

Analýza kulturních generací ve vybrané společnosti

Eliška Ostroborodova

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Eliška Ostroborodova
Osobní číslo: M18317
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza kulturních generací ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k jednotlivým generacím a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu pracovního chování zástupců jednotlivých generací ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení zaměřená na zjištění vhodného přístupu k potřebám zaměstnanců jednotlivých generací v rámci pracovního života ve vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: Tiskovaná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 485 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3679-2.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. 3rd ed. Bella Vista: McCrindle Research Pty Ltd, 2014, 288 s. ISBN 978-09924839-0-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 15. ledna 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2021

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou kulturních generací ve vybrané společnosti. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo vypracování literární rešerše vztahující se k jednotlivým generacím a formulování teoretických východisek pro zpracování praktické části. Cílem praktické části byla analýza současného stavu pracovního chování zástupců jednotlivých generací ve vybrané společnosti. V této části práce bylo využito zejména kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Na základě výsledků analýzy byla navržena doporučení, která jsou zaměřena na zjištění vhodného přístupu k potřebám zaměstnanců jednotlivých generací v rámci pracovního života ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: kulturní generace, management, řízení pracovního výkonu, komunikace

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on analysis of the cultural generations in the selected company. The aim of the theoretical part was processing literature search focused on the individual generations and formulation of the theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part was analysis of the current state of work behavior of representatives of individual generations in a selected company. This part of the bachelor thesis used quantitative research, supported by using the questionnaire. Based on the results of the analysis, recommendations are proposed, which are aimed at finding a suitable approach to the needs of employees of individual generations in the working life of the selected company.

Keywords: Cultural Generation, Management, Performance Management, Communication

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za odborné vedení při zpracování bakalářské práce, za vstřícné konzultace, cenné rady a hodnotné připomínky, které mi byly poskytnuty v průběhu jejího zpracování.

Velký dík patří také vedení a zaměstnancům společnosti LAMA energy a.s., a to především za jejich vřelý přístup, čas a ochotu při vyplňování dotazníků, které se staly základem praktické části této bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	14
1.1 POJEM „KULTURA“.....	14
1.2 POJEM „GENERACE“.....	14
1.3 SLOVNÍ SPOJENÍ „KULTURNÍ GENERACE“.....	15
1.4 CHARAKTERISTIKA GENERACÍ.....	15
1.4.1 Velká generace.....	17
1.4.2 Tichá generace.....	18
1.4.3 Generace Baby boomers.....	19
1.4.4 Generace X.....	20
1.4.5 Generace Y.....	21
1.4.6 Generace Z.....	22
1.4.7 Generace Alfa.....	23
2 GENERAČNÍ MANAGMENT.....	25
2.1 KRITÉRIA PRO VÝBĚR ZAMĚSTNÁNÍ.....	26
2.2 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	27
2.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	27
2.2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	28
2.2.3 Adaptace pracovníků.....	29
2.2.4 Rozvoj pracovníků.....	30
2.2.5 Hodnocení pracovníků.....	31
2.2.6 Komunikace s pracovníky.....	32
2.2.7 Odměňování pracovníků.....	32
2.2.8 Ukončení pracovního poměru.....	33
2.3 ODMĚNY NAPŘÍČ GENERACEMI.....	33
2.4 ROZDÍLY MEZI GENERACEMI X, Y A Z.....	35
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	40
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ ZÁSTUPCŮ GENERACÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	41
5.1 POPIS SOUČASNÉHO STAVU ZKOUMANÝCH OBLASTÍ.....	41
5.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	43
5.2.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	44
5.3 VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ.....	55

5.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	59
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU PŘÍSTUPU K POTŘEBÁM ZAMĚSTNANCŮ V RÁMCI PRACOVNíHO ŽIVOTA VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	62
6.1	NÁKLADY SPOJENÉ S REALIZACí VYBRANÝCH DOPORUČENí	63
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza kulturních generací ve vybrané společnosti. V současnosti se na trhu práce objevují všechny tyto generace a v menší míře se také objevují zástupci tak zvané Tiché generace. Je možné se pouze dohadovat, co přinese na trh práce tak zvaná Generace Alfa, která je technologicky nejvybavenější a z globálního hlediska nejbohatší generace lidstva.

Všechny generace jsou v něčem specifické, a to se projevuje i v pracovním prostředí. Pokud by zaměstnavatelé v pravou chvíli zaznamenali jednotlivé motivační faktory těchto generací, mohou své zaměstnance lépe motivovat a také jim lépe porozumět. Aby mohl podnik úspěšně fungovat, je zásadní poznat a porozumět jednotlivým generacím. Firmy se v současné době snaží udržet si své stávající pracovníky a problémem je i získávání nových zaměstnanců. Nelehkou úlohu mají personalisté, kteří se snaží najít cestu, jak se jednotlivým generacím přiblížit a nabídnout jim pracovní pozici, na které by mohli uplatnit svoje schopnosti a tím i zajistit rozvoj podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je vymezen pojem kultura, generace a slovní spojení kulturní generace, dále jsou popsány také charakteristiky jednotlivých generací od tak zvané Velké generace, až po tak zvanou generaci Alfa. Dále se v teoretické části objevuje generační management, který souvisí s personální činností jako je řízení lidských zdrojů. Závěr teoretické části je věnován generačním rozdílům mezi hlavními současnými účastníky na trhu práce, a to mezi generací X, Y a Z.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na představení vybrané společnosti, která je tradičním českým dodavatelem energií. Poté je provedena analýza současného stavu pracovního chování v dané společnosti a jsou objasněna data z kvantitativního šetření v podobě dotazníku, kterým jsou s ohledem na cíl zjišťovány preference a potřeby generací v rámci pracovního života.

V závěru bakalářské práce je firmě LAMA energy a.s. na základě zjištěných informací navržena doporučení zaměřená na zjištění vhodného přístupu k potřebám zaměstnanců jednotlivých generací v rámci organizace.

Cílem bakalářské práce je analyzování pracovního chování zástupců generací ve vybrané společnosti a návrh doporučení v jednotlivých oblastech pracovního procesu. Výsledky mé práce by měly pomoci k lepšímu pochopení těchto generací a k zjištění vhodného přístupu k potřebám zaměstnanců v rámci pracovního života v dané organizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav věkových generací na trhu práce, především ve firmě LAMA energy. Poté zhodnotit tento současný stav a navrhnout firmě doporučení zaměřená na zvýšení efektivnosti spolupráce v rámci organizace.

Téma své bakalářské práce jsem si vybrala, protože si myslím, že porozumět svým zaměstnancům ve firmě je základ pro úspěšné a efektivní řízení organizace, které vede k prospěšnosti firmy. Každá generace vyžaduje od svého zaměstnavatele jiný styl vedení, jiný postup u přijímacího řízení a je tedy důležité uvědomit si, jak k jednotlivým generacím přistupovat.

Cílem teoretické části bakalářské práce je vymezit pojem kultura, generace a slovní spojení kulturní generace a přiblížit jednotlivé generace od Velké generace, až po generaci Alfa. Následuje kapitola Generační management, která se zabývá generačním managementem jako přístupem k řízení a rozvíjení generací na pracovišti. Důraz je kladen také na personální řízení včetně získávání a rozvoj zaměstnanců. V závěru teoretické části je vyzdvíženo několik hlavních rozdílů mezi generacemi X, Y a Z, protože tyto generace patří mezi hlavní současné účastníky na trhu práce. Na základě těchto teoretických poznatků a východisek a spolu s využitím indukce jsou formulovány tři výzkumné hypotézy:

- *H1: Více než 50 % zaměstnanců generace X se shoduje na nejdůležitějším faktoru při výběru zaměstnavatele.*
- *H2: Více než 50 % zaměstnanců Generace Y se shoduje na nejdůležitějším faktoru v současném zaměstnání.*
- *H3: Více než 50 % zaměstnanců bez ohledu na generaci se shoduje na zaměstnanecké výhodě, kterou rozhodně očekávají od svého současného zaměstnavatele.*

Při verifikaci výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumných otázek je využito mimo jiné matematicko-statistických metod.

Cílem praktické část bakalářské práce je představení vybrané společnosti a provedení analýzy současného stavu pracovního chování v dané společnosti. Jsou objasněna data z kvantitativního šetření v podobě dotazníku, kterým budou s ohledem na cíl zjišťovány preference a potřeby generací v rámci pracovního života.

V závěru bakalářské práce je provedena syntéza zjištěných informací a budou firmě LAMA energy navržena doporučení zaměřená na zjištění vhodného přístupu k potřebám jednotlivých generací v rámci organizace.

Cílem této bakalářské práce je analyzování pracovního chování zástupců generací Baby boomers, X, Y a Z ve společnosti Lama energy a.s. a s tím související návrh doporučení v jednotlivých oblastech pracovního procesu. Výsledky mé práce by měly pomoci k lepšímu pochopení těchto generací a k zjištění vhodného přístupu k jejich potřebám v rámci pracovního života v dané organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Tato kapitola se bude věnovat vymezení pojmu kultura, generace a slovnímu spojení kulturní generace a charakteristikám jednotlivých generací, a to od Velké generace až po generaci Alfa. Jednotlivé generace budou popsány jak ze sociálního hlediska, tak i z pohledu chování a komunikace na pracovišti.

1.1 Pojem „kultura“

Souhrn životních forem, hodnotových představ a životních podmínek lidí žijících v určité době na nějakém území. Pojem kultura mívá i další významy. Nemusí se týkat jen společnosti jako celku, ale třeba jedné skupiny. Stejně tak může označovat souhrn symbolických systémů a obsahů v dané společnosti, například náboženství, vědu, umění. Dále lze říci, že pojem kultura se pokouší naznačit, že lidé nežijí pouze podle pravidel daných přírodními zákonitostmi, ale že vytvářejí svůj vlastní svět, který je od přírody odlišný (Jandourek, 2012, s. 136–137).

Jandourek (2012, s. 137) také upozorňuje na to, že je možno vést spor o tom, co do kultury patří. V širokém významu tohoto pojmu je však součástí kultury všechno, co je lidmi vytvářeno. Z tohoto hlediska k ní patří nejen Beatles, ale také restaurace, sportovní hry, televize. Jakmile je ovšem do jednoho pojmu zahrnuto vše, přestává být zajímavým. Z tohoto důvodu sociologové mluví o různých kulturách, aby popsali rozdíly mezi jednotlivými částmi lidské populace.

1.2 Pojem „generace“

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

V publikaci od autora McCrindle (2014, s. 1) je uvedeno, že tradičně byla generace definována jako průměrný časový interval mezi narozením rodičů a narozením jejich potomků. Na rozdíl od dnešní doby, kdy je tato definice irelevantní, v minulosti sloužila sociologům tato definice výborně. Dnes již tato definice není používána, protože doba mezi narozením rodičů a narozením jejich potomků se v průměru prodloužila ze dvou desetiletí

na více než tři. V roce 1982 byl průměrný věk ženy, která měla své první dítě, 25 let, dnes je to 31,2 let. V dnešní době jsou generace definovány spíše sociologicky než biologicky. Generace se týká skupiny lidí narozených v podobném časovém rozpětí, kteří sdílejí obdobnou etapu života a kteří byli formováni podle konkrétního časového období (události, trendy a vývoj).

1.3 Slovní spojení „kulturní generace“

Slovní spojení „kulturní generace“ je v publikaci od Jandourka (2012, s. 94) uváděno jako skupina lidí, která se sice může lišit věkem, i když se narodili v přibližně stejné době, ale má stejnou a významnou životní zkušenost. Příkladem může být třeba „válečná generace“, kdy muži odlišného věku společně pobývali na frontě. Mohou se tak lišit od svých vrstevníků, kteří zůstali v týle a tyto zkušenosti nemají. To samé se týká také „počítačové generace“. V zásadě můžeme říct, že z biologického hlediska můžeme mít sice několik generací, ale pokud ve společnosti nedochází k velkým změnám, nemáme několik kulturních generací.

Jako synonymum ke zmiňovanému slovnímu spojení „kulturní generace“ může sloužit pojem pokolení, vrstevníci, kohorta, i když u těchto pojmů bývá vždy poněkud odlišný důraz v kontextu (Jandourek, 2012, s. 94).

Určitá základní přesvědčení jako jsou hodnoty, normy a ustálené vzorce chování, které ovlivňují myšlení, cítění a chování jsou sdílena a předávána z generace na generaci. Pokud lidé v organizacích jsou příslušníky určitého národa či národů, vzniká otázka, do jaké míry a jakým způsobem mohou ovlivnit kulturní charakteristiky národů charakteristiky organizací a chování manažerů. Tato otázka je zkoumána od 70. let minulého století a nalézt odpověď ovšem není tak snadné (Lukášová, 2010, s. 41).

1.4 Charakteristika generací

Generace se dají vymezit dle časového období, ale neexistuje jednoznačná shoda ve vymezení časového rozpětí jednotlivých generací, proto se můžeme setkat s rozdíly až několika let. Časové období u generací je označováno jako časové rozpětí, ve kterém se zástupci dané generace narodili. V tabulce (Tab. 1) jsou od odlišných autorů, kteří se zabývají generačními teoriemi a cykly, prezentovány rozdílná vymezení časového období pro generaci Baby boomers, Generaci X a Generaci Y.

Tabulka 1 Rozdíly ve vymezení generací (Chandler, 2015, s. 15)

Zdroj	Baby boomers	Generace X	Generace Y
Howe and Strauss (2000)	1943–1960	1961–1981	1982–2000
Lancaster and Stillman (2002)	1946–1964	1965–1980	1981–1999
Martin and Tulgan (2002)	1946–1960	1965–1977	1978–2000
Oblinger and Oblinger (2005)	1947–1964	1965–1980	1981–1995
Tapscott (1998)	1946–1964	1965–1975	1976–2000
Zemke et al. (2000)	1943–1960	1960–1980	1980–1990

Pro přehlednost byla vytvořena také tabulka (Tab. 2) s roky narození jednotlivých generací, se kterými se lze nejčastěji setkat.

Tabulka 2 Časové vymezení generací (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 133)

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

Generační charakteristiky nejsou pouze faktorem životní fáze. Zatímco lidé různého věku žijí stejnými událostmi, věk, ve kterém je člověk vystaven politickému posunu, technologickým změnám nebo sociálnímu markeru, určuje, jak se stane součástí jeho psychiky a pohledu na svět. Statistiky dále ukazují, že generační rozmanitost není jen otázkou životního stadia. Například průměrný věk při prvním sňatku pro generaci Y je dnes 28 pro ženu a 30 let pro muže. V roce 1982 byl průměrný věk při sňatku 22 pro ženy a pro muže 24 let. Mezi faktory, které se považují odpovědné za neochotu Generace Y zavázat se

k závazným vztahům, patří uvolněné morální kodexy a vysoká míra rozvodovosti. Avšak průměrný věk rodiček v Česku není v dnešní době nejvyšší v historii. Průměrný věk žen, které rodily v roce 1920, byl až 30,2 roku (McCrinkle, 2014, s. 1; Cechl, 2014).

Díky demografii je nám umožněno nahlédnout do budoucnosti našeho národa a dovoleno udělat nějaké předpovědi o tom, jaké budou budoucí generace. Naše současná generace škol a univerzit je známá jako generace Z. Nyní, když se Gen Z blíží dospělosti, je současná pozornost věnována generaci, která přichází po ní, a to Generaci Alfa (McCrinkle, 2014, s. 218–219).

Stárnutí populace představuje pro vlády a podniky po celém světě jednu z největších výzev, ne-li největší. Mezigenerační zpráva objasnila jedinečné časy, v nichž se nacházíme, a to takové, že v současné době je podíl populace ve věku 15–64 let v populaci vyšší, než tomu bylo před 40 lety a vyšší, než se předpokládá pro následujících 40 let (McCrinkle, 2014, s. 218).

Je důležité podotknout, že ti, kteří vyrůstali v 70. letech, byli stejní jako ti, kteří stárli v 90. letech a ti, kteří dnes stárnou. Zatímco věk ovlivňuje chování a postoje, větší dopady mají kultura, ve které člověk žije, a také sociální milníky, tedy významné události během formativních let. Existuje starověké přísloví, které nese mnoho pravdy: „Lidé se podobají své době více, než se podobají svým rodičům“ (McCrinkle, 2014, s. 4).

Na trh práce vstupují mladé generace, tedy generace Y a Z. Tyto generace mají také specifické potřeby a je velmi důležité, aby organizace na tyto potřeby pružně reagovala a vhodně změnila postupy v řízení lidských zdrojů.

Následující podkapitoly jsou věnovány popisu jednotlivých generací, jejich časovému vymezení a obecným charakteristikám.

1.4.1 Velká generace

Anglický název této generace je Greatest Generation a jedná se o generaci, do níž patří veteráni, kteří bojovali ve druhé světové válce. Narodili se v rozmezí mezi lety 1901 a 1924, dospělosti dosáhli během Velké hospodářské krize, zvané taky Světové hospodářské krize (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 133).

I přesto, že zastoupení této generace je v dnešní době velmi nízké, generaci nazývanou jako generace hrdinů, je i tak nutné zmínit. V mládí byli zástupci generace hrdinů poznamenáni první světovou válkou, zažili také druhou světovou válku a přibližně ve svých čtyřiceti letech

si zažili poválečný rozkvět. Do roku 1918 byly české země součástí Rakouska-Uherska, to znamenalo, že zástupci generace byli značně ovlivněni změnou státního uspořádání a také tehdejšími prezidentem T. G. Masarykem, protože ten zastával hodnoty jako pracovitost a čest a tyto hodnoty se pak staly sdílenými hodnotami. Velká generace je poznamenána finanční bídou, ztrátou svých milovaných a blízkých ve válečných konfliktech a obnovou poškozené země. Na druhou stranu jsou pro ni typické vynálezy, nejen ty zkvalitňující životní úroveň, ale také i vynálezy, které pomohly zefektivnit boj proti nepříteli. V současné době jsou zástupci generace hrdinů již v seniorském věku a jejich vliv na okolí je velmi malý (Kubátová a Kukulková, 2013, s. 50).

1.4.2 Tichá generace

Tradicionalisté jsou známi jako „tichá generace“. Tento název vychází z očekávání, že děti této éry budou viděny a ne slyšeny. Narodili se příliš pozdě na to, aby mohli být válečnými hrdiny, a příliš brzy na to, aby si užívali bezstarostné období po válce a uvolnění. Otcové těchto dětí byli ti, kteří válčili v první světové válce. Jsou také považováni za děti Velké hospodářské krize, což také vedlo k velkému dopadu na jejich pracovní i osobní životy, systém hodnot a kulturu. Členové tiché generace přinesli silnou pracovní etiku svých rodičů do továren industrializované společnosti. Vyrůstali během druhé světové války, práce je pro ně obrovská výhoda a přednost a řadí se také mezi nejbohatší generaci (Kane, 2019; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 133).

