***
Služební auto	714	283	4,1	3,69	4	4	1,044	1,183	<0,001***
Vyhrazené parkoviště pro zaměstnance	715	284	4,1	3,96	4	4	1,115	1,149	0,029*
Možnost využívat služební auto pro soukromé účely	713	280	4,05	3,95	4	4	1,148	1,177	0,179
Závodní stravování za zvýhodněnou cenu	707	283	3,98	3,91	4	4	1,042	1,094	0,472
Služební mobilní telefon	715	285	3,79	3,4	4	4	1,209	1,237	<0,001***
Stravenky	709	283	3,78	3,72	4	4	1,171	1,156	0,424
Služební notebook	714	286	3,74	3,51	4	4	1,259	1,175	0,001**

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života

Tabulka P8-4 reprezentuje popisné statistiky hodnocení studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test. P-hodnoty u všech pozorování <0,05 signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty u následujících zaměstnaneckých benefitů – (1) Nadstandardní lékařské péče (p-hodnota 0,005), (2) Kafetérie (p-hodnota <0,001), (3) Podnikové rekreace (p-hodnota <0,001), (4) Podnikové akce (p-hodnota <0,001), (5) Children-friendly office (p-hodnota 0,023) a (6) Cyclist-friendly office (p-hodnota 0,023), kde středoškolští studenti shledávají výše zmíněné benefity atraktivnější než studenti vysoké školy.

Tabulka P8-4: Porovnání Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Benefity pro rovnováhu osobního a pracovního života	n		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann-Whitney
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	p
Autonomie při výkonu práce	712	288	4	3,99	4	4	0,912	0,805	0,449
Pružnost pracovní doby	705	289	3,84	3,98	4	4	1,068	0,893	0,214
Nadstandardní lékařská péče	709	283	3,76	3,52	4	4	1,153	1,218	0,005*
Kafetérie	697	276	3,75	3,22	4	3	1,179	1,282	<0,001***
Podnikové rekreace	694	283	3,73	3,33	4	3	1,117	1,186	<0,001***
Podnikové akce	709	284	3,71	3,15	4	3	1,217	1,179	<0,001***
Dog-friendly office	652	283	3,69	3,68	4	4	1,368	1,426	0,896
Children-friendly office	629	258	3,24	2,74	3	3	1,346	1,424	0,023*
Podniková školka	652	264	3,18	3,04	3	3	1,225	1,37	0,158
Cyclist-friendly office	625	264	3,05	2,83	3	3	1,392	1,375	0,023*

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dovolená

Tabulka P8-5 reprezentuje popisné statistiky hodnocení studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test. P-hodnoty u všech pozorování <0,05 signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty u následujících zaměstnaneckých benefitů – (1) Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno (p-hodnota <0,001), (2) 5 týdnů dovolené (p-hodnota 0,005), a (3) Možnosti delšího neplaceného volna (p-hodnota 0,016). Vysokoškolští studenti shledávají výše zmíněné zaměstnanecké benefity výrazně atraktivnější než studenti střední školy.

Tabulka P8-5: Porovnání Dovolené mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Dovolená	n		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann- Whitney
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	p
Možnost napracovat si hodiny a vzít si za ně náhradní volno	717	288	4,64	4,83	5	5	0,751	0,409	<0,001***
Zdravotní volno	716	288	4,62	4,7	5	5	0,754	0,613	0,304
5 týdnů dovolené	714	288	4,61	4,7	5	5	0,772	0,613	0,005*
Možnost delšího neplaceného volna	700	286	4,18	4,37	5	5	1,021	0,86	0,016*

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha 9, Atraktivita zaměstnavatele z pohledu Generace Z dle dosaženého vzdělání

Atraktivita pracovní pozice

Tabulka P9-1 reprezentuje popisné statistiky hodnocení studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test. P-hodnoty u všech pozorování $<0,05$ signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty u Dopravní dostupnosti (p-hodnota 0,014) a Zaměstnaneckých benefitů (p-hodnota $<0,001$), kde středoškolští studenti shledávají Zaměstnanecké benefity výrazně atraktivnější než studenti vysoké školy.