Tato generace je pojmenována také jako generace budovatelů. Byla velmi ovlivněna druhou světovou válkou, české země byly poznamenány nadvládou nacistického Německa v čele s Adolfem Hitlerem a jeho říšským protektorem Reinhardem Heidrychem. Velký vliv na formování této generace měl holocaust, pronásledování a stíhání a všechna ostatní trápení během druhé světové války. Stejně jako předešlá generace je i tato v seniorském věku a nemá podstatný vliv na chod ekonomiky státu. Zástupci Tiché generace se mohou nacházet v určitých typech organizací, mohou být tedy aktivní jak v ekonomické sféře, tak i v akademickém prostředí (Kubátová a Kukulková, 2013, s. 56).

Lidé této generace byli často nuceni pracovat tam, kde jim to nevyhovovalo. Ale vzali jakoukoli práci, která byla k dispozici a byli za to vděční. Tradicionalisté jsou vůči své zemi a ke svým zaměstnavatelům loajální. Na rozdíl od pracovníků z generace Y a generace X, mnoho tradicionalistů zůstalo u stejného zaměstnavatele po celý svůj pracovní život. Tichá generace, vychovaná v paternalistickém prostředí, byla učena respektovat autoritu. Mají

tendenci být dobrými týmovými hráči. Obecně nezačínají konflikty na pracovišti a rádi se cítí potřební (Kane, 2019).

V publikace od autora Kane (2019) je uváděno, že ze všech generací aktivních na současných pracovištích jsou tradicionalisté nejpomalejší, jedná-li se o změnu svých pracovních návyků a přizpůsobování se inovativním, efektivnějším způsobům práce. Zejména, když tyto inovativní a efektivní způsoby zahrnují technologie. Na druhé straně mají výborné mezilidské vztahy, protože mají ve zvyku jednat s lidmi z očí do očí. Tichá generace oceňuje tradiční morálku, bezpečí i důslednost. Rovněž jsou pro ně důležitá pracovní etika a spolehlivost. Mají větší respekt k vzdělávacím institucím a tradičním formám přednášek než online vzdělávání a školení.

1.4.3 Generace Baby boomers

Lidé narozeni mezi lety 1946 a 1964 patří do generace Baby boomers. Vyrůstali v poměrně bezpečné době a v období ekonomického růstu, proto se této generaci někdy říká také jako „šťastná generace“. Vzestup porodnosti v Čechách se ovšem odehrává až v 70. a 80. letech 20. století, zatímco ve Spojených státech v již zmíněném poválečném období mezi lety 1946 a 1964. Příčina tohoto vzestupu porodnosti v USA je vysvětlována tím, že v době velké hospodářské krize a za druhé světové války mnohé páry manželství a početí dítěte kvůli nejistotě oddalovaly. Avšak po válce v 50. letech nastalo období prosperity. V České republice tomu bylo trochu jinak. Prosperita se nekonala, totalita a poválečná doba tak nic dobrého nepřinesly. Mnoho lidí přišlo kvůli kolektivizaci o svůj majetek. V našich krajích se tedy v období Baby boomers jedná spíše o druhou generaci, kdy lidé jsou nuceni respektovat autority a instituce (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134; Müllerová, 2019; Jandourek, 2012, s. 37).

Část lidí této generace pracuje a chce pracovat také v důchodovém věku, a to nejen z finančních důvodů, ale také proto, že jim práce přináší radost nebo přátelství s dlouholetými kolegy. Dalším důvodem je strach z důchodu, protože je to pro ně neznámá zkušenost. U práce oceňují osobní růst, potřebnost jejich práce a také to, že jsou součástí týmu. Dané firmě jsou věrni a plně zavázáni. Týmová práce a odpovědnost je pro ně motivací a odměnu si přejí dostat za dlouhé hodiny strávené v práci a za svou pracovní morálku (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134).

1.4.4 Generace X

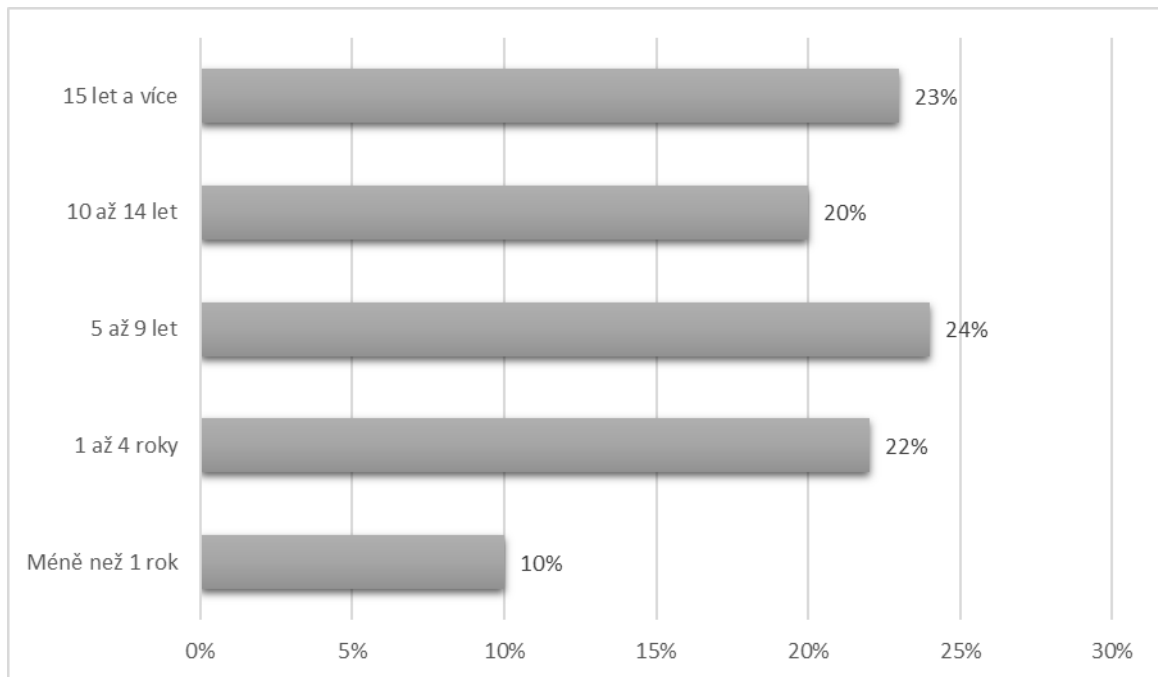
Generace X, někdy označována také anglickou zkratkou Gen X přichází po Generaci Baby boomers. Členové této generace se narodili přibližně mezi lety 1965 až 1976, někdy se ovšem uvádí roky 1961 až 1981. Ve většině případů se jedná o děti pracujících rodičů, kteří ještě svou činností vytvářeli rostoucí bohatství po druhé světové válce. Na rozdíl od předchozí generace, která žila v době sexuální revoluce, generace X se o sex začala zajímat v době, kdy se svět obává viru HIV (Jandourek, 2012, s. 94).

Již bylo zmíněno, že do generace X, nazývané v České republice také jako Husákovy děti, řadíme jedince narozené mezi lety 1965 (někdy 1961) a 1981. Tato generace vyrostla v dobách finanční, rodinné a společenské nespolehlivosti. Lidé této generace jsou v zaměstnání loajální, ale někdy se stává, že mohou svým chováním působit až pasivně. Mají ovšem zájem učit se novým dovednostem. Chtějí být stále dobře zaměstnatelní a preferují svobodný styl práce (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 135).

Z pohledu sociologů je generace X velmi nezáživná až nudná. Jsou přechodem mezi pokornému stáří vzdorujícími baby boomers a dosavadní svět bořícími mileniály. Na druhé straně členové této generace ještě ví, kdo byl Hemingway nebo Matisse a umí rozdělat oheň i bez návodů z YouTube (Harris, 2020).

Jandourek (2012, s. 94) uvádí, že do pracovního procesu se tato generace zapojila v době ekonomické recese, kdy vážným problémem bylo sehnat si práci a ten, kdo ji už měl, žil ve strachu z propuštění, které bylo v této době více než časté. Marketingoví odborníci popisují generaci X jako generaci, která se dá lehce ovlivnit upřímnou reklamou. Oceňuje totiž v reklamě neúctu a drzost, pokud si dělá legraci z tradičních reklamních postupů.

V současné době pracuje na plný úvazek 65 procent příslušníků této generace a co se týče jejich partnera/partnerky, je to až 70 procent. Z toho vyplývá, že většina žije v domácnosti se dvěma příjmy. Téměř jedna čtvrtina vykonává v zaměstnání vyšší pozici, včetně výkonných a manažerských pozic. Průměrně pracují u svého současného zaměstnavatele zhruba devět let. O to zajímavější je zjištění, že více než čtvrtina z nich pracuje u současného zaměstnavatele více než deset let a skoro čtvrtina dokonce 15 let a více (viz. Obr. 1). Do důchodu chtějí odcházet ve věku 62 let, ale pochybnosti je vedou k přesvědčení, že to nebude dříve než v 67 letech (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 138).



Obrázek 1 Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 139)

1.4.5 Generace Y

Kane (2019) popisuje Mileniály neboli členy generace Y (také známé jako Gen Y) jako generaci narozenou mezi lety 1982 a 2000. Podle očekávání generace Y tvoří nejrychleji rostoucí segment pracovní síly. Lidé této generace vyrostli s technologií a spoléhají na ni, aby mohli lépe vykonávat svou práci. Jsou vyzbrojeni chytrými hodinkami, smartphony, notebooky apod. a jsou „online 24/7“. Mají v oblibě komunikovat prostřednictvím e-mailu, textových zpráv a jakékoli nové platformy sociálních médií (patří zde Twitter nebo Instagram), kterou používají přátelé a kolegové. Je to generace, která si neumí ani představit svět bez Wi-Fi nebo mobilních telefonů.

V roce 2025 bude zhruba 75 procent globální pracovní síly tvořenou touto generací, budou mít rostoucí vliv na rozhodování organizací a firem, postoupí na vedoucí pozice a v podstatě převezmou pracovní trh. Jiné požadavky, postoje a celková očekávání této generace, jejich odlišnosti od generací předcházejících, vedou ke změně stylu spolupráce a komunikace ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a ke změně zavedených manažerských stereotypů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 132).

Členové generace Y mají flexibilní plány a lepší rovnováhu mezi prací a osobním životem. Ačkoli starší generace mohou tento přístup považovat za narcistický nebo jej vnímat jako

nedostatek odhodlání, disciplíny a řízení, Mileniálové mají opačnou představu o očekáváních na pracovišti. Většinou upřednostňují rodinu před prací, a dokonce i ti, kteří nejsou ženatí a nemají děti, cítí potřebu být součástí rodiny a trávit čas s neteří, synovci a sourozenci (Kane, 2019).

Na trhu práce lidé z generace Y postupně nahrazují zaměstnance z generace Baby boomers a někde i z generace X. Na rozdíl od starších generací je pro ně charakteristická nízká loajalita vůči zaměstnavateli, orientace na krátkodobé pracovní vztahy, touha po sladění svého pracovního a osobního života, technologická zdatnost a mobilita, ochota učit se a osobitý přístup. Takové změny v postojích k práci nutí zaměstnavatele, aby se přizpůsobili očekáváním a požadavkům budoucích vedoucích svých organizací (Dvořáková a kol., 2012, s. 419).

Členové generace Y si přejí dostávat zpětnou vazbu a chtějí být vedeni. Oceňují, že jsou drženi ve smyčce a mnohdy potřebují chválu a ujištění. Mohou se skvěle učit od svých mentorů a rozvíjet tak svůj talent. Mají také vysoká očekávání od svých nadřízených a neustále hledají nové výzvy v práci, ve které se nebojí zpochybňovat autoritu. Potenciální nevýhodou pracovníků z generace Y je to, že vždy hledají něco nového a lepšího. Je obvyklé, že u firmy zůstanou jen dva nebo tři roky, než se přesunou na pozici, o které si myslí, že bude lepší. Životopisy generace Y jakožto uchazečů o zaměstnání tak častokrát prokazují tuto velkou historii práce. Na druhou stranu tito mladí zaměstnanci s sebou přinášejí řadu zkušeností. Na rozdíl od předchozích generací nezůstávají v jednom zaměstnání tak dlouho, dokud je to možné. (Kane, 2019)

1.4.6 Generace Z

Členové generace Z jsou narozeni v letech mezi 1996 a 2010. Většinu svého času tráví na sociálních sítích a vše, co spatří, si musí vyfotit na své chytré telefony. Vyrůstají v éře finanční krize, v době nejistoty, multikulturalismu a rozpadu tradiční podoby rodin. Mnozí z nich jsou také jedináčci. Nejen to je důvodem jejich sklonu k individualismu. Nejsou natolik loajální a státní instituce považují v některých případech až za zbytečné. Jejich primární zábavou je internet a počítačové hry. Na počítači vyrůstají od dětství a není tedy divu, že už v šesti letech na něm zvládají více než dospělí. Jedná se o první generaci, která nepozná život bez mobilního telefonu, počítače, internetu a bezdrátového připojení. To také vede k tomu, že nechtějí číst tištěné materiály včetně knih. Příliš rychle dospívají a rychle se specializují, a tak budou ve svém oboru vynikat, tudíž ostatní věci je nebudou zajímat.

Všeobecný rozhled u nich nehledejme. Věří, že jakýkoliv problém dokážou vyřešit sami (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134).

Tradice, národ, nebo třeba zvyky jsou pro ně zbytečné pojmy. Je to generace sebevědomá, se sklony k netrpělivosti a sebestřednosti. Podle posledních průzkumů je pro členy Generace Z důležitá přímá zkušenost, takže si všechno musí osahat a všechno prožít na vlastní kůži, zároveň ale žijí odděleně a vlastně jen online. V porovnání s předchozími generacemi jsou konzumně zaměřeni a mají méně životních cílů, a ne tak silnou touhu vyniknout. Více si cení názoru svých přátel než názoru starších a zkušenějších generací. Velký přínos pro tuto generaci je anglický jazyk, který se učí již od raného dětství. Dokážou velmi efektivně analyzovat informace a přiklánějí se spíše k rychlosti než přesnosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134).

Jelikož dochází ke stárnutí populace z předchozích generací, znamená to, že generace Z bude vstupovat na trh práce v období, kdy bude vysoká poptávka po pracovní síle. Organizace budou mít útrapy s počtem potřebných zaměstnanců, protože více zaměstnanců bude zaměstnání opouštět, než aby do něj nastupovali (Kubátová a Kukulková, 2013, s. 57).

1.4.7 Generace Alfa

Členové této generace se narodili mezi lety 2011 a 2025 (tedy kompletně ve 21. století) a již od raného dětství mají díky internetu ulehčený přístup k lidem, informacím a v neposlední řadě veškerým celosvětovým znalostem. Internet považují za svůj externí mozek. Rodiči této generace jsou a budou obzvláště páry z generací X a Y. Generace Alfa bude vyrůstat v době stárnutí populace vyvolaného zejména baby boomem v 60. let 20. století a nízkou porodností v letech následujících (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 134; Nenadál a kol., 2018, s. 215).

Zástupci této generace budou netrpělivými zaměstnanci s vysokým vzděláním, ale také vysokou pracovní kolísavostí, pokud jim zaměstnavatel nenabídne podmínky, které si budou přát (Nenadál a kol., 2018, s. 215).

Generace Alfa se narodila od roku 2010 - téhož roku, kdy byl k prodeji iPad první generace. Členové této generace rostou obklopeni technologiemi, na které mohou mluvit, kde sklo není jen něco, na co se díváte, ale stále více médium, na které se díváte, jako jsou Google Glass. Tato generace bude technologicky nejvýznamnější, globálně propojená a nejvlivnější. Než začne generace Alfa vstupovat do svých dvacátých let, budou dělníci bezprecedentní poptávkou. Do roku 2030 bude poměr pracovníků k důchodcům 3:1, dnes je to 5:1. Generace

Alfa bude mít v průběhu života průměrně šest zaměstnání. Nastoupí na vysokou školu v době, kdy rostou náklady na stárnoucí obyvatelstvo v oblasti zdravotní péče a na důchody. S pokračující inflací ve vzdělávání se budou milníky v dospělosti potlačovat ještě více. Jakmile generace Alfa opustí střední školu, mohou rodiče čekat déle než 13 let, než se (a pokud vůbec) stanou prarodiči. Téměř jedna ze tří žen generace Alfa nikdy nebude mít děti (McCrinkle, 2014, s. 225).

2 GENERAČNÍ MANAGAMENT

V této kapitole se budu nejprve zabývat generačním managementem jako přístupem k řízení a rozvíjení generací na pracovišti. Následně se pak budu věnovat rozdílům mezi generacemi X a Y, protože tyto generace patří mezi hlavní současné účastníky na trhu práce.

Dle definice sociologického slovníku nazýváme generací seskupení příbuzných věkových skupin. Jde v podstatě o dobu mezi tím, kdy měla potomstvo matka a její dcera, což dnes přibližně kolísá v intervalu 25–30 let (Jandourek, 2012, s. 94).

Říká se, že lidé komunikují na základě svého generačního zázemí. Každá generace má odlišné postoje, chování, očekávání a zvyky. Naučit se komunikovat s různými generacemi může eliminovat mnoho velkých konfrontací a nedorozumění na pracovišti a ve světě podnikání (Hammil, 2005).

V tabulce lze vidět charakteristiky generací Baby boomers, X a Y (Tab. 3).

Tabulka 3 Charakteristiky generací na pracovišti (Hammil, 2005)

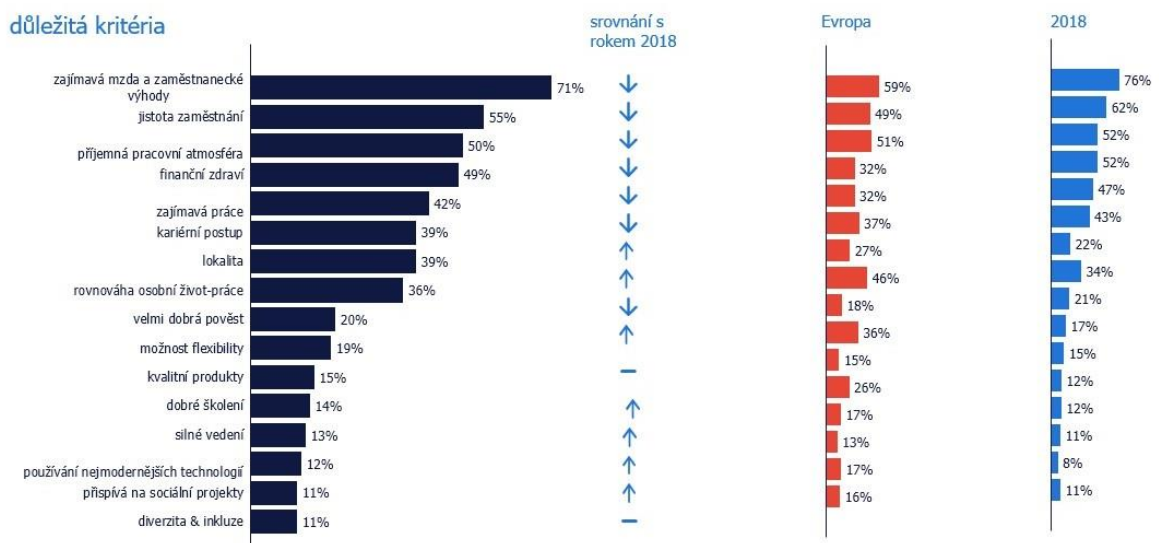
	Baby boomers	Generace X	Generace Y
Pracovní etika a hodnoty	workoholici, touha po kvalitě, účinná práce	skeptici, touha po struktuře a rozkazech	cílově orientovaní, multitasking, houževnatost
Práce je ...	vzrušující dobrodružství	obtížná výzva, smlouva	prostředek ke splnění cíle
Komunikační styl	týmový hráč	podnikatel	participativní
Komunikace	z očí do očí	přímá, bezprostřední	e-maily, hlasové zprávy
Zpětná vazba a hodnocení	touha po uznání nebo titulu	svoboda je nejlepší odměna	smysluplná práce
Zprávy, které motivují	Jste cenní. Jste potřební.	Dělejte si to po svém. Zapomeňte na pravidla.	Budete pracovat z dalšími kreativními lidmi.
Práce a rodinný život	Žádná rovnováha. Pracuji abych žil.	Rovnováha.	Rovnováha.

Podle studie Randstad Workmonitor z roku 2018 dává 86 % pracovníků po celém světě přednost týmu složenému z lidí různých generací kvůli inovacím a kreativitě. V současnosti je víc příležitostí zaměstnat lidi z různých generací než kdy předtím (Davies, 2019).

2.1 Kritéria pro výběr zaměstnání

Nastupující generace zaměstnanců preferuje jiný přístup k práci, než jaký dnes převládá v budovách firem, a to se také odráží v klíčových kritériích pro výběr zaměstnání. Mnoho uchazečů o práci však zapomíná, že pokud nemají žádnou praxi, měli by jako první krok učinit průzkum, jaké specifické nabídky zaměstnání se jejich profesi nabízejí a co je přesnou náplní této práce. Mezi kritéria pro výběr zaměstnání nastupující generace tak výrazně postupují faktory související s flexibilitou a mobilitou. Firmy prozatím nereagují na tento trend dostatečně rychle a na otázku, jaké pracovní prostředí ve firmách nyní je, 79 % manažerů odpovědělo, že se pracuje v klasických kancelářích. Práci z domova nabízí svým zaměstnancům prozatím jen jedna třetina firem. Přitom více než 70 % zaměstnanců nepracuje během běžné pracovní doby. Tito zaměstnanci by tak velmi ocenili práci z domova, která by jim pomohla nastolit lepší rovnováhu mezi prací a osobním životem (Kohoutová, 2014; Smejkal a Schelová Bachrachová, 2011, s. 117).

V následujícím obrázku (Obr. 2) jsou zobrazena kritéria pro výběr zaměstnání podle průzkumu společnosti Randstad.



Obrázek 2 Kritéria pro výběr zaměstnání (Průzkum randstad: rozdíly v preferencích při hledání práce se mezi generacemi prohlubují, ©2020)

2.2 Vybrané personální činnosti

Personální práce v České republice zaznamenala od počátku 90. let 20. století zásadní změny podmíněné demokratizací společnosti a transformací ekonomiky. Podstatně přibylo občanů, kteří pochopili pravidla tržní ekonomiky, naučili se nezbytným praktickým dovednostem pro život v tržním hospodářství a umějí se prosadit na náročném trhu práce. Vznikla nová generace manažerů, kteří se orientují na mezinárodních trzích, pracují úspěšně v multinacionálních organizacích nebo kultivují původně české podniky podle standardů vyspělých ekonomik. Postoje zaměstnanců k zahraničním investorům se na základě zkušeností staly výrazně pozitivními a český zaměstnanec se více či méně internacionalizuje (Dvořáková a kol., 2012, s. 3).

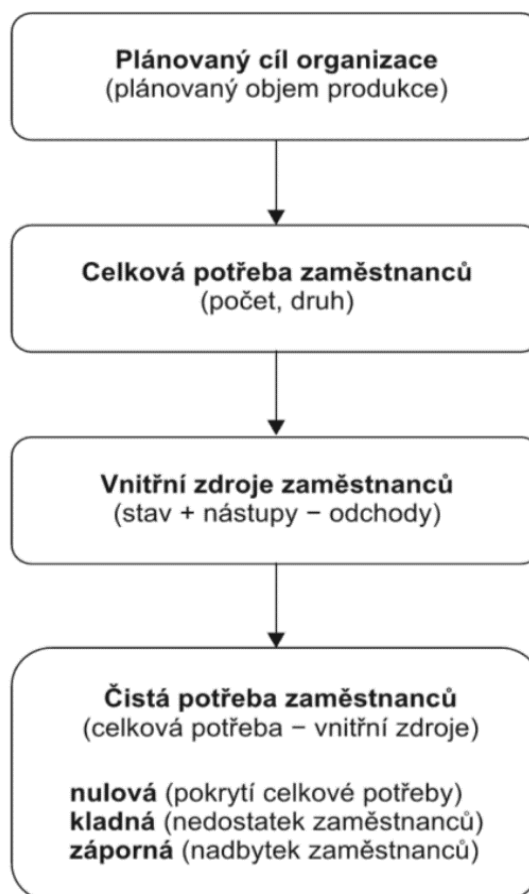
2.2.1 Plánování lidských zdrojů

V publikaci od Šikýře (2016, s. 86) je popsáno plánování lidských zdrojů, též známé pod názvem personální plánování nebo plánování zaměstnanců, jako postup sloužící k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat aktuální i budoucí potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí dané potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a plánovat opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců. Zároveň slouží k uspokojování konkrétních potřeb zaměstnanců tím, že umožňuje připravovat personální rozvoj zaměstnanců, kariéru zaměstnanců i následnictví v manažerských funkcích. Plánování lidských zdrojů většinou zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

- Při plánování potřeby zaměstnanců organizace odhaduje poptávku po práci neboli předvídá, kolik zaměstnanců a jaké zaměstnance bude pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě potřebovat, aby zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů. Poptávku po práci přitom odvozuje od poptávky po výrobcích a službách, které s pomocí zaměstnanců realizuje.
- Při plánování pokrytí potřeby zaměstnanců organizace odhaduje nabídku práce neboli předvídá, kolik zaměstnanců a jaké zaměstnance bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou potřebu zaměstnanců, zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů. Potřebu zaměstnanců přitom uspokojuje z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců.

- Plánování personálního rozvoje zaměstnanců zahrnuje plánování kariéry zaměstnanců a plánování následnictví v manažerských funkcích. Díky plánu kariéry zpracovaného pro jednotlivé zaměstnance jsou stanoveny možnosti odborného rozvoje a funkčního postupu zaměstnance. Plán následnictví zpracovaný pro konkrétní manažerskou funkci určuje možnosti jejího obsazení z vnitřních zdrojů. Plánování personálního rozvoje zaměstnanců souvisí s plánováním výběru, hodnocení, odměňování i vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnavatel plánuje kariéru zaměstnanců a následnictví v manažerských funkcích, aby zhodnotil investice do vlastních zaměstnanců, uspokojil plánovanou potřebu lidí z vnitřních zdrojů a zajistil kariéru perspektivních zaměstnanců v organizaci.

Postup plánování lidských zdrojů je uveden na obrázku (Obr. 3).



Obrázek 3 Postup plánování lidských zdrojů (Šikýř, 2016, s. 89)

2.2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání a na to navazující výběr zaměstnanců jsou hlavní personální činnosti, díky kterým je zajištěna kvalita lidí vstupujících do organizace. Cílem získávání je oslovení přiměřeného

počtu uchazečů s předpoklady pro určité pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat zaměstnance, který nejlépe vyhovuje daným požadavkům. Mělo by se usilovat o to, aby byli uchazeči, z nichž bude organizace vybírat, nejen kompetentní v danou chvíli k zastávání pracovní pozice, ale také aby měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci (Kociánová, 2010, s. 79).

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 145) je získávání zaměstnanců personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Při striktně daných nákladech na získávání je pro organizaci žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem nabízejících se pracovníků a počtem nabízených míst, aby byl kladen důraz na kvalitní provedení výběru. Proto by měly být zveřejněny korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka. Pouze tak je možno vybudovat základnu pro perspektivní pracovní vztah, který vykazuje vyšší stabilizaci a stimuluje k pracovnímu výkonu.

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je rozeznat a vybrat mezi žadatele o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale také budou pracovat pro zaměstnavatele po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nevhodným způsobem, který by snižoval produktivitu práce a také její kvalitu. Jinými slovy lze výběr popsat jako proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokážou předpovědět efektivnost pracovníka. Jde o proces porovnání, který stanovuje nakolik je shodný profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr je prováděn při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povýšení, interní mobilitě a propuštění (Dvořáková a kol., 2012, s. 165).

Přijímání zaměstnanců je personální činnost zahrnující nejen administrativní, ale i právní náležitosti, které souvisejí s nástupem nového zaměstnance a s tím související uvedení na jeho pracoviště. Přijímání pracovníka nemusí být chápáno pouze jako nástup nového pracovníka do organizace, ale také jako nástup stávajícího pracovníka organizace na jinou pracovní pozici (Kociánová, 2010, s. 128).

2.2.3 Adaptace pracovníků

Dvořáková a kol. (2012, s. 162) uvádí, že řízená adaptace znamená systematickou orientaci a začlenění nového zaměstnance, popřípadě i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému pracoviště. Může být písemně zpracována, což je nejvhodnější, nebo pouze šířena a předávána takřikajíc z generace na generaci vedoucích

zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost.

Proces adaptace je plánován velkými firmami zpracováním a implementací adaptačního programu, který je nástrojem, jak urychlit začlenění nových zaměstnanců. To je také důvod, proč jsou organizace ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný orientaci pracovníků. V posledních letech je důraz kladen i na poznání organizační kultury, a proto adaptační program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost. Slouží k výslovnému sdělení, jak má kulturní přizpůsobení zaměstnance fungovat (Dvořáková a kol., 2012, s. 162).

2.2.4 Rozvoj pracovníků

Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 240) je rozvoj pracovníků zaměřen na širší oblast způsobilostí, zejména metodických, řídicích, vůdcovských a na rozvoj specializovaných profesních kompetencí. Ovšem rozvoj jednotlivců je orientován i na potřeby firmy, především na zajištění její budoucí úspěšné způsobilosti. V širším významu se jedná o přípravu organizace na kterýkoliv typ organizačních změn, jež bude vyžadovat novou rozvojovou úroveň, nebo dokonce nové typy kompetencí. Právě kompetence jsou v rámci organizace nejčastěji rozvíjeny v souladu s rozvojovým plánem a souvisejí s hodnocením pracovníků.

Organizace ve světě věnují rozvoji svých pracovníků stále větší pozornost a více prostředků. Reagují tak zejména na obtížnost nalézt na trhu práce kvalifikované pracovníky, kteří by byli připraveni na změny. Tímto způsobem se snaží i snížit nebezpečí fluktuace. Dále roste význam rozvoje pracovníků související s rostoucím důrazem na mezilidské vztahy a týmovou práci (Koubek, 2011, s. 149).

Prostřednictvím práce jsou u člověka uspokojovány jeho existenční i sociální potřeby. V pracovní sféře mají lidé různé preference, mohou usilovat o uspokojení potřeby vysokého výdělku, potřeby potvrzení své pozice, potřeby upevnění vztahů s kolegy a s nadřízeným, potřeby rozvoje a pracovního postupu. V organizacích by měl být realizován soustavný rozvoj manažerů a dlouhodobé plánování následnictví, aby bylo zajištěno plynulé předávání vedení z jedné generace na druhou. (Kociánová, 2010, s. 22; Šikýř, 2016, s. 88)

Koubek (2011, s. 149) dále uvádí, že firmy se v oblasti rozvoje svých pracovníků soustřeďují zejména na čtyři prvky:

- 1) Vytváření podmínek pro rozšiřování technických znalostí a dovedností svých pracovníků tím, že je podporují nebo usnadňují určité aktivity jejich volného času (technické koníčky, kutilství, pracovníkům jsou k dispozici odborné a populárně vědecké časopisy atd.).
- 2) Jazykové vzdělávání.
- 3) Práci s osobním počítačem.
- 4) Umění jednat s lidmi (zákazníky, spolupracovníky, aj.).

Mimořádná pozornost je věnována rozvoji manažerských dovedností pracovníků zastávajících manažerské funkce, popřípadě pracovníků, o nichž se pro manažerské funkce uvažuje (Koubek, 2011, s. 149).

2.2.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která je stejně nezbytná jako problematičká. V menších firmách hodnocení pracovníků usnadňuje neustálý kontakt mezi řídicími a výkonnými pracovníky i snadnější pozorování a kontrolu pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a z toho vyplývající možnost každodenního poskytování zpětné vazby. Podrobnější znalost pracovníků a jejich zázemí usnadňuje odhalování příčin výkyvů ve výkonu či celkově nedostatečného výkonu. Na druhou stranu tyto mezilidské vztahy mohou být i na překážku, když v menších firmách mají často podobu přátelských až rodinných vztahů mezi majitelem nebo vedením firmy a pracovníky. Je tedy potřeba důkladně promyslet, zda personální rozhodnutí vyplývající z hodnocení pracovníků přinesou více škody či užitku a především, do jaké míry se odrazí v pracovních vztazích a v důvěře pracovníků ve vedení firmy. (Koubek, 2011, s. 30).

Existují různé metody hodnocení pracovníků. Systémy hodnocení standardně využívají kombinaci více metod. Některé z metod zachycují pracovní výkon pouze zčásti, např. jsou zaměřeny na pracovní výsledky (např. hodnocení na základě plnění norem), některé neumožňují přesnější porovnávání výkonu pracovníků (např. volný popis). Určité metody jsou vhodné pouze pro hodnocení daných kategorií pracovníků (hodnocení podle cílů u manažerů a hodnocení na základě plnění u výrobních dělníků). Významnou metodou, která je zpravidla součástí každého systému hodnocení, je hodnotící rozhovor (Kociánová, 2010, s. 152).

2.2.6 Komunikace s pracovníky

Na úspěšnou komunikaci existuje mnoho mínění a všechna procházela určitým historickým vývojem. V šedesátých letech byl kladen důraz především na schopnost přesvědčit druhého tak, že na něj byl vyvíjen tlak, byl prosazován vlastní názor, bez možnosti bránit ten svůj, a bylo důležité nenechat se zmanipulovat. Byla stanovena základní pravidla asertivní komunikace, která učí bránit se manipulaci ze strany lidí, kteří jsou agresivní či panovační. V sedmdesátých letech se dává přednost naslouchání, uznávání druhých, vcítění do jejich potřeb a nálad. Ukazuje se, že podnikatel, který se dokáže přizpůsobit zákazníkovi, je úspěšnější než ten, který mu vytrvale vnucuje své argumenty. Dobře fungující tým a pracoviště se ideálně vyznačují vzájemnou úctou a respektem spíše než ostrými lokty a prosazováním vlastních zájmů. V devadesátých letech byly definovány zásady versatilní komunikace, která zdůrazňuje rozmanitý přístup k odlišným typům lidí (Bělohlávek, 2012, s. 17).

V publikaci od Bělohlávka (2010, s. 19) je také uváděno, že pokud se podřízení ukážou jako problematické osobnosti, jejichž slabé stránky snižují efektivnost řízení nebo úroveň mezilidských vztahů, je nutno popřemýšlet nad možnostmi jejich osobního rozvoje, aby bylo pozitivním způsobem dosaženo usměrnění jejich práce a chování.

2.2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici (Kociánová, 2010, s. 160).

Odměňování by navíc nemělo být pro zaměstnance i jejich nadřízené příliš složité a administrativně náročné, nemělo by diskriminovat ani být netransparentní. Nemělo by pochopitelně být ani v rozporu s nákladovou konkurenceschopností či rozpočtovými možnostmi organizace (Urban, 2017, s. 116).

Podle Kociánové (2010, s. 161) do odměňování jsou zahrnuty tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);

- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- procesy řízení pracovního výkonu.

Každá organizace je jedinečná, systém odměňování by tedy měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování budou využity, jaká budou určena pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy budou při odměňování uplatněny (Kociánová, 2010, s. 160).

2.2.8 Ukončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru lze provést pouze na základě zákonem definovaných způsobů. Jednotlivé způsoby mají jednostranný či oboustranný charakter právních úkonů anebo jsou navázány na existenci právní skutečnosti v podobě zákonných automatů. Jinými způsoby pracovní poměr skončit nelze. V situaci, kdy chce skončit pracovní poměr zaměstnavatel způsobem výpovědi, musí ještě povinně uvést důvod skončení pracovního poměru (Neščáková, 2013 s. 19).

Pokud je v pracovní smlouvě sjednána zkušební doba (která nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru nebo 6 měsíců po sobě jdoucích od dne vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance), může jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec v rámci této zkušební doby pracovní poměr jednoduše rozvázat, aniž by se jedna nebo druhá strana musela držet určitých důvodů či výpovědní doby (Neščáková a Marelová, 2013, s. 139).

Hromadným propouštěním se označuje skutečnost v souladu s ustanovením § 62 odst. 1 zákoníku práce, kdy zaměstnavatel dá výpověď z pracovního poměru více zaměstnancům najednou v rámci zákonem stanovených limitů. Tyto limity zákoník práce definuje jednak dobou skončení pracovních poměrů a jednak počtem výpovědí ve vazbě na velikost zaměstnavatele (Neščáková, 2013 s. 81).

2.3 Odměny napříč generacemi

Výsledky průzkumu společnosti Randstad USA potvrzují, že generace Y jsou v platových vyjednáváních nejsebevědomější. Téměř 60 procent z nich uvedlo, že využívají potenciální pracovní nabídku k tomu, aby si od svého současného zaměstnavatele vyjednali vyšší plat. Příslušníci starší generace se k podobné taktice uchylují pouze ve 29 procentech případů.