Tabulka P9-1: Porovnání Atraktivity pracovní pozice mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Atraktivita pracovní pozice	n		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann-Whitney p
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	
Zajímavá pracovní náplň	713	288	4,53	4,53	5	5	0,753	0,672	0,401
Finanční ohodnocení	709	288	4,42	4,46	5	5	0,741	0,672	0,751
Dopravní dostupnost	710	289	4,19	4,05	4	4	0,883	0,915	0,014*
Možnost kariérního růstu	697	285	4,16	4,06	4	4	0,892	0,884	0,051
Zaměstnanecké benefity	704	285	3,63	3,37	4	3	0,968	0,968	$<0,001^{***}$

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Image podniku

Tabulka P9-2 reprezentuje popisné statistiky hodnocení studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test. P-hodnoty u všech pozorování $<0,05$ signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty – (1) Dobré pověsti podniku jako zaměstnavatele (p-hodnota $<0,001$), (2) Atraktivity pracovního prostředí (p-hodnota $<0,001$) a (3) Reklamy, PR a další komunikace s okolím (p-hodnota $<0,001$). Všechna tři zmíněná pozorování hodnotí jako výrazně atraktivnější studenti středních škol než studenti škol vysokých.

Tabulka P9-2: Porovnání Image podniku mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Image podniku	n		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann-Whitney p
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	
Etika a společenská odpovědnost podniku	710	288	4,33	4,42	5	5	0,872	0,729	0,374
Stabilita podniku	701	285	4,21	4,13	4	4	0,833	0,891	0,252
Dobrá pověst podniku jako zaměstnavatele	712	286	3,93	3,72	4	4	0,945	0,925	<0,001***
Atraktivita pracovního prostředí	717	289	3,82	3,5	4	3	0,920	0,875	<0,001***
Reklama, PR a další komunikace podniku s okolím	702	287	3,22	2,7	3	3	1,14	1,058	<0,001***

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Vztahy a atmosféra na pracovišti

Vyobrazená Tabulka P9-3 reprezentuje popisné statistiky hodnocení studentů středních a vysokých škol (n, průměr, medián, směrodatná odchylka). Pro kontrolu normality dat byl použit Shapiro-Wilk test. P-hodnoty u všech pozorování <0,05 signalizují, že data nemají normální rozdělení, proto byl následně použit neparametrický Mann-Whitney test. Na základě výsledných p-hodnot Mann-Whitney testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi středoškolskými a vysokoškolskými respondenty u pozorování s názvem Přátelská atmosféra na pracovišti (p-hodnota <0,001), kde studenti vysoké školy hodnotí toto pozorování atraktivněji než studenti středních škol.

Tabulka P9-3: Porovnání Vztahů a atmosféry na pracovišti mezi studenty středních a vysokých škol (n=1011)

Vztahy a atmosféra na pracovišti	n		Průměr		Medián		Směrodatná odchylka		Mann-Whitney p
	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	SŠ	VŠ	
Přátelská atmosféra na pracovišti	718	288	4,56	4,58	5	5	0,667	0,62	<0,001***
Autonomie při výkonu práce	712	288	4	3,99	4	4	0,912	0,805	0,449
Pružnost pracovní doby	705	289	3,84	3,98	4	4	1,068	0,893	0,214
Zájem ze strany nadřízeného a vedení podniku	690	280	3,66	3,36	4	3	1,094	1,111	0,985

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha 10, Vzor transkriptu Středně velkého zemědělského podniku (s5)

- **kód:** Střední podnik (5)
- **založen:** březen 1991
- **rostlinná produkce:** 3 000 ha zemědělské půdy (2 560 ha orné půdy => pšenice, ječmen, řepka olejná, cukrovka, brambory, kukuřice, jetel a 440 ha trvalého travního porostu)
- **živočišná produkce:** chov skotu (950 ks krav černostrakatého holštýnského skotu) a chov prasat (5 500 ks prasat)
- **počet zaměstnanců:** 122 z toho 24 zaměstnanců Generace Z
- **obrat v roce 2022:** 393 mil. Kč.
- **distribuce produkce:** 11 vlastních prodejních míst, vlastní prodejní okénko mléčných výrobků, distribuce (např. rohlik.cz)

1. Současná situace řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství

- Jak velkou pociťujete potřebu zaměstnance na pozici personalisty?