Zatímco doposud byla za nejdůležitější považována výše platu, dnes mladí lidé uvažují stále více strategicky a jsou také mnohem asertivnější. S podobným přístupem se setkávají také čeští personalisté. Mzda pro sebevědomé mileniály ale není na prvním místě. Daleko více řeší smysluplnost práce a dbají na dostatek volného času. S ohledem na vyšší platová očekávání si pak tyto požadavky často protirečí. Generace Y a Z jsou výrazně sebevědomější při vyjednávání o platových podmínkách a benefitech než jejich starší kolegové. Mezi těmito mladými generacemi jsou ale rozdíly. Nejmladší generace Z, ve věku těsně po střední anebo vysoké škole, má snahu nastoupit do práce za co nejvyšší sumu. Nicméně představy o její výši jsou dost zkreslené, protože se odvíjí převážně od informací získaných z médií. Generace Y jsou zase trpělivější. Mají pocit, že každý rok praxe by je měl na platovém žebříčku posunout o několik stupínků výš. Těžko se pak smířují s realitou, ve které opravdu není běžné, aby se ve firmě každý rok všem přidávalo o desítky procent. (Kejlová, 2020)

Výsledky z průzkumu Randstad Employer Brand Research, který už třetím rokem zkoumá motivaci lidí při výběru práce i při setrvání nebo naopak odchodu od zaměstnavatele, ukazují, že pro generaci Z je nejdůležitější plat, který je následován kariérními příležitostmi na druhém místě a třetí příčku zaujímá příjemná pracovní atmosféra. Z odpovědí generace Y vyplývá, že plat je rovněž pro ně nejdůležitější, na druhém místě ovšem uvádí jistotu práce a na místě třetím taktéž příjemnou pracovní atmosféru. Mezi generacemi mileniálů a jejich staršími kolegy (tedy lidmi nad 35 let věku) jsou značné rozdíly v tom, že mladší generaci je kladen velký důraz na tzv. CSR zaměstnavatele. Více jim tedy záleží na tom, jak zodpovědně se firma chová ke svému okolí. Mladší generace také mnohem více vyžaduje flexibilní možnosti práce a dbají na rovnováhu mezi prací a osobním životem. Avšak u všech generací bez rozdílu je velký zájem o stravenky a flexibilní uspořádání práce. U mladší generace se ještě přidává zájem o MultiSport karty anebo permanentky do fitness, wellness, školení a vzdělávání. U starší generace se zase objevuje zájem o příspěvky související s úhradou zájmových aktivit dětí, dovolených a na penzijní připojištění. (Kejlová, 2020)

Další průzkum na trhu práce, který byl proveden společností Kelly Services (na základě odpovědí téměř 100 000 respondentů z 34 zemí včetně ČR), se zaměřoval na tři věkové skupiny – Generaci Y, Generaci X a Generaci Baby boomers. Tento průzkum odhalil, že v případě odměn a benefitů většina zaměstnanců Generace Y upřednostňuje tradiční finanční příspěvek, zatímco generace starší, tj. Generace X a Baby boomers, dávají přednost netradičním nefinančním příspěvkům, jako jsou profesní tréninky či pracovní volno. (Třeštík, 2009)

2.4 Rozdíly mezi generacemi X, Y a Z

Mezi generacemi X a Y se vyskytují tři hlavní rozdíly, a to ve vztahu k financím, moderním technologiím a k práci. Nejvýraznějším rozdílem je vztah k financím, který se následně zákonitě odráží ve všech dalších oblastech. Peníze představují pro generaci X hodnotu, avšak pro generaci Y prostředek, díky kterému se zadlužují. Z toho vyplývá, že členové starší generace se méně zadlužují a mnohem větší důraz kladou na udržení si dobrého pracovního místa. Naproti tomu se generace Y nebojí využívat všech možných půjček, úvěrů či hypoték a necítí nutkání dlouhodobě šetřit či měnit pracovní místa. Založení rodiny odkládá generace Y (stejně jako generace X) na později, ale ani pak na kariéru nerezignuje a snaží se ji skloubit s rodinným životem. Neméně významný rozdíl je v tom, že generace Y velmi dobře zvládá využívání všech moderních technologií. Jsou stále online, komunikují a využívají sociální síť. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 153, Kociánová, 2012, s. 108)

I přesto, že se generace X a Y v určitých věcech liší, v jiných oblastech jsou tyto dvě generace identické či si jsou velmi blízké. Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 153) je uváděno, že například zástupci obou generací jsou vysoce ambiciózní, pokládají za důležité mít rozmanitou a zajímavou práci plnou výzev, dosáhnout uznání i patřičného finančního ohodnocení. Obojí cítí zodpovědnost za svou sociální jistotu a kladou důraz na osobní uplatnění, chtějí dosahovat co nejlepších výsledků, využít všech možností, které jim otevřená společnost a svět nabízí.

V níže uvedené tabulce (Tab. 4) jsou uvedeny rozdíly mezi generacemi X a Y.

Tabulka 4 Odlišnosti generací X a Y (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 153)

	Generace X „Pracovat a hrát tvrdě.“	Generace Y „Život začíná po práci.“
Peníze	hodnota	prostředek
Work-life Balance	pracovní život upřednostněn	ano
Práce s IT	s určitými problémy	bez problémů
Ochota se zadlužovat	menší	větší
Udržení si pracovního místa	velká	potřeba měnit práci
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní

	Generace X „Pracovat a hrát tvrdě.“	Generace Y „Život začíná po práci.“
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Ochota se stěhovat za prací	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na svět	pesimisté/realisté	optimisté
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Otevřenost novým myšlenkám	menší	větší
Vzdělávání a rozvoj	tradiční, skupinové	moderní, individuální
Vytrvalost	větší	menší
Samostatnost	větší	menší
Nákupní chování	dle reklamy	dle doporučení
Pracoviště	klasické kanceláře	otevřené kanceláře
Dodržování pravidel	bez problémů	s problémy
Zpětná vazba	pravidelná, ne příliš častá	neustálá

Pokud generace X věřila, že jí společnost dá šanci zapojit se aktivně do dění podle jejich představ a pokud generace Y věří, že dokáže společnost potichu změnit zevnitř, zdá se, že zástupci generace Z mají v plánu se na společnost obrátit zády úplně. Definováni internetem a multikulturalismem, finanční krizí, rozpadem rodiny a v podstatě kompletní ztrátou jistot, obracejí se Z k sobě sama, kde jejich prioritu tvoří vzdělání a rozvoj svých schopností, takže pokračují v individualistickém vývoji nastoleném předchozími generacemi (Chum, 2013).

Chum (2013) uvádí, že podle zatím nejistých průzkumů jsou zástupci generace Z posedlí přímou zkušeností, takže si musí na všechno sáhnout a všechno prožít na vlastní kůži. Jsou intelektuálně vyspělí, dospívají příliš rychle, nechápou termíny jako status quo nebo tradice, a tak nějak v podvědomí cítí, že svůj svět si budou muset vybudovat sami. Generace Z

zdědila nechuť k sexismu od generace Y, nechuť k rasismu od generace X a přidávají nechuť k nacionalismu. Kde X mění přístup k politice a práci, Y mění přístup k rodině a veřejné správě, tam se od Z očekává změna přístupu ke vzdělávání a financím. Kombinace hladu po vlastní zkušenosti s životem v digitálním světě pomalu ale jistě přináší první ukázkou dvojité podstaty budoucího lidstva, obklopeného počítači a interaktivitou.

Gen Z věří především ve svou schopnost vyřešit každý problém po svém, takže se dalo očekávat, že budou úplně obcházet tradiční společenská řešení. Pokud vás zajímá, proč vlády a korporace po celém světě investují tolik peněz do ochrany proti hackerům, bezpilotních kamerových systémů nad městy a nových bezpečnějších způsobů identifikace, odpovědí některých autorů je totiž příprava na příchod generace Z. Je také dost pravděpodobné, že se můžeme během následujících 25 let připravit na vlnu zatím nejmladších vědců, politiků a dalších veřejných osobností (Chum, 2013).

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V úvodní kapitole teoretické části bakalářské práce s názvem Teoretická východiska řešené problematiky byly vymezeny pojmy kultura, generace a slovní spojení kulturní generace. Dále byly popsány charakteristiky jednotlivých generací od Velké generace, až po generaci Alfa. V současnosti se na trhu práce objevují především zástupci generací Baby boomers, X, Y a Z, avšak v menší míře se také objevují zástupci Tiché generace. Pozornost byla věnována i generaci Alfa, u které se lze prozatím pouze dohadovat, co přinese na trh práce.

Dále se v teoretické části objevila kapitola Generační management, která souvisí s personální činností jako je řízení lidských zdrojů a zabývala se přístupem k řízení a rozvíjení generací na pracovišti. Úvod této kapitoly je doplněn o tabulku s charakteristikami jednotlivých generací na pracovišti. Poté jsem se věnovala kritériím pro výběr zaměstnání a následně navázala na plánování a řízení lidských zdrojů zahrnující získávání a přijímání pracovníků, adaptaci pracovníků, rozvoj a jejich komunikaci a také odměňování pracovníků.

Součástí teoretické části je i odměňování pracovníků napříč generacemi, které se opírá o výsledky průzkumu společnosti Randstad z USA, která už třetím rokem zkoumá motivaci lidí při výběru práce i při setrvání nebo naopak odchodu od zaměstnavatele. Závěr teoretické části byl věnován generačním rozdílům mezi hlavními současnými účastníky na trhu práce, a to mezi generacemi X, Y a Z.

Na základě těchto teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy, které budou verifikovány v praktické části této bakalářské práce:

- *H1: Více než 50 % zaměstnanců generace X se shoduje na nejdůležitějším faktoru při výběru zaměstnavatele.*
- *H2: Více než 50 % zaměstnanců Generace Y se shoduje na nejdůležitějším faktoru v současném zaměstnání.*
- *H3: Více než 50 % zaměstnanců bez ohledu na generaci se shoduje na zaměstnanecké výhodě, kterou rozhodně očekávají od svého současného zaměstnavatele.*

Při verifikaci výzkumných hypotéz a zodpovězení výzkumných otázek bude využito mimo jiné matematicko-statistických metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

LAMA energy je tradiční český dodavatel energií, který působí na českém trhu již od svého vzniku 1. 4. 2007, kdy došlo k liberalizaci odvětví se sídlem v Hradci nad Moravicí (městečko na severní Moravě). Pod tehdejším jménem LAMA INVESTMENTS začala společnost dodávat plyn velkoodběratelům a od roku 2009 i domácnostem pod značkou levnyplyn.cz. Od června 2011 LAMA energy rozšiřuje své nabízené portfolio i na dodávky elektřiny a expanduje na trh na Slovensku. Na rozdíl od jednoúčelových firem, které pouze přeproductávají energetické komodity, společnost LAMA energy je součástí skupiny LAMA ENERGY GROUP (LEG) s vlastní těžbou ropy a plynu z jižní Moravy. Plyn těžený v rámci skupiny LEG pokrývá potřebu zákazníků LAMA energy z jedné pětiny. Díky tomu je LAMA energy do značné míry nezávislá na výkyvech trhu. I v současném vysoce konkurenčním prostředí společnost LAMA energy zvyšuje objem dodávek. Mezi odběratele LAMA energy patří významné průmyslové podniky, teplárny, nemocnice i úřady (O společnosti LAMA energy a. s.).

Společnost LAMA energy je zastřešena holdingovou společností LAMA ENERGY GROUP, která je druhým největším českým těžářem ropy a zemního plynu. Provozuje několik tepláren a patří mezi významné prodejce elektřiny a zemního plynu koncovým zákazníkům. Je také předním českým poskytovatelem placené televize s řadou atraktivních sportovních programů. Skupina zaměstnává více než sedm set lidí, kde se uplatňují nejrůznější profese od pracovníků call center až po geology a vlastní také Teplárnu Otrokovice, Teplárnu Kyjov a Energo Český Krumlov, mezi jejichž služby patří výroba, rozvod a odbyt tepla, teplé vody a elektřiny (Představení LAMA ENERGY GROUP a.s.).

Společnost LAMA energy si zakládá na férovém jednání se zákazníky ze segmentu velkoodběratelů i maloodběratelů. Smluvní podmínky neobsahují žádné skryté provize a poplatky spojené s uzavřením či vypovězením smlouvy. Úspěch u zákazníků a poctivá práce přináší LAMA energy výborné ekonomické výsledky, a tedy stabilitu a jistotu pro zákazníky. Konsolidované výnosy skupiny LEG přesáhly 18 miliard Kč a ukazatel EBITDA činil 792 milionů Kč (údaje za rok 2015). Většina zisku je reinvestována do rozvoje holdingu (O společnosti LAMA energy a. s.).

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ ZÁSTUPCŮ GENERACÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Cílem této kapitoly je analýza současného stavu zkoumaných oblastí. Obsahem kapitoly jsou také data získaná na základě dotazníkového šetření, která jsou analyzována pomocí grafů s komentáři.

5.1 Popis současného stavu zkoumaných oblastí

Pro detailní analýzu pracovního chování jednotlivých generací zaměstnanců na pracovišti je stěžejní se zabývat jednotlivými oblastmi pozorované společnosti LAMA energy a.s. Tyto oblasti jsou analyzovány v následujících podkapitolách.

Získávání a výběr zaměstnanců

Ve společnosti pracuje 68 zaměstnanců, z toho 8 zaměstnankyň je na mateřské. Většinu nových zaměstnanců poptávají u stávajících zaměstnanců LAMA energy a.s. a to na doporučení známostí a příbuzných. Pokud se nenaskytne vhodní kandidáti, firma oslovuje potencionální uchazeče formou inzerátů na Úřadu práce. Uchazeči zasílají tištěnou nebo elektronickou podobu životopisu na adresu firmy a čekají na telefonát, ve kterém jsou pozváni na pracovní pohovor trvající přibližně 30 minut. Při výběru kandidáta je uchazeč kontaktován telefonicky, nevybraným zájemcům je zaslán email (Interní dokumenty, 2021).

Přijímání a adaptace

Při nástupu musí nový zaměstnanec vyplnit osobní dotazník, na jehož základě se vypracuje smlouva potvrzující pracovní poměr a také musí přinést potvrzení o lékařské prohlídce. Dále je nutné, aby se seznámil s organizací práce a se strategií firmy. Poté je novému zaměstnanci přidělen pracovník, se kterým po dobu čtyř týdnů spolupracuje. Po měsíční adaptaci začíná zaměstnanec pracovat samostatně, avšak má možnost se vždy obrátit o pomoc na kteréhokoliv jiného pracovníka, přímého nadřízeného či vedení firmy (Interní dokumenty, 2021).

Organizace práce a pracovní prostředí

Firma je rozdělena na dvě budovy, v hlavní budově sídlí management, obchodní a finanční oddělení společnosti. Druhá budova je pak rozdělena na 3 části, a to na back office, call centrum a oddělení fakturace. Back office se stará o zpracování přijatých objednávek, jejich zadávání do interních firemních systémů a následné zpracování, tedy veškeré dění kolem

smluv od zadání nové smlouvy do systému přes jejich přepis až po odstoupení od smluv. Pracovníci v call centru jsou v kontaktu se zákazníky a vyřizují jejich požadavky přes telefonní linku. Fakturační oddělení má odpovědnost za včasné a správné vystavování dokladů, reportingů a analýz.

Zaměstnancům je k dispozici parkoviště určené výhradně pro zaměstnance a návštěvy firmy. Společnost LAMA energy a.s. se nachází v blízkosti centra města, celková občanská vybavenost v okolí pracoviště je velmi dobrá (nachází se zde restaurace, supermarkety, mateřská škola, základní škola, církevní základní škola a umělecká základní škola), to stejné lze říci i o dopravní dostupnosti. Autobusová zastávka se nachází ve vzdálenosti 7 minut chůze od pracoviště, vlakové nádraží je vzdáleno 15 minut. Autobusová doprava je zajištěna dopravní společností ČSAD Vsetín a.s. Vlakové spojení zajišťuje národní dopravce ČD (Interní dokumenty, 2021).

Flexibilní pracovní režim

Flexibilní pracovní doba je umožněna pouze manažerům a řediteli. Částečné úvazky jsou poskytovány převážně brigádníkům. Ve výjimečných případech může mít částečný úvazek i stálý zaměstnanec, a to například ze zdravotních důvodů. Většina zaměstnanců má však pevnou pracovní dobu. Back office pracuje od 7:00 do 15:00 hod., v létě je umožněn tzv. letní provoz od 6:00 do 14:00 hod. Call centrum a oddělení fakturace má pracovní dobu od 8:00 do 16:00 hod. (Interní dokumenty, 2021).

Interní komunikace

Pravidelné porady jsou zavedeny pouze pro obchodní oddělení a představenstvo firmy. Interní komunikace probíhá především skrz pracovní email. Porady jsou uskutečňovány pouze dle potřeby a většinou v úzkém kruhu vedoucích pozic. V současné době se kvůli pandemii Covid-19 používá a hromadný pracovní email, ve kterém jsou zaměstnanci obeznámeni s jakýmkoliv změnami či novinkami ve firmě (Interní dokumenty, 2021).

Pracovní stimulace a motivace

Hlavní motivací pro zaměstnance je především mzda, v menší míře pak zaměstnanecké benefity jako například bezplatná hra na tenisových kurtech anebo 30 % sleva do posilovny či solária, které se nachází v budově firmy. Velkou motivací je skutečnost, že firma je v blízkosti bydliště zaměstnanců a dopravní dostupnost je výborná. Samozřejmostí je i to, že vedoucí pracovníci se snaží motivovat ostatní zaměstnance a podporovat je v jejich práci (Interní dokumenty, 2021).

Školení a vzdělávání

Školení se uskutečňuje online formou, za které dostanou zaměstnanci certifikát. Tato školení se provádí většinou jednou za 2 roky na téma požární ochrana, první pomoc a bezpečnost práce. Vedoucí pracovníci se navíc účastní jednou ročně školení na specializované téma, jako např. motivace pracovníků nebo vyjednávání. V rámci spolupráce se zákazníky a jednání s obchodními partnery jezdí manažeři na služební cesty do zahraničí (Interní dokumenty, 2021).

Hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců

Odměňování funguje v jednotlivých odděleních rozdílně. Back office a oddělení fakturace fungují na bázi stálého měsíčního platu bez ohledu na to, zda daný měsíc pracují 160 nebo 176 hodin. Call centrum má mzdu rozdělenou na fixní a variabilní složku. Fixní složka stanovuje měsíční mzdu, která tedy není závislá na výkonu. Ve variabilní složce se bere v potaz hodnocení hovoru, které boduje vedoucí oddělení body od 0 do 4 a zahrnuje předání informací klientovi, klientský přístup nebo také nabídku dalších služeb firmy. Dále se do variabilní složky započítává i osobní hodnocení, které opět boduje vedoucí oddělení a zahrnuje například včasný příchod do zaměstnání, komunikace se spolupracovníky atd.

Zaměstnanecké benefity v této společnosti nejsou závislé na výkonu zaměstnance. Mezi zaměstnanecké výhody například patří 30 % sleva na využití služeb solária a posilovny, které se nacházejí v hlavní budově firmy. Jako zaměstnanci společnosti, která dodává energie mají zaměstnanecké slevy na nabízené energie. Součástí zaměstnaneckých výhod je i možnost účastnit se každoročního firemního pochodu se všemi zaměstnanci firmy LAMA energy a.s. a účast na firemním vánočním večírku. V neposlední řadě je oblíbeným benefitem stravenkový paušál, který zaměstnanci využívají především v restauraci patřící vlastníkovi firmy (Interní dokumenty, 2021).

5.2 Dotazníkové šetření realizované ve vybrané společnosti

Výzkumnou technikou této bakalářské práce bylo dotazníkové šetření v elektronické podobě, které probíhalo v období od 25. 01. 2021 do 08. 02. 2021. Důvodů pro zvolení online dotazníků bylo hned několik: ušetření nákladů na šíření dotazníků oproti zasílání tištěných dotazníků poštou, vyšší návratnost dotazníků související s jednodušším vyplněním dotazníku, účastníci dotazníkového průzkumu jsou anonymní (mohou být ve svých odpovědích více upřímní). Bylo osloveno 68 zaměstnanců společnosti LAMA energy a.s.,

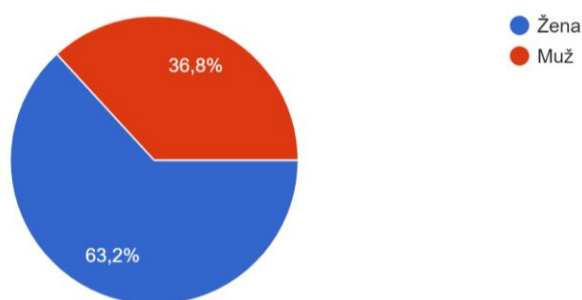
z toho 38 zaměstnanců se zúčastnilo dotazníkového šetření v rozmezí generací od Baby boomers (1946–1964) až po generaci Z (1996–2010). Návratnost tedy tvořila více než 50 %. Začátek dotazníku obsahoval text s mým představením společně s informací, že jde o anonymní dotazník. Samotný dotazník je v této práci uveden jako příloha č. 1 a veškeré odpovědi z dotazníkového šetření v tabulkách jako příloha č. 2.

První část dotazníku byla zaměřena na identifikační údaje (pohlaví, věková kategorie a nejvyšší dosažené vzdělání). Jako doplňující informace pro tento výzkum sloužily následující otázky č. 4 až 6 (odpracovaná doba od prvního po současného zaměstnavatele, počet zaměstnavatelů za dosavadní kariéru a nejčastější způsoby vyhledávání nového zaměstnavatele). Otázka č. 7 byla zaměřena na důležitost pěti faktorů, které ovlivňují zaměstnance při výběru zaměstnavatele. Respondenti měli ohodnotit těchto pět faktorů dle jejich preferencí, a to od nejméně důležitého (1) po nejvíce důležitý faktor (5). Další otázka č. 8 se zaměřila na výběr nejvýznamnějších faktorů v současném zaměstnání. Respondenti měli na výběr až ze 14 faktorů, přičemž si mohli vybrat pouze pět dle jejich preferencí. Otázka č. 9 byla zaměřena na výběr jedné z jedenácti zaměstnaneckých výhod, které respondenti rozhodně očekávají od svého současného zaměstnavatele. Poslední otázka č. 10 se zaměřila na faktory, které by respondenty dokázaly obecně přimět změnit zaměstnání. Na výběr měli 9 faktorů, přičemž mohli označit i více odpovědí. Závěr obsahoval text s poděkováním za vyplnění daného dotazníku.

5.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Následující subkapitola je zaměřena na vyhodnocení realizovaného dotazníkového šetření. První otázka charakterizuje pohlaví respondenta, grafická interpretace je uvedena na následujícím obrázku (Obr. 4). Šetření se zúčastnilo 24 žen a 14 mužů.

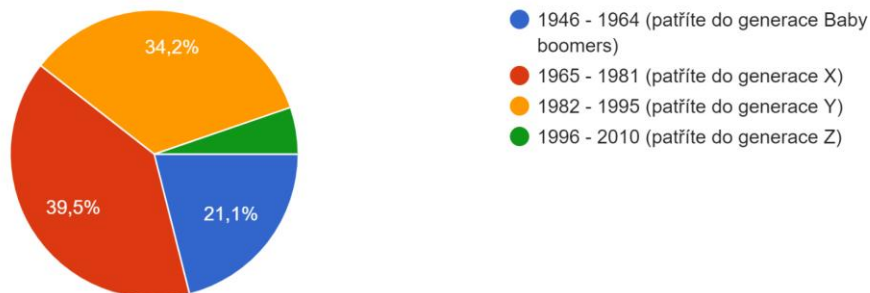
Pohlaví



Obrázek 4 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

Identifikační otázka charakterizující, do jaké věkové kategorie zaměstnanci patří, přináší obrázek (Obr. 5).

Věková kategorie dle data narození

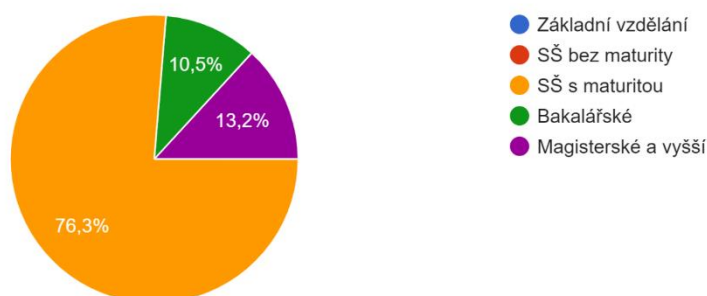


Obrázek 5 Věková kategorie respondentů (Vlastní zpracování)

Největší část respondentů tvořila generace X (15 respondentů), druhou nejčastější věkovou kategorií byla generace Y (13 respondentů). Do generace Baby boomers patřilo 8 respondentů, nejslabší zastoupení měla generace Z s pouhými 2 respondenty.

Vyhodnocení otázky zaměřené na nejvyšší dosažené vzdělání respondenta je uvedené na obrázku (Obr. 6).

Nejvyšší dosažené vzdělání



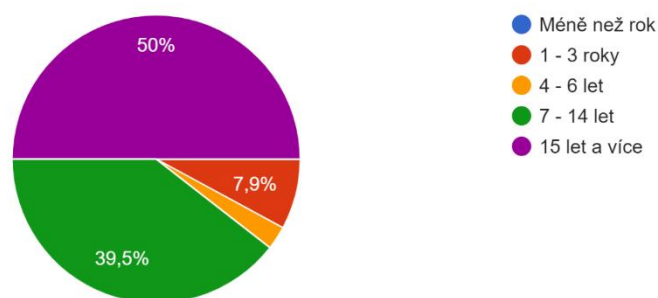
Obrázek 6 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)

Mezi respondenty převažovali lidé se středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou (29 respondentů), na druhém místě se umístili lidé s magisterským nebo vyšším dosaženým vzděláním (5 respondentů). Naopak nejmenší zastoupení měli lidé s bakalářským vzděláním (4 respondenti). Valná část generace X má středoškolské vzdělání s maturitou, pouze dva zástupci této generace mají vzdělání magisterské nebo vyšší a jeden zástupce má bakalářské.

Větší polovina generace Baby boomers mají rovněž středoškolské vzdělání s maturitou a zbylí tři mají magisterské nebo vyšší. Pouze 3 zástupci generace Y mají bakalářské vzdělání, zbytek zástupců společně s generací Z mají středoškolské s maturitou.

Doplňující informací z otázky č. 4 je délka pracovní kariéry respondentů (Obr. 7).

Délka pracovní kariéry (od prvního po současného zaměstnavatele)

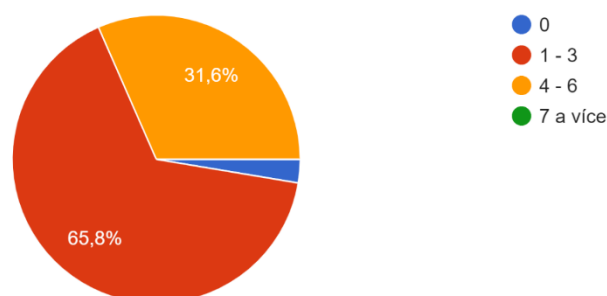


Obrázek 7 Délka pracovní kariéry respondentů (Vlastní zpracování)

Polovina respondentů označila nejčastěji jako délku jejich pracovní kariéry 15 let a více a 15 respondentů pracuje 7 až 14 let. Tři respondenti pracují 1 až 3 roky a 1 respondent z generace Y pracuje již 4 až 6 let. Mezi nejdéle pracující zaměstnance patří všichni zástupci generace Baby boomers společně s 10 zástupci generace X a jedním zástupcem generace Y. Čtyři zástupci generace X pracují 7 až 14 let a 9 respondentů pracujících stejné období jsou z generace Y. Nejkratší délku pracovní kariéry mají zástupci generace Z spolu s jedním zástupcem generace Y.

Otázka zjišťující množství vystřídanych zaměstnavatelů během dosavadní kariéry zaměstnanců je uvedena prostřednictvím obrázku (Obr. 8).

Množství zaměstnavatelů během dosavadní kariéry

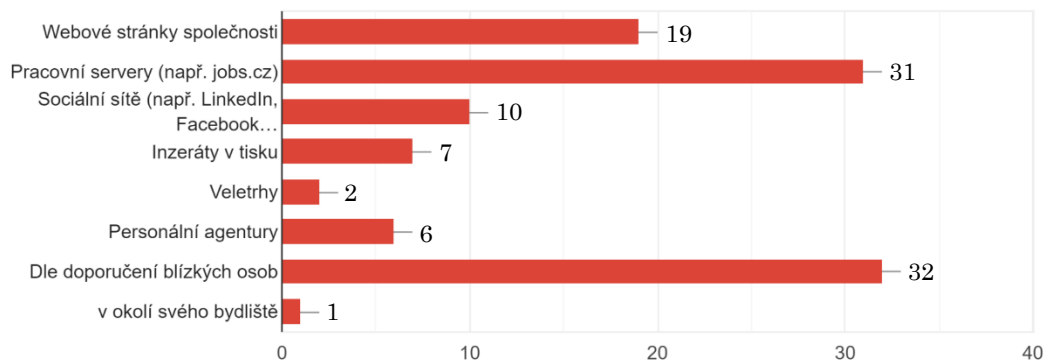


Obrázek 8 Množství vystřídanych zaměstnavatelů během dosavadní kariéry zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů vystřídal během své kariéry jednoho až tři zaměstnavatele (25 respondentů), 12 respondentů pracovalo u čtyř až šesti zaměstnavatelů a pouze jeden respondent z generace Y svého zaměstnavatele od svého vstupu na pracovní trh nezměnil. Většina zástupců generace Baby boomers ve vybrané společnosti vystřídal 1-3 zaměstnavatele, pouze jeden zástupce této generace měl 4-6 zaměstnavatelů. Nanejvýše tři zaměstnavatele mělo i 9 zástupců generace X a 7 zástupců generace Y společně s oběma zástupci generace Z.

Vyhodnocení otázky zaměřené na způsoby vyhledávání nového zaměstnavatele přináší obrázek (Obr. 9).

Nejčastější způsoby hledání nového zaměstnavatele



Obrázek 9 Způsoby vyhledávání nového zaměstnavatele (Vlastní zpracování)

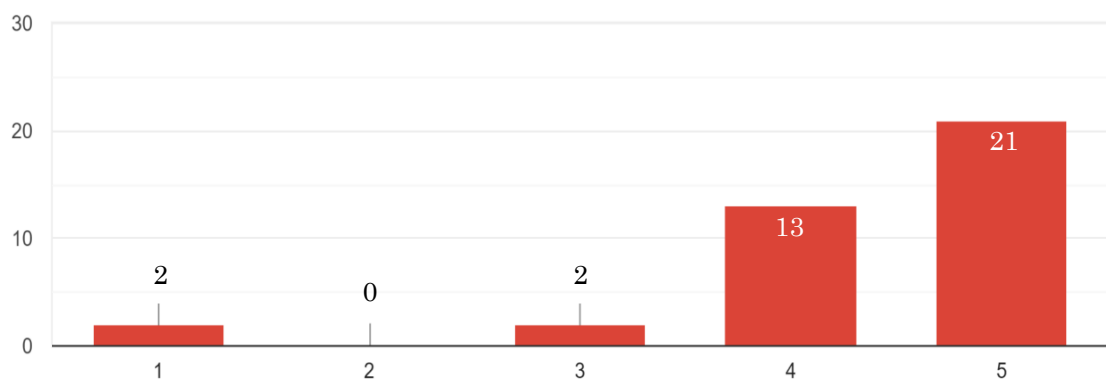
Nejvíce respondentů si vybírá nového zaměstnavatele dle doporučení blízkých osob, toto tvrzení určilo 32 respondentů. Lidé také hledají na pracovních serverech jako například jobs.cz (31 respondentů) nebo na webových stránkách společností (19 respondentů). O něco méně respondenti hledají na sociálních sítích (10 respondentů), inzerátech v tisku (7 respondentů) nebo se obrací na pracovní agentury (6 respondentů). Mezi nejméně populárním způsobem vyhledávání patří veletrhy (2 respondenti) a pouze jeden respondent si vybral způsob hledání v okolí svého bydliště.

Zástupci generace Baby boomers ve vybrané společnosti nejčastěji vyhledávají nového zaměstnavatele pomocí pracovních serverů, webových stránek společnosti a dle doporučení blízkých osob. Generace X rovněž vyhledává pomocí těchto tří způsobů, na rozdíl od předchozí generace však také často využívají sociální sítě jako jsou LinkedIn, Facebook atd. Zástupci generace Y jsou na tom velmi podobně jako Gen X, někteří zástupci však zmínili i

personální agentury a veletrhy práce. U nejmladší generace Z rovněž převládají způsoby vyhledávání pomocí webové stránky společnosti, sociálních sítí a dle doporučení blízkých osob.

Jaké faktory jsou pro zaměstnance nejvíce důležité při výběru zaměstnavatele analyzovala otázka, která je graficky interpretována na obrázcích (Obr. 10–14). Respondenti hodnotili (1–5) dle jejich preferencí od nejméně důležitého (1) po nejvíce důležitý faktor (5).

Hodnocení faktoru *Náplň práce* dle koeficientů významnosti (1–5)

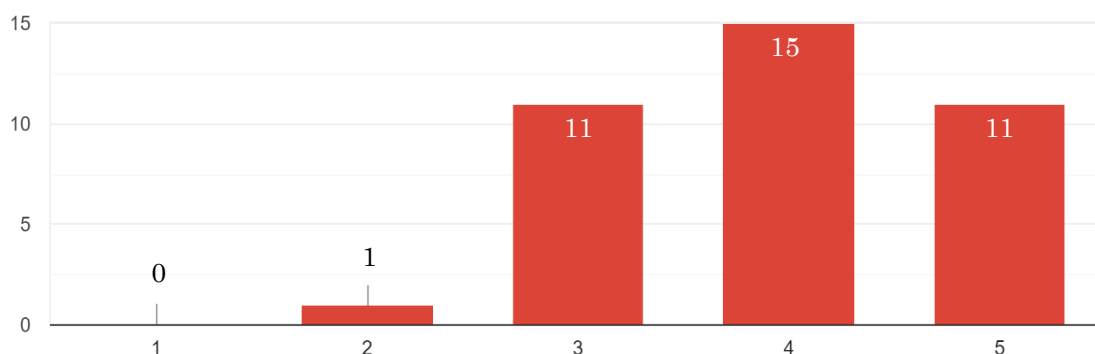


Obrázek 10 Hodnocení faktoru: Náplň práce (Vlastní zpracování)

Náplň práce považuje za nejvíce důležité až 21 respondentů, kteří tento faktor označili koeficientem významnosti 5. Třináct respondentů tento faktor ohodnotili koeficientem 4, což znamená, že tomuto faktoru také přikládají velkou váhu. Zlatou střední cestu si zvolili 2 respondenti a stejný počet respondentů si vybralo koeficient významnosti 1, což znamená, že tento faktor při výběru zaměstnavatele pro ně nehraje žádnou roli.

Tři zástupci generace Baby boomers označili tento faktor koeficientem významnosti 5, čtyři jej označili koeficientem 4 a jeden zástupce této generace koeficientem 3. U zástupců generace X ve vybrané společnosti se většina shodla na koeficientu 5, pouze 4 zástupci si zvolili koeficient významnosti 4. U generace Y je to nerozhodně mezi koeficientem 4 a 5, oba tyto koeficienty si zvolilo 5 zaměstnanců, zbylí 3 zaměstnanci se rozhodli pro koeficient významnosti 1 anebo 3. Zástupci nejmladší generace Z se shodli na koeficientu 5.

Hodnocení faktoru *Dobré jméno a pověst firmy* dle koeficientů významnosti (1–5)

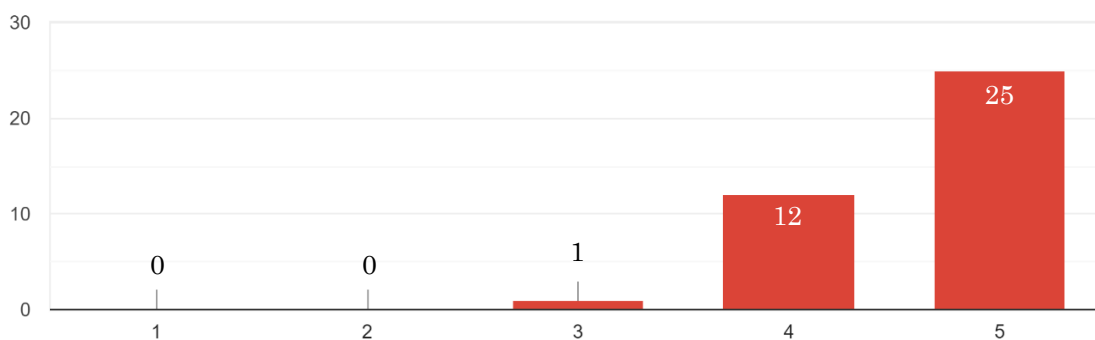


Obrázek 11 Hodnocení faktoru: Dobré jméno a pověst firmy (Vlastní zpracování)

Z obrázku (Obr. 11) lze vyčíst, že dobré jméno a pověst firmy je pro 15 respondentů velmi důležité, ne však natolik, aby tento faktor ohodnotili koeficientem významnosti 5. O druhé nejčastější ohodnocení se dělí koeficient významnosti 3 a 5, jež mají 11 respondentů. Pouze jeden respondent si zvolil koeficient 2, kterého dobré jméno a pověst firmy patrně nijak významně neovlivňuje při výběru zaměstnavatele.