Ačkoliv nyní už nejsme malý podnik, stále se snažím jako předseda dbát na mezilidské vztahy, a když má nějaký zaměstnanec problém, jsem rád, když jde přímo za mnou, nebo třeba i když se jedná o vedoucího nějakého oddělení, který si neví rady. I když v aktuálním počtu je to náročnější než dříve, rád bych, aby to takto i zůstalo. Paní, co se věnuje této aktivitě máme, ale není zde na plný úvazek. Paní má na starosti ještě účetnictví. Je pravda, že před 10 lety, když jsme měli o několik desítek méně zaměstnanců bylo to snazší. Musím uznat, že přínos takového člověka, bude v budoucnosti stále větší, protože vzhledem k velikosti družstva mu předám nějaké úkoly. Doposud nábor zaměstnanců, jejich výběr, to vše si řeším sám, a asi bych do budoucna rád tuto aktivitu někomu předal.

- Jaký je průměrný věk zaměstnanců v podniku?

I mě osobně to překvapilo a je to 44,8 let. Věděl jsem, že průměr bude rozhodně vyšší, ale takový i mne překvapil. Zase na druhou stranu to dává smysl. Výrazně starších zaměstnanců máme dost, jsou to zaměstnanci, kteří s námi jsou již dlouho a v průběhu času i jim se věk zvyšuje. Mladých moc nemáme a taky většinou dlouho nevydrží, takže proto je ten průměrný věk našich zaměstnanců poměrně vysoký.

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha 11, Vzor transkriptu zaměstnance malého podniku se středoškolským vzděláním (m4-SŠ)

Kód: Zaměstnanec malého podniku se středoškolským vzděláním (m4-SŠ)

1. Identifikační otázky

- Jakého jste pohlaví? *Jsem žena.*
- Jaké jste národnosti? *Narodila jsem se v České republice, kousek od Zlína, takže národnost česká předpokládám.*
- Jaký je rok vašeho narození? *Narodila jsem se v září roku 2000.*
- Jaké je Vaše bydliště (kraj; město či vesnice)? *Bydlím s přítelkyní už tři roky v bytě kousek od Olomouce v malé vesnici.*
- Jaký je Váš rodinný stav? *Stále svobodná.*
- S kým sdílíte bydlení? *S přítelkyní, psem a želvou.*
- Máte děti? *Zatím ne.*
- Jaký typ pracovní smlouvy či dohody, případně jaký druh úvazku nyní v zaměstnání máte? *Hlavní pracovní poměr.*

2. Odvětví zemědělství

- Proč zemědělství?

Již od dětství jsem k tomuto oboru inklinovala. Když byla možnost od 15 let jsem sem docházela jako brigádník, kdy jsem začala chápat, že toto bude to pravé, že je to ta práce, která mne bude v budoucnu bavit. Byla jsem i takto vychovaná, protože mě rodiče vedli ke vztahu k zemědělství, a nejvíce mě to táhlo ke zvířatům. Tudiž to, co mne na mé práci nyní baví je práce se zvířaty, rostlinná výroba mne tolik nepřitahuje. Baví mě vidět, jak jsou ta zvířata spokojená, jak technologie nám napomáhá odbourávat náročnost fyzické práce. Máme již jednu budovu plně automatizovanou, zvířata mají drbátka, ideální vlhkost a teplotu vzduchu, jsou prostě spokojená.

zdroj: vlastní zpracování (2024)

Příloha 12, Vzor polostrukturovaného rozhovoru se zemědělskými podniky

Jaký je název zemědělského podniku?

V jakém roce byl založen?

Zabývá se rostlinnou či živočišnou produkcí?

Uveďte prosím podrobnější popis podnikatelského záměru (rozsah obhospodařované půdy/druhy pěstovaných plodin/druhy chovaného dobytka)

Jaký počet zaměstnanců nyní máte?

Jaký obrat jste měli v roce 2022?

Kde si může zákazník zakoupit produkty vaší výroby?

1. Současná situace řízení lidských zdrojů v odvětví zemědělství

- *Jak velkou pociťujete potřebu zaměstnance na pozici personalisty?*
- *Jaký je průměrný věk zaměstnanců v podniku?*
- *Jak dlouho je situace vzhledem k průměrnému věku zaměstnanců udržitelná?*
- *Jaký nejzásadnější problém shledáváte v souvislosti s aktuálním průměrným věkem zaměstnanců?*
- *Kolik vám nyní chybí zaměstnanců?*
- *Na jakých pracovních pozicích postrádáte zaměstnance nejvíce?*
- *Jaké pracovní pozice je nejnáročnější dlouhodobě obsadit?*