Většina zástupců generace Baby boomers si zvolila koeficient významnosti 4, zbytek zástupců si pak volilo koeficient 3 anebo 5. Obdobně na tom byla i generace X. Zástupci generace Y si naopak nejčastěji volili koeficient významnosti 3, jeden zaměstnanec si dokonce zvolil koeficient 2. Zástupci generace Z si zvolili koeficient významnosti 4 a 5.

Hodnocení faktoru *Výše mzdy nebo platu* dle koeficientů významnosti (1–5)



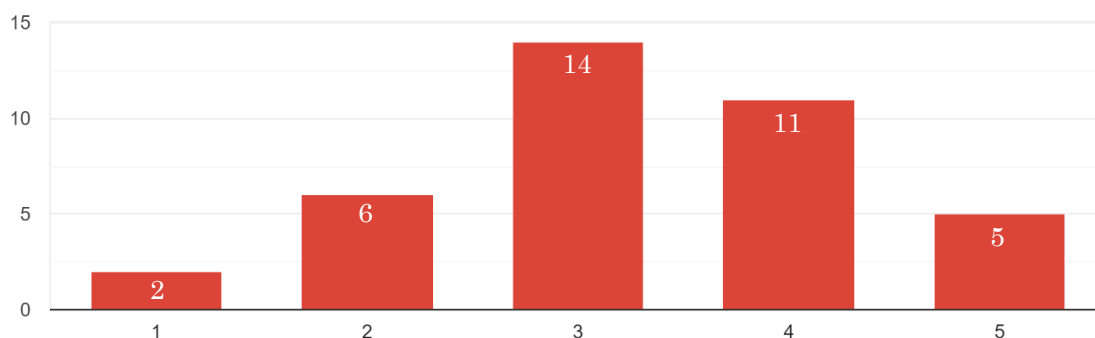
Obrázek 12 Hodnocení faktoru: Výše mzdy nebo platu (Vlastní zpracování)

Na výše uvedeném obrázku (Obr. 12) je znázorněno, že až 25 respondentů označilo výši mzdy nebo platu za nejdůležitější faktor. Mzda/plat je stále jedna z nejdůležitějších faktorů

pro zaměstnance všech generací a tento fakt potvrzuje i to, že koeficient významnosti 4 uvedlo 12 respondentů. Pouze jeden respondent zvolil ohodnocení koeficientem významnosti 3. Šest z osmi zástupců generace Baby boomers zvolilo nejvyšší možný koeficient významnosti, z generace X je to poté devět z patnácti, přičemž zbytek tvoří koeficient 4 a v jednom případě i koeficient významnosti 3. Zástupci generace Y si rovněž vybírali nejčastěji koeficient 4 nebo 5 a oba zástupci nejmladší generace se shodli na koeficientu 5.

Na následujícím obrázku (Obr. 13) je graficky zobrazeno ohodnocení nabízených zaměstnaneckých výhod a benefitů.

Hodnocení faktoru *Nabízené zaměstnanecké výhody a benefity* dle koeficientů významnosti (1–5)



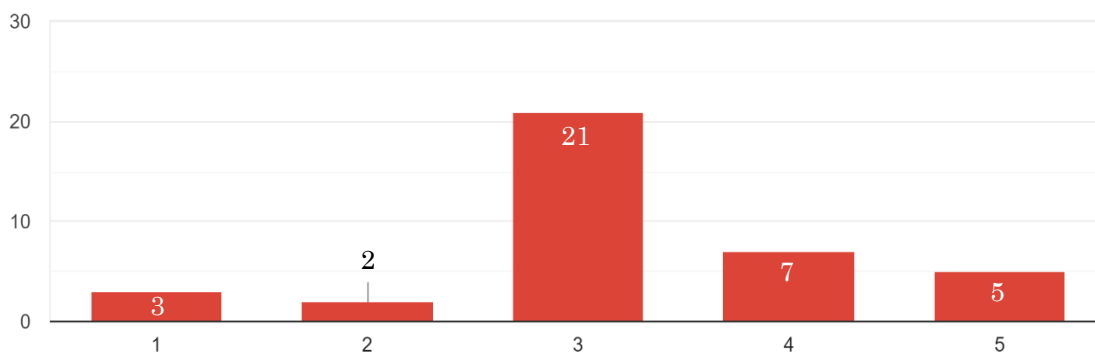
Obrázek 13 Hodnocení faktoru: Nabízené zaměstnanecké výhody a benefity (Vlastní zpracování)

Zaměstnanecké výhody a benefity považuje za nejvíce důležité pouhých 5 respondentů, kteří tento faktor označili koeficientem významnosti 5. Jedenáct respondentů tento faktor ohodnotili koeficientem 4, což znamená, že tomuto faktoru přikládají poměrně velkou váhu. Koeficient významnosti 3 si zvolilo až 14 respondentů. Šest respondentů se spokojilo s koeficientem významnosti 2 a koeficient 1 si zvolili 2 respondenti.

Generace Baby boomers si nejčastěji vybírala koeficient 3, poté 4 nebo 2. Ani jeden zástupce si nevybral koeficient významnosti 1 nebo 5. Stejně na tom je i generace X, nejčastěji vybírala koeficient 3, poté 4 nebo 2. Opět od této generace nepadla volba koeficientu významnosti 1 nebo 5. Odpovědi od zástupců generace Y byly velmi různorodé, objevili se zde všech 5 různých koeficientů významnosti. Zástupci generace Z si zvolili koeficient významnosti 4 a 5.

Poslední faktor, který zaměstnanci hodnotili při výběru zaměstnavatele, je zobrazen na následujícím obrázku (Obr. 14).

Hodnocení faktoru *Možnost rychlého kariérního růstu* dle koeficientů významnosti (1–5)



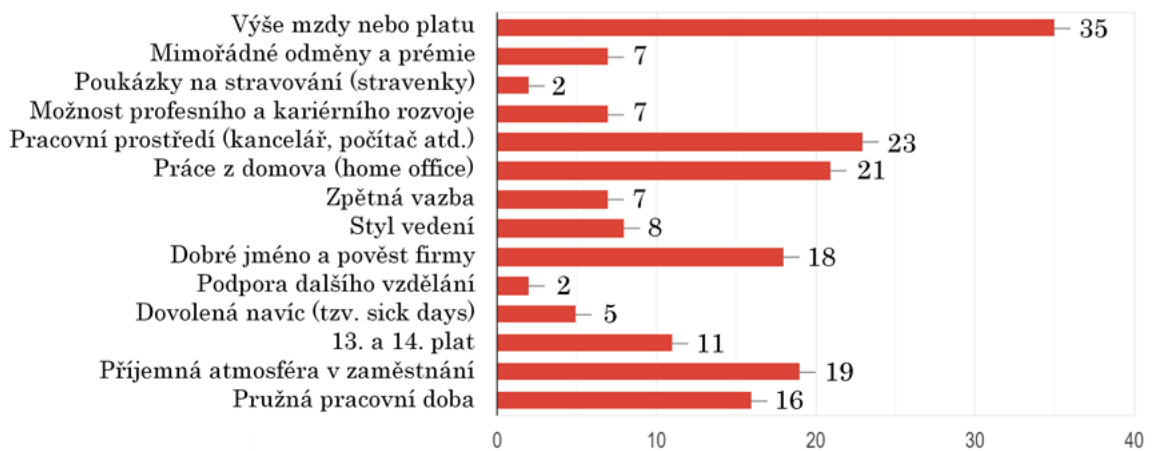
Obrázek 14 Hodnocení faktoru: Možnost rychlého kariérního růstu (Vlastní zpracování)

Až 21 respondentů označilo tento faktor koeficientem významnosti 3. Pouhých 7 respondentů se uchýlilo ke koeficientu významnosti 4 a o něco méně respondentů si vybralo koeficient 5. Spodní příčky koeficientů významnosti si vybralo pět respondentů, tudíž možnost rychlého kariérního růstu nepovažují za významný faktor při výběru zaměstnavatele.

Nejstarší generace se shodla na koeficientu významnosti 3, pouze jeden zástupce generace Baby boomers si zvolil koeficient 4. Odpovědi generace X a Y byly velmi různorodé, protože se zde opět objevily všech 5 různých koeficientů významnosti, nejčastěji pak koeficient 3. Oba zástupci nejmladší generace Z se shodli na koeficientu 5.

Otázka charakterizující, co je pro zaměstnance v současném zaměstnání důležité je uvedena na následujícím obrázku (Obr. 15).

Výběr důležitých faktorů v současném zaměstnání



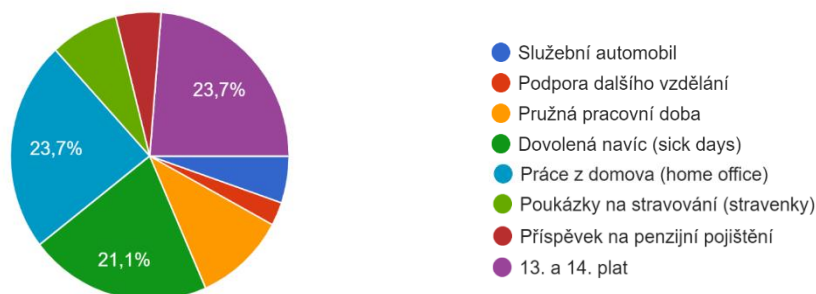
Obrázek 15 Důležitost jednotlivých faktorů v současném zaměstnání (Vlastní zpracování)

Naprostá většina zaměstnanců považuje výši mzdy nebo platu za důležité ve svém současném zaměstnání. Druhý nejčastěji zvolený faktor bylo pracovní prostředí, které si vybralo až 23 respondentů, 21 respondentů pak považuje za důležité i možnost práce z domova, tzv. home office. Je velmi pravděpodobné, že tuto možnost si zvolili v souvislosti s probíhající celosvětovou pandemií. Přesně polovina respondentů považuje za důležité i příjemnou atmosféru v zaměstnání, která ovlivňuje pracovní výkon i duševní zdraví zaměstnance. Až 18 respondentů zvolilo i dobré jméno a pověst firmy za ovlivňující faktor v současném zaměstnání. Z tohoto lze usoudit, že jim záleží na tzv. brand awareness, který ukazuje, jak lidé rozpoznávají na trhu danou společnost. Pružnou pracovní dobu si zvolilo 16 respondentů, jedná se především o zaměstnance na vedoucích pozicích ve firmě a manažerských pozicích. Tito zaměstnanci si sami volí začátek (popřípadě i konec pracovní doby) v rámci časových úseků stanovených jejich zaměstnavatelem. 11 respondentů považuje za důležité v současném zaměstnání 13. a 14. plat, pouhých 8 pak styl vedení od jejich nadřízených. Hned tři faktory byly zvoleny stejným počtem respondentů, jedná se o mimořádné odměny a prémie, možnost profesního a kariérního rozvoje (soft skills) a zpětnou vazbu neboli hodnocení pracovního výkonu. Pět respondentů zvolilo dovolenou navíc (tzv. sick days) a 2 respondenti považují za důležité poukázky na stravování (stravenky) a podpora dalšího vzdělání.

Zástupci generace Baby boomers ve vybrané společnosti si nejčastěji volili tyto faktory: výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), práce z domova (home office), dobré jméno a pověst firmy, příjemná atmosféra v zaměstnání a pružná pracovní doba.

Obdobně je na tom i generace X, ale na rozdíl od předchozí generace také volili faktor zpětné vazby (hodnocení pracovního výkonu), stylu vedení a mimořádné odměny a prémie. Generace Y navázala na předchozí generaci, ale ve svých odpovědích si více upřednostňují faktor 13. a 14. platu nad dobrým jménem a pověstí firmy. Zástupci nejmladší generace Z si nejčastěji volili faktor výše mzdy nebo platu, práce z domova (home office) a 13. a 14. plat. Vyhodnocení otázky zaměřené na zaměstnaneckou výhodu, kterou rozhodně očekávají zaměstnanci od svého současného zaměstnavatele přináší obrázek (Obr. 16).

Očekávaná zaměstnanecká výhoda od současného zaměstnavatele



Obrázek 16 Výhoda, kterou respondenti očekávají od svého současného zaměstnavatele (Vlastní zpracování)

Z obrázku, který prezentuje rozložení respondentů podle preference výhody, kterou rozhodně očekávají od svého zaměstnavatele je patrné, že největší zastoupení zde měly dvě výhody, a to práce z domova (home office) a 13. a 14. plat (9 respondentů), poté dovolená navíc, tzv. sick days, kterou si zvolilo 8 respondentů. Pružnou pracovní dobu si zvolili 4 respondenti, poukázky na stravování (stravenky) 3 respondenti. Dva respondenti vybrali služební automobil a příspěvek na penzijní pojištění. Pouze jeden respondent si zvolil jako výhodu, kterou rozhodně očekává od svého současného zaměstnavatele podporu dalšího vzdělání. Zbývající tři výhody, které měli na výběr, si žádný z respondentů nevybral a jednalo se o příspěvek na kulturu, sport či rekreaci, příspěvek na životní pojištění a firemní školka.

U zástupců generace Baby boomers se nejčastěji objevily tři zaměstnanecké výhody, které rozhodně očekávají od svého zaměstnavatele, a to pružná pracovní doba, 13. a 14. plat a práce z domova. U generace X byla nejčastěji zvolena výhoda dovolené navíc (tzv. sick days), na pomyslném druhém místě se pak umístila práce z domova. Jeden zástupce však zvolil i příspěvek na penzijní pojištění. Zástupci generace Y si nejčastěji vybírali výhodu

formou 13. a 14 platů. Poté se opět objevily výhody jako práce z domova a dovolená navíc, někteří však uvedli i poukázky na stravování (stravenky). Zástupci generace Z si zvolili zaměstnaneckou výhodu práce z domova a dovolenou navíc.

Vyhodnocení otázky mapující faktory, které by zaměstnance obecně přimělo změnit zaměstnání je uvedena na níže prezentovaném obrázku (Obr. 17).

Faktory, které by obecně přiměly změnit zaměstnání



Obrázek 17 Faktory, které by které by zaměstnance obecně přimělo změnit zaměstnání (Vlastní zpracování)

Z poslední otázky dotazníkového šetření lze vidět, že největší zastoupení měl faktor vyšší mzdy nebo platu. Tento faktor zvolilo až 30 respondentů. Zaměstnanci také přihlížejí na nabídku zajímavější práce (15 respondentů). Následně si volili lepší zaměstnanecké výhody a benefity společně s faktorem nespokojenosti se stávajícím nadřízeným, poté lepší atmosféru na pracovišti a místo výkonu práce, které by bylo blíže k bydlišti. Sedm respondentů zvolilo lepší zaměstnanecké výhody a benefity jako faktor, který by je obecně přiměl změnit zaměstnání. Faktory s nejmenším zastoupením byly lepší jméno a pověst firmy a také lepší pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.).

Generace Baby boomers ve vybrané společnosti si nejčastěji vybírali faktor vyšší mzdy. Zajímavé bylo zjištění, že 3 zástupci z této generace označili i tyto faktory: zajímavější práce, nespokojenost se stávajícím nadřízeným a lepší jméno a pověst firmy. U generace X také zvítězil faktor vyšší mzdy, velké množství respondentů však zvolilo i faktor zajímavější práce. Zástupci generace Y si také zvolili nejčastěji vyšší mzdu nebo plat jako faktor, který by je obecně přiměl změnit zaměstnání, ale dále by to bylo také lepší zaměstnanecké výhody a benefity nebo větší příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji. Generace Z se také shodla

na vyšší mzdě, jeden zástupce uvedl i lepší zaměstnanecké výhody a benefity a místo výkonu práce blíže k bydlišti.

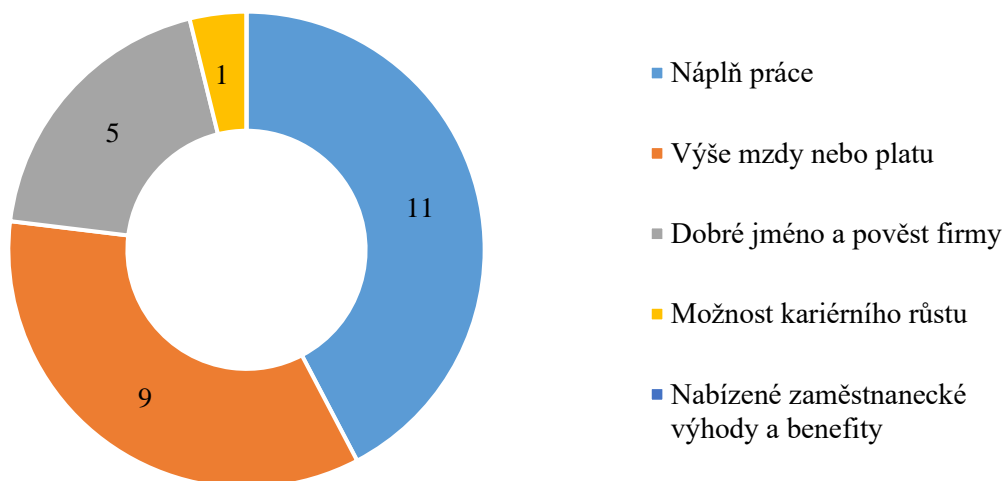
5.3 Verifikace výzkumných hypotéz

Následující část je zaměřena na ověření (verifikaci) výzkumných hypotéz. Celkově byly stanoveny tři výzkumné hypotézy.

H1: Více než 50 % zaměstnanců generace X se shoduje na nejdůležitějším faktoru při výběru zaměstnavatele.

Obrázek (Obr. 18) vyjadřuje důležitost faktorů pro generaci X při výběru zaměstnavatele. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 73,3 % zástupců této generace (11 z 15 respondentů) označilo koeficientem významnosti 5 faktor náplň práce. Z uvedených hodnot plyne pozitivní zjištění – pro zaměstnance není lhostejné, jakou mají funkci, odpovědnost a povinnost v dané firmě. Toto je tedy předpoklad pro potvrzení výzkumné hypotézy H1.

Hodnocení faktorů generací X při výběru zaměstnavatele



Obrázek 18 Hodnocení faktorů generací X při výběru zaměstnavatele (Vlastní zpracování)

Verifikace výzkumné otázky se testovala na základě Z-testu pro alternativní znak, kde byl použit následující vzorec: $Z = \frac{\hat{p} - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}}$, kde: \hat{p} je bodový odhad relativní četnosti, π_0 je

teoretická relativní četnost za předpokladu, že platí nulová hypotéza a n je velikost výběru.