2. Generace Z⁶

- *Mohou být volné pozice obsazeny uchazeči z řad Generace Z?*
- *Máte otevřené pracovní pozice výhradně pro Generaci Z?*
- *Kolik zaměstnanců Generace Z nyní máte?*
- *Jakou fluktuaci⁷ zaměstnanců Generace Z zaznamenáváte?*
- *Jaké aktivity, činnosti aplikujete pro přilákání Generace Z?*
- *Zaznamenáváte disharmonii⁸ na pracovišti mezi Generací Z a generacemi předchozími?*
- *Jak plánujete propojit starší generace s mladšími?*

3. Nábor zaměstnanců

- *Jakých zdrojů využíváte pro nábor zaměstnanců?*
- *Využíváte náborového příspěvku⁹?*
- *Jakým způsobem aplikujete diverzitu¹⁰ při náboru zaměstnanců Generace Z a generací ostatních?*
- *Jak aplikujete diverzitu mezi nábořem sezónních a dlouhodobých zaměstnanců?*
- *Jaké zaměstnanecké benefity, které jako podniky nabízíte, uvádíte v pracovním inzerátu?*
- *Zaměstnanecký benefit ve formě Naturálií byl staršími generacemi velmi oblíben, uvažovali jste nad oblíbeností u Generace Z?*
- *Jakým způsobem a do jaké doby poskytujete vyrozumění o přijetí či nepřijetí uchazečům do zaměstnání?*

⁶ Generace mladých lidí, aktuálně vstupujících na trh práce, narození v časovém rozmezí 1995–2009.

⁷ Častá změna zaměstnání, obměna osob zastávajících určitou pozici v podniku.

⁸ Disharmonie je stav nevyváženosti nebo nesouladu.

⁹ Finanční odměna, kterou zaměstnavatel poskytuje nově přijatému zaměstnanci.

¹⁰ Diverzita označuje různorodost nebo rozmanitost.

4. Budování značky zaměstnavatele

- *Jakým způsobem zjišťujete, co na vás jako zaměstnavateli vaši zaměstnanci oceňují?*
- *Jak je značka¹¹ hodnocena aktuálními zaměstnanci?*
- *Jak zjišťujete, v čem shledává Generace Z hodnotu značky?*

zdroj: vlastní zpracování (2024)

¹¹ Označuje přidanou hodnotu, díky které konkrétní značka (podnik) dokáže ovlivnit rozhodování potenciálního uchazeče o zaměstnání.

Příloha 13, Vzor polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci Generace Z

Název zemědělského podniku, kde nyní pracujete:

1. Identifikační otázky

- *Jakého jste pohlaví?*
- *Jaké jste národnosti?*
- *Jaký je rok vašeho narození?*
- *Jaké je Vaše bydliště (kraj; město či vesnice)?*
- *Jaký je Váš rodinný stav?*
- *S kým sdílíte bydlení?*
- *Máte děti?*
- *Jaký typ pracovní smlouvy či dohody, případně jaký druh úvazku nyní v zaměstnání máte?*

2. Odvětví zemědělství

- *Co Vás vedlo k zaměstnání zrovna v zemědělství?*
- *Studoval/a jste obor se zaměřením na zemědělství?*
- *Jak dlouho jste zaměstnaný/á v zemědělství?*

3. Specifikace pracovní pozice

- *Jaká je vaše aktuální pracovní pozice?*
- *Jak dlouho působíte na této aktuální pozici?*
- *Odpovídá Vaše aktuální pozice Vašemu nejvyššímu dosaženému vzdělání?*

4. Zaměstnanecké benefity

- *Jak atraktivní shledáváte aktuální zaměstnanecké benefity, které Vám nabízí Váš současný zaměstnavatel?*
- *Jaká je Vaše spokojenost se zaměstnaneckými benefity, které Vaše podniky nabízí?*

5. Přidružené výhody zaměstnavatele

- *Jak dlouho nyní dojíždíte do zaměstnání?*

- *Jaká je Vaše maximální tolerance dojíždění do zaměstnání?*
- *Byl byste ochoten/a se přestěhovat za práci?*
- *Jaká je Vaše spokojenost s aktuální mzdou?*
- *Jak byste přemluvili kamaráda (příslušící do Generace Z), aby začal pracovat v zemědělství?*

zdroj: vlastní zpracování (2024)