Pro řešení byla zvolena hladina významnosti 0,5 a byl sestaven následující postup:

Nulová hypotéza:

$$H_0: p = \pi_0$$

Alternativní hypotéza:

$$H_A: p > \pi_0$$

Řešení: $\pi_0 = 0,5$, tudíž

$$H_0: p = 0,5$$

$$H_A: p > 0,5$$

Výpočet základní charakteristiky:

$$\hat{p} = 11/15 = 0,733\bar{3}$$

Testovací kritérium:

$$Z = \frac{\hat{p} - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}} = \frac{0,733\bar{3} - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{15}}} = \frac{0,233\bar{3}}{\sqrt{0,0166\bar{6}}} = 1,807$$

Kritická hodnota:

$$Z_{1-\alpha} = Z_{0,95} = 1,64 \text{ (tabulková hodnota)}$$

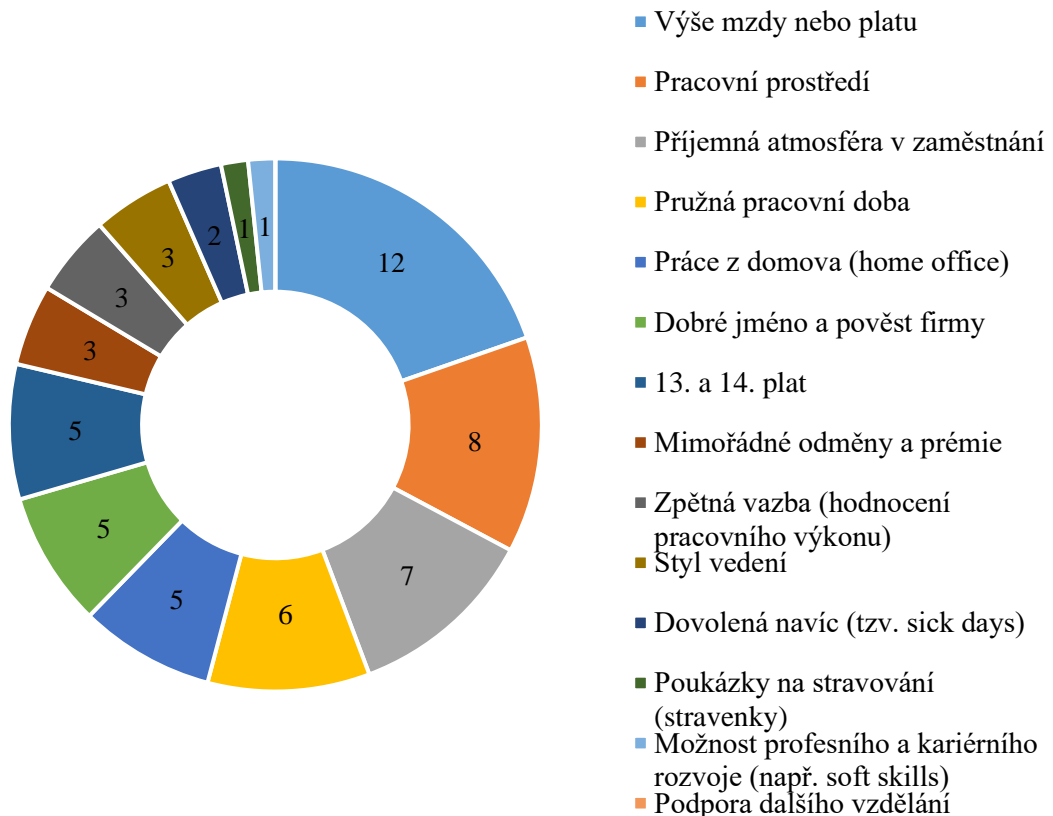
Závěr:

Testovací kritérium překročilo kritickou hodnotu ($1,807 > 1,64$), to znamená, že zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy.

H2: Více než 50 % zaměstnanců Generace Y se shoduje na nejdůležitějším faktoru v současném zaměstnání.

Na obrázku (Obr. 19) lze vidět, že většina respondentů dané generace považuje za důležité ve svém současném zaměstnání výši mzdy. Následně si respondenti nejčastěji volili pracovní prostředí, příjemnou atmosféru v zaměstnání anebo pružnou pracovní dobu. Po bližší analýze výsledků bylo zjištěno, že nadpoloviční většina respondentů se dokázala shodnout až na třech nejdůležitějších faktorech v zaměstnání. To je tedy předpoklad pro potvrzení výzkumné hypotézy H2.

Nejdůležitější faktory v současném zaměstnání pro generaci Y



Obrázek 19 Nejdůležitější faktory v současném zaměstnání pro generaci Y (Vlastní zpracování)

Verifikace výzkumné otázky se rovněž otestovala na základě Z-testu pro alternativní znak, kde byl použit následující vzorec: $Z = \frac{\hat{p} - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}}$, kde: \hat{p} je bodový odhad relativní četnosti, π_0 je teoretická relativní četnost za předpokladu, že platí nulová hypotéza a n je velikost výběru.

Pro řešení byla zvolena hladina významnosti 0,5 a byl sestaven následující postup:

Nulová hypotéza:

$$H_0: p = \pi_0$$

Alternativní hypotéza:

$$H_A: p > \pi_0$$

Řešení: $\pi_0 = 0,5$, tudíž

$$H_0: p = 0,5$$

$$H_A: p > 0,5$$

Výpočet základní charakteristiky:

$$\hat{p} = 12/13 = 0,9231$$

Testovací kritérium:

$$Z = \frac{\hat{p} - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}} = \frac{0,9231 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{13}}} = \frac{0,4231}{\sqrt{0,0192}} = 3,0549$$

Kritická hodnota:

$$Z_{1-\alpha} = Z_{0,95} = 1,64 \text{ (tabulková hodnota)}$$

Závěr:

Testovací kritérium překročilo kritickou hodnotu ($3,0549 > 1,64$), to znamená, že zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy.

H3: Více než 50 % zaměstnanců bez ohledu na generaci se shoduje na zaměstnanecké výhodě, kterou rozhodně očekávají od svého současného zaměstnavatele.

Výsledky z dotazníkového šetření prezentují skutečnost, že zaměstnanci očekávají od svého současného zaměstnavatele hned dvě výhody, a to práci z domova (home office) a 13. a 14. plat. Při bližším prozkoumání výsledků bylo zjištěno, že tyto výhody si zvolilo 9 respondentů, shoda tedy tvoří necelých 24 %. To je tedy předpoklad pro zamítnutí výzkumné hypotézy H3.

Verifikace poslední výzkumné otázky se také otestovala na základě Z-testu pro alternativní znak, kde byl použit následující vzorec: $Z = \frac{\hat{p} - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}}$, kde: \hat{p} je bodový odhad relativní četnosti, π_0 je teoretická relativní četnost za předpokladu, že platí nulová hypotéza a n je velikost výběru.

Pro řešení byla zvolena hladina významnosti 0,5 a byl sestaven následující postup:

Nulová hypotéza:

$$H_0: p = \pi_0$$

Alternativní hypotéza:

$$H_A: p > \pi_0$$

Řešení: $\pi_0 = 0,5$, tudíž

$$H_0: p = 0,5$$

$$H_A: p > 0,5$$

Výpočet základní charakteristiky:

$$\hat{p} = 9/38 = 0,2368$$

Testovací kritérium:

$$Z = \frac{\hat{p} - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0(1-\pi_0)}{n}}} = \frac{0,2368 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5(1-0,5)}{38}}} = \frac{-0,2632}{\sqrt{0,00658}} = -3,2454$$

Kritická hodnota:

$$Z_{1-\alpha} = Z_{0,95} = 1,64 \text{ (tabulková hodnota)}$$

Závěr:

Testovací kritérium nepřekročilo kritickou hodnotu ($-3,2454 < 1,64$), to znamená, že se nepodařilo zamítnout nulovou hypotézy.

5.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků kvantitativního marketingového průzkumu, který byl realizován formou elektronického dotazníku, byla zjištěna níže uvedená fakta: výsledkem dotazníkového šetření jsou informace, že pro zaměstnance je při výběru zaměstnavatele nejdůležitější výše mzdy. Tento faktor si zvolilo 25 respondentů a označili jej koeficientem významnosti 5. Překvapivě faktor náplň práce označilo koeficientem 5 až 21 respondentů. Lze tedy usuzovat, že pro zaměstnance není lhostejné, jakou mají funkci, odpovědnost a povinnost v dané firmě. Při výběru odpovědí pouze od generace X, kteří jsou narozeni mezi lety 1965 až 1981, bylo zjištěno, že až 11 z 15 zaměstnanců generace X, což odpovídá nadpoloviční většině zástupců této generace, považuje za nejdůležitější faktor právě náplň práce. Dále většina respondentů považuje vyšší mzdy nebo platu za důležité nejen při výběru zaměstnavatele, ale i ve svém současném zaměstnání. Následně si respondenti nejčastěji volili pracovní prostředí, možnost práce z domova, tzv. home office i příjemnou atmosféru v zaměstnání, která ovlivňuje jak pracovní výkon, tak i duševní zdraví zaměstnance. Po bližší analýze výsledků respondentů generace Y bylo zjištěno, že více než 50 % respondentů se dokázalo shodnout na třech nejdůležitějších faktorech v zaměstnání.

Neskutečných 92 % respondentů se shodlo na výši mzdy, pracovní prostředí si zvolilo 61,5 % a třetí nejdůležitější faktor byla příjemná atmosféra v zaměstnání s 53,8 % shodou.

Zaměstnaneckou výhodu, kterou zaměstnanci rozhodně očekávají od svého současného zaměstnavatele, plynoucí z výsledků dotazníkového šetření jsou hned dvě, a to práce z domova (home office) a 13. a 14. plat. Při bližším prozkoumání výsledků bylo zjištěno, že shoda na zaměstnanecké výhodě, kterou rozhodně očekávají od svého zaměstnavatele tvoří necelých 24 %. Zatímco výše mzdy je důležitá při výběru zaměstnavatele a v současném zaměstnání, je však i nejčastějším důvodem k potenciální změně zaměstnání. Z dotazníkového šetření lze vidět, že pro tento faktor se rozhodlo až 30 respondentů. Dále pak respondenty zaujala nabídka zajímavější práce, lepší zaměstnanecké výhody a benefity či nespokojenost se stávajícím nadřízeným.

Celkový počet respondentů na dotazníkové šetření byl 38, z toho tvořilo 63,2 % žen (24 respondentek) a 36,8 % mužů (14 respondentů).

V rámci rozdělení dotazovaných subjektů do věkových kategorií měla největší zastoupení generace X, narozená v letech 1965 až 1981 (39,5 %; 15 respondentů), následně pak generace Y narozená v letech 1982 až 1995 (34,2 %; 13 respondentů), poté generace Baby boomers narozená v letech 1946 až 1964 (21,1 %; 8 respondentů) a jako poslední s nejmenším zastoupením byla generace Z narozená v letech 1996 až 2010, která byla zastoupena 5,3 % a počtem responzí 2.

Dalším rozdělovacím kritériem bylo nejvyšší dosažené vzdělání. Zde měla největší zastoupení kategorie SŠ s maturitou (76,3 %; 29 respondentů), následně magisterské a vyšší (13,2 %; 5 respondentů) a nejmenší zastoupení mělo bakalářské vzdělání s 10,5 % dotazovaných (4 respondenti).

Z hlediska délky pracovní kariéry (od prvního po současného zaměstnavatele) dotazovaných subjektů byla nejvíce zastoupena délka 15 let a více (50 %; počet 19), dále pak 7–14 let (39,5 %; počet 5), následně 1–3 roky (7,9 %, počet 3) a jako poslední délka mezi 4–6 lety (2,6 %; počet 1).

V rámci rozdělení respondentů podle počtu dosavadních zaměstnavatelů měl největší zastoupení počet 1 až 3 zaměstnavatele (65,8 %) druhým největším procentem responzí byl počet 4 až 6 zaměstnavatelů (32,6 %). Zbýlých 2,6 % tvoří počet 0 zaměstnavatelů což znamená, že respondent svého zaměstnavatele od svého vstupu na pracovní trh nezměnil.

Z hlediska nejčastějších způsobů hledání nového zaměstnavatele byl nejvíce zastoupen způsob dle doporučení blízkých osob a pomocí pracovních serverů jako například jobs.cz. Nemalé zastoupení měl i způsob vyhledávání pomocí webových stránek společnosti. Zbylé rozložení respondentů v rámci nejčastějších způsobů hledání nového zaměstnavatele lze vidět na grafickém vyobrazení v části vyhodnocení dotazníkového průzkumu.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU PŘÍSTUPU K POTŘEBÁM ZAMĚSTNANCŮ V RÁMCI PRACOVNíHO ŽIVOTA VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Na základě zjištěných poznatků z teoretické části a za pomoci výsledků průzkumu v oblasti pracovního chování zástupců jednotlivých generací navrhuji pro společnost LAMA energy a.s. několik vhodných doporučení:

- zlepšit komunikaci, kterou zaměstnanci potřebují a zároveň je nezbytnou součástí správného fungování firmy. Zaměstnanci na vedoucích pozicích by měli častěji poskytovat pravidelnou ústní zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnanců, kterou by ocenili především zástupci generace X a Y.
- společnost by se měla snažit stimulovat a následně vnitřně motivovat své zaměstnance k dalšímu vzdělávání, protože téměř polovina respondentů by změnila zaměstnání při nabídce zajímavější práce. Nabídka jazykových kurzů či školení by zpestřilo pracovní život všem zaměstnancům bez ohledu na generaci.
- společnost by mohla nabízet zaměstnancům, kteří patří do generace Y a Z za doporučení vhodného uchazeče odměnu například v hodnotě 1 000 Kč. Pro generaci Baby boomers a X je pak vhodné nabídnout nefinanční příspěvek například ve formě pracovního volna. Toto doporučení vychází z faktu, že při výběru zaměstnavatele dávají respondenti nejvíce na doporučení blízkých osob.
- společnost nenabízí svým zaměstnancům možnost využití sick days (pracovní volno s náhradou mzdy například při krátkodobé zdravotní neschopnosti). Tuto nabídku zaměstnaneckých výhod by využily zejména generace X a Y, včetně příspěvků na penzijní nebo životní pojištění, které firma rovněž prozatím nenabízí.
- v minulosti firma LAMA energy a.s. nabízela možnost využití 13. a 14. platu, ale v současné době tento benefit již není součástí zaměstnaneckých výhod. Z průzkumu však plyne, že především generace Y má o tuto výhodu vysoký zájem, a tak firma by mohla tento benefit opět přidat do zaměstnaneckých výhod. Výše 13. a 14. platu bývá většinou stejná nebo nižší, než je základní hrubá mzda a obecně platí, že závisí na finančních zdrojích podniku.

- rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů pro generaci Y a Z o MultiSport karty, které jsou v dnešní době velmi populární a pro zástupce této generace atraktivní. Kartu MultiSport lze využít každý den ve více než 2 700 sportovních a relaxačních zařízeních za volné nebo zvýhodněné vstupné.

Doplňující doporučení pro zvýšení povědomí o vybrané společnosti:

- pověřit interního IT specialistu správou profilu firmy LAMA energy a.s. na sociální síti Facebook. Zlepší se tak povědomí firmy pro generace Z a Alfa, kteří tvoří potenciální uchazeče o práci.
- zveřejnit nabídku volných pracovních míst na svých webových stránkách a také na vytvořené sociální síti. Společnost by měla mnohem více využívat moderní technologie, generace Z a Alfa takový přístup ocení více než inzeráty nabídek práce v tisku, které jsou v dnešní době již na ústupu.

6.1 Náklady spojené s realizací vybraných doporučení

Níže uvedená tabulka (Tab. 5) uvádí náklady spojené s realizací doporučení pro firmu LAMA energy a.s. v oblasti pracovního chování zástupců jednotlivých generací.

Tabulka 5 Nákladová analýza (Vlastní zpracování)

Položka	Finanční náročnost/zaměstnanec
Online jazykový kurz	2 490 Kč
Odměna za doporučení vhodného uchazeče	1 000 Kč
MultiSport karta	300–500 Kč

Půl roční online kurz vybraného jazyka pro jednoho zaměstnance stojí 2 490 Kč, s vyšším počtem účastníků kurzu se cena za jednoho zaměstnance snižuje. Tyto online kurzy naučí zaměstnance ve vybraném jazyce číst, mluvit, psát a rozumět, lekce je každodenní a trvá 20 minut (Jazykové kurzy pro firmy, 2021).

Odměna za doporučení vhodného uchazeče: náklad za doporučení vhodného uchazeče ve výši 1 000 Kč se týká zejména generace Y a Z, která oceňuje finanční příspěvky. Odměna pro generace Baby boomers a X je pak ve formě pracovního volna

MultiSport karta: cena MultiSport karty je pro všechny zaměstnavatele různá, protože záleží na tom, jakou cenu si zaměstnavatel s poskytovatelem MultiSportky dohodne. Poté už se platí v rámci měsíčního paušálu, který je většinou 300 až 500 Kč.

ZÁVĚR

Všechny generace jsou v něčem specifické, a to se projevuje i v pracovním prostředí. Pokud zaměstnavatel v pravou chvíli zaznamená jednotlivé stimulační a motivační faktory těchto generací, může své zaměstnance lépe vnitřně motivovat a také jim lépe porozumět, aby mohl podnik úspěšně fungovat a zvýšit efektivnost spolupráce v rámci organizace.

Bakalářská práce se zabývala analýzou pracovního chování zástupců jednotlivých generací ve vybrané společnosti, jejíž hlavní podnikatelskou činností je dodávka energií velkoodběratelům i domácnostem.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, a to do teoretické a praktické.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo vymezit pojem kultura, generace a slovní spojení kulturní generace a přiblížit jednotlivé generace od tak zvané Velké generace, až po generaci Alfa. Následovala kapitola zaměřená na oblast tak zvaného generačního managementu, která se zabývá zejména generačním managementem jako efektivním přístupem k řízení a rozvíjení generací na daném pracovišti. V závěru teoretické části bylo vyzdvíženo několik hlavních rozdílů mezi generacemi X, Y a Z. Na základě těchto teoretických poznatků a východisek a spolu s využitím indukce byly formulovány celkem tři výzkumné hypotézy a pro jejich verifikaci bylo využito mimo jiné matematicko-statistických metod.

Cílem praktické části bakalářské práce bylo představení vybrané společnosti a následné provedení analýzy současného stavu pracovního chování v dané společnosti. Byla také objasněna data a informace z kvantitativního šetření v podobě dotazníkového šetření, kterým byly s ohledem na cíl bakalářské práce zjišťovány zejména preference a potřeby jednotlivých generací v rámci pracovního života.

V závěru bakalářské práce byla firmě LAMA energy a.s. na základě zjištěných informací navržena doporučení zaměřená na zjištění vhodného přístupu k potřebám zaměstnanců jednotlivých generací v rámci organizace.

Na základě analýzy ve vybrané společnosti bylo zjištěno několik slabin či nedostatků, na které jsou navrhnutá zmiňovaná doporučení a pevně tak doufám, že některá z doporučení vybraná společnost aktivně v rámci přístupu ke svým zaměstnancům také využije.

Závěrem bych chtěla popřát firmě LAMA energy a.s. spoustu nejen ekonomických úspěchů, ale také spokojených a loajálních nejen zaměstnanců, ale i zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JANDOUREK, Jan, 2012. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. 1. vyd. Praha: Grada, 264 s. ISBN 978-80-247-3679-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ, 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MCCRINDLE, Mark, 2014. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. 3rd ed. Bella Vista: McCrindle Research Pty Ltd, 288 s. ISBN 978-09924839-0-6.
- NENADÁL, Jaroslav a kol., 2018. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2013. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-4038-6.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Lucie MARELOVÁ, 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovněprávní úkony: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 256 s. ISBN 978-80-247-4622-7.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

SMEJKAL, Vladimír a Hana SCHELOVÁ BACHRACHOVÁ, 2011. *Velký lexikon společenského chování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 400 s. ISBN 978-80-247-3650-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

CECHL, Pavel. Věk rodiček v Česku stoupá. Stále je však nižší, než v roce 1920. In: *Týden.cz* [online]. 21. 03. 2014 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/vek-rodicek-vcesku-stoupa-stale-je-vsak-nizsi-nez-v-roce-1920_301708.html#.U-NlmdpIvct

CHANDLER, Nick. Millennials, Entrepreneurs and the Hungarian Workplace Of The Future: The Preliminary Findings Of A Pilot Study. *Budapest Management Review* [online]. School of Management Budapest, 2015 [cit. 2020-07-15]. Ke stažení dostupné z: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2168/1/VT_2015n11p15.pdf

DAVIES, Anna. Jak přijmout rozdílný charakter různých generací na pracovišti a jak díky tomu získat konkurenční výhodu. In: *Wework.com* [online]. 29. 08. 2019 [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.wework.com/cs-CZ/ideas/how-to-embrace-generational-diversity-in-the-workplace-and-gain-a-competitive-edge-from-it-2>

HAMMIL, Greg. Mixing and Managing Four Generations of Employees. [online]. 2005 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

CHUM, Sebastian. Současné generace X, Y a Z – krátké seznámení. In: *Sebastianchum.blog.idnes.cz* [online]. 12. 11. 2013 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://sebastianchum.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=372981>

HARRIS, Anastázie. Mileniál nebo babyboomer. Pět druhů generací a jak se v nich vyznat. In: *Flowee* [online]. 20. 01. 2021 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.flowee.cz/civilizace/3873-milenial-nebo-babyboomer-pet-druhu-generaci-a-jak-se-v-nich-vyznat>

Jazykové kurzy pro firmy. *Online jazyky* [online]. © 2007–2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.onlinejazyky.cz/jazykove-kurzy-pro-firmy.html>

KANE, Sally. Common Characteristics of the Traditionalists Generation. In: *The Balance Careers* [online]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>

KANE, Sally. Common Characteristics of Millennial Professionals. In: *The Balance Careers* [online]. 28. 05. 2019 [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm>

KEJLOVÁ, Lenka. Mladší generace zaměstnanců umí mnohem lépe vyjednávat o odměnách. In: *StartupJobs* [online]. 06. 03. 2020 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/mladsi-generace-umi-lepe-vyjednavat-o-odmenach>

KOHOUTOVÁ, Zuzana. Generace Y chce pracovat odkudkoli, firmy na to zatím moc neslyší. In: *Idnes.cz* [online]. 07. 11. 2014 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-odkudkoli-kde-se-da-take-pracovat.A141104_093131_podnikani_zuk

MÜLLEROVÁ, Lucie. Mileniálové, Husákovy děti či generace Z. Víte, kam patříte? In: *Proženy.cz* [online]. 03. 07. 2019 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.prozeny.cz/clanek/generace-z-i-husakovy-deti-kam-patrite-vy-57010>

O společnosti LAMA energy a. s. *LAMA energy* [online]. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.lamaenergy.cz/o-spolecnosti>

Průzkum Randstad: rozdíly v preferencích při hledání práce se mezi generacemi prohlubují, ©2020. In: *Randstad* [online]. [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-rozdily-v-preferencich-pri-hledani-prace-se-mezi-generacemi-prohlubuji/>

Představení LAMA ENERGY GROUP a.s. *LAMA ENERGY GROUP* [online]. [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.lamagroup.cz/predstaveni/>

TŘEŠTÍK, Jan. Generační rozdíly ve firmě: Pozor na komunikaci a odměňování. In: *Euro.cz* [online]. 01. 09. 2009 [cit. 2020-08-20]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/generacni-rozdily-ve-firme-pozor-na-komunikaci-a-odmenovani-895226>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty vybrané společnosti 2021.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

24/7 24 hodin denně 7 dní v týdnu (nonstop).

CSR Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firmy.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 139).....	21
Obrázek 2 Kritéria pro výběr zaměstnání (Průzkum randstad: rozdíly v preferencích při hledání práce se mezi generacemi prohlubují, ©2020)	26
Obrázek 3 Postup plánování lidských zdrojů (Šikýř, 2016, s. 89).....	28
Obrázek 4 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)	44
Obrázek 5 Věková kategorie respondentů (Vlastní zpracování)	45
Obrázek 6 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (Vlastní zpracování)	45
Obrázek 7 Délka pracovní kariéry respondentů (Vlastní zpracování).....	46
Obrázek 8 Množství vystřídaných zaměstnavatelů během dosavadní kariéry zaměstnanců (Vlastní zpracování).....	46
Obrázek 9 Způsoby vyhledávání nového zaměstnavatele (Vlastní zpracování)	47
Obrázek 10 Hodnocení faktoru: Náplň práce (Vlastní zpracování)	48
Obrázek 11 Hodnocení faktoru: Dobré jméno a pověst firmy (Vlastní zpracování).....	49
Obrázek 12 Hodnocení faktoru: Výše mzdy nebo platu (Vlastní zpracování)	49
Obrázek 13 Hodnocení faktoru: Nabízené zaměstnanecké výhody a benefity (Vlastní zpracování).....	50
Obrázek 14 Hodnocení faktoru: Možnost rychlého kariéerního růstu (Vlastní zpracování)	51
Obrázek 15 Důležitost jednotlivých faktorů v současném zaměstnání (Vlastní zpracování)	52
Obrázek 16 Výhoda, kterou respondenti očekávají od svého současného zaměstnavatele (Vlastní zpracování).....	53
Obrázek 17 Faktory, které by které by zaměstnance obecně přimělo změnit zaměstnání (Vlastní zpracování).....	54
Obrázek 18 Hodnocení faktorů generací X při výběru zaměstnavatele (Vlastní zpracování)	55
Obrázek 19 Nejdůležitější faktory v současném zaměstnání pro generaci Y (Vlastní zpracování).....	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdíly ve vymezení generací (Chandler, 2015, s. 15).....	16
Tabulka 2 Časové vymezení generací (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 133).....	16
Tabulka 3 Charakteristiky generací na pracovišti (Hammil, 2005).....	25
Tabulka 4 Odlišnosti generací X a Y (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 153).....	35
Tabulka 5 Nákladová analýza (Vlastní zpracování).....	63

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazníkové šetření
- P II Odpovědi z dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Eliška Ostroborodova a jsem studentkou třetího ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V současnosti zpracovávám bakalářskou práci na téma "Analýza kulturních generací ve vybrané společnosti".

V rámci zpracování praktické části mé bakalářské práce bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Tento dotazník slouží k získání informací, které budou následně použity jako zdroj informací pro řešení výše zmíněné problematiky.

Vyplnění dotazníku je anonymní a získané informace budou sloužit pro studijní účely při zpracování mé bakalářské práce.

Eliška Ostroborodova eliska.ostroborodova@gmail.com

***Povinné pole**

1. Vaše pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

2. Patříte do věkové kategorie (datum narození) *

Označte jen jednu elipsu.

1946 - 1964 (patříte do generace Baby boomers)

1965 - 1981 (patříte do generace X)

1982 - 1995 (patříte do generace Y)

1996 - 2010 (patříte do generace Z)

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Základní vzdělání
- SŠ bez maturity
- SŠ s maturitou
- Bakalářské
- Magisterské a vyšší

4. Jak dlouho již pracujete (od prvního po současného zaměstnavatele)? *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 - 14 let
- 15 let a více

5. Kolik zaměstnavatelů jste měl/a během Vaší dosavadní kariéry? *

Označte jen jednu elipsu.

- 0
- 1 - 3
- 4 - 6
- 7 a více

6. Kde byste nejčastěji hledal/a nového zaměstnavatele? Lze uvést více odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Webové stránky společnosti
- Pracovní servery (např. jobs.cz)
- Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.)
- Inzeráty v tisku
- Veletrhy
- Personální agentury
- Dle doporučení blízkých osob
- Nespokojenost se stávajícím nadřízeným

Jiné : _____

Jednotlivé faktory v otázce "Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele?" ohodnoťte (1 - 5) dle Vašich preferencí od nejméně důležitého (1) po nejvíce důležitý faktor (5).

7. Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele? *

Náplň práce

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nejméně důležitý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvíce důležitý

Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele? *

Dobré jméno a pověst firmy

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nejméně důležitý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvíce důležitý

Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele? *

Výše mzdy nebo platu

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nejméně důležitý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvíce důležitý

Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele? *

Nabízené zaměstnanecké výhody a benefity

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nejméně důležitý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvíce důležitý

Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele? *

Možnost rychlého kariérního růstu

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Nejméně důležitý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nejvíce důležitý

8. Co je pro Vás v současném zaměstnání důležité? *

Vyberte prosím PĚT nejvýznamnějších faktorů.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Výše mzdy nebo platu
- Mimořádné odměny a prémie
- Poukázky na stravování (stravenky)
- Možnost profesního a kariérního rozvoje (např. soft skills)
- pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.)
- Práce z domova (home office)
- Zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu)
- Styl vedení
- Dobré jméno a pověst firmy
- Podpora dalšího vzdělání
- Dovolena navíc (tzv. sick days)
- 13. a 14. plat
- Příjemná atmosféra v zaměstnání
- Pružná pracovní doba

9. Jakou zaměstnaneckou výhodu rozhodně očekáváte od svého současného zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu.

- Služební automobil
- Podpora dalšího vzdělání
- Pružná pracovní doba
- Dovolena navíc (sick days)
- Příspěvek na kulturu, sport či rekreaci
- Práce z domova (home office)
- Příspěvek na životní pojištění
- Poukázky na stravování (stravenky)
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Firemní školka
- 13. a 14. plat

10. Co by Vás obecně přimělo změnit zaměstnání? Lze uvést více odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Vyšší mzda nebo plat
- Lepší zaměstnanecké výhody a benefity
- Větší příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji
- Lepší jméno a pověst firmy
- Zajímavější práce
- Lepší pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.)
- Lepší atmosféra na pracovišti
- Místo výkonu práce blíže k bydlišti
- Nespokojenost se stávajícím nadřízeným

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu, kterou jste věnoval/a vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu Vám v případě Vašeho zájmu velmi ráda poskytnu. Přeji Vám mnoho pracovních a osobních úspěchů.

Eliška Ostroborodova

PŘÍLOHA P II: ODPOVĚDI Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Vaše pohlaví	Patříte do věkové kategorie (datum narození)	Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Jak dlouho již pracujete (od prvního po současného zaměstnavatele)?	Kolik zaměstnavatelů jste měl/a během Vaší dosavadní kariéry?
Žena	1946 - 1964 (patříte do generace Baby boomers)	Magisterské a vyšší	15 let a více	4 - 6
Žena	1946 - 1964 (patříte do generace Baby boomers)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Žena	1946 - 1964 (patříte do generace Baby boomers)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Žena	1946 - 1964 (patříte do generace Baby boomers)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Muž	1946 - 1964 (patříte do generace Baby boomers)	Magisterské a vyšší	15 let a více	1 - 3
Muž	1946 - 1964 (patříte do generace Baby boomers)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Žena	1946 - 1964 (patříte do generace Baby boomers)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Muž	1946 - 1964 (patříte do generace Baby boomers)	Magisterské a vyšší	15 let a více	1 - 3
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	1 - 3
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	4 - 6
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	1 - 3
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	4 - 6
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	Bakalářské	15 let a více	1 - 3
Muž	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Muž	1965 - 1981 (patříte do generace X)	Magisterské a vyšší	15 let a více	4 - 6
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Muž	1965 - 1981 (patříte do generace X)	Magisterské a vyšší	15 let a více	1 - 3
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	15 let a více	4 - 6
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	1 - 3 roky	4 - 6
Muž	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	15 let a více	4 - 6
Žena	1965 - 1981 (patříte do generace X)	SŠ s maturitou	15 let a více	1 - 3
Žena	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	0
Žena	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	Bakalářské	7 - 14 let	1 - 3
Žena	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	Bakalářské	7 - 14 let	1 - 3
Žena	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	Bakalářské	7 - 14 let	1 - 3
Muž	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	4 - 6
Muž	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	1 - 3
Muž	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	1 - 3
Žena	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	4 - 6
Žena	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	15 let a více	4 - 6
Muž	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	4 - 6
Muž	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	1 - 3
Muž	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	4 - 6 let	4 - 6
Žena	1982 - 1995 (patříte do generace Y)	SŠ s maturitou	7 - 14 let	1 - 3
Muž	1996 - 2010 (patříte do generace Z)	SŠ s maturitou	1 - 3 roky	1 - 3
Žena	1996 - 2010 (patříte do generace Z)	SŠ s maturitou	1 - 3 roky	1 - 3

Kde byste nejčastěji hledal/a nového zaměstnavatele? Lze uvést více odpovědí.

Pracovní servery (např. jobs.cz)

Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Personální agentury

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Inzeráty v tisku

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Personální agentury, Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Personální agentury, Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Dle doporučení blízkých osob, v okolí svého bydliště

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Inzeráty v tisku, Dle doporučení blízkých osob

Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Dle doporučení blízkých osob

Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Inzeráty v tisku, Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Personální agentury, Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz)

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Inzeráty v tisku, Veletrhy, Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Personální agentury, Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Inzeráty v tisku, Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Personální agentury, Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Veletrhy, Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Inzeráty v tisku, Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Dle doporučení blízkých osob

Pracovní servery (např. jobs.cz)

Pracovní servery (např. jobs.cz)

Webové stránky společnosti, Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Dle doporučení blízkých osob

Webové stránky společnosti, Pracovní servery (např. jobs.cz), Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook atd.), Inzeráty v tisku, Dle doporučení blízkých osob

Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele?					
náplň práce	dobré jméno a pověst firmy	výše mzdy	zaměstnanecké výhody	kariérní růst	
5	4	5	3	3	
5	4	4	2	3	
3	5	5	4	3	
4	5	5	4	3	
4	3	4	3	4	
4	4	5	3	3	
4	5	5	3	3	
5	4	5	3	3	
5	3	5	3	3	
5	5	4	3	3	
4	3	5	2	1	
4	4	5	4	3	
4	3	5	3	3	
5	4	4	4	3	
5	5	5	4	5	
4	5	5	3	4	
5	4	3	3	4	
5	4	4	3	3	
5	4	4	2	2	
5	5	5	4	4	
5	5	5	3	4	
5	3	4	2	1	
5	4	5	3	3	
4	3	5	5	3	
4	4	4	3	2	
5	2	4	1	3	
4	4	4	2	3	
1	5	5	5	5	
3	4	5	4	3	
5	4	5	5	5	
5	3	5	4	3	
4	3	5	2	1	
1	3	5	5	3	
4	3	5	4	4	
5	3	4	1	3	
5	5	4	4	4	
5	5	5	4	5	
5	4	5	5	5	

Co je pro Vás v současném zaměstnání důležité?

Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Styl vedení, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu), Dobré jméno a pověst firmy, Dovolena navíc (sick days), Příjemná atmosféra v zaměstnání, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, Práce z domova (home office), Dobré jméno a pověst firmy, 13. a 14. plat, Příjemná atmosféra v zaměstnání, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Dobré jméno a pověst firmy, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, Možnost profesního a kariérního rozvoje (např. soft skills), Pružná pracovní doba
pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Dobré jméno a pověst firmy, 13. a 14. plat, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Styl vedení, Dobré jméno a pověst firmy, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, Možnost profesního a kariérního rozvoje (např. soft skills), pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Dobré jméno a pověst firmy, Podpora dalšího vzdělání
Výše mzdy nebo platu, Možnost profesního a kariérního rozvoje (např. soft skills), Práce z domova (home office), Styl vedení, Příjemná atmosféra v zaměstnání
pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.)
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Dobré jméno a pověst firmy, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu
Výše mzdy nebo platu, Práce z domova (home office), Podpora dalšího vzdělání, 13. a 14. plat, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, Možnost profesního a kariérního rozvoje (např. soft skills), Práce z domova (home office), Styl vedení, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Dobré jméno a pověst firmy, Příjemná atmosféra v zaměstnání, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, Mimořádné odměny a prémie, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu), Styl vedení
Výše mzdy nebo platu, Možnost profesního a kariérního rozvoje (např. soft skills), pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu)
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Dobré jméno a pověst firmy, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu), Dovolena navíc (sick days), Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, Mimořádné odměny a prémie, Práce z domova (home office), 13. a 14. plat, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, Mimořádné odměny a prémie, Dobré jméno a pověst firmy
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Dobré jméno a pověst firmy, Příjemná atmosféra v zaměstnání, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Dobré jméno a pověst firmy, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Dobré jméno a pověst firmy, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu), Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Styl vedení, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Styl vedení, 13. a 14. plat, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, Mimořádné odměny a prémie, Dobré jméno a pověst firmy, 13. a 14. plat, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office), Dobré jméno a pověst firmy, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, Možnost profesního a kariérního rozvoje (např. soft skills), pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Práce z domova (home office)
Výše mzdy nebo platu, Mimořádné odměny a prémie, Dovolena navíc (sick days), 13. a 14. plat, Příjemná atmosféra v zaměstnání
Výše mzdy nebo platu, Poukázky na stravování (stravenky), pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu), 13. a 14. plat
Výše mzdy nebo platu, Dobré jméno a pověst firmy, 13. a 14. plat, Příjemná atmosféra v zaměstnání, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Styl vedení, Příjemná atmosféra v zaměstnání, Pružná pracovní doba
Dobré jméno a pověst firmy, Příjemná atmosféra v zaměstnání, Pružná pracovní doba
Výše mzdy nebo platu, Mimořádné odměny a prémie, Práce z domova (home office), Zpětná vazba (hodnocení pracovního výkonu), Dovolena navíc (sick days)
Výše mzdy nebo platu, Mimořádné odměny a prémie, Poukázky na stravování (stravenky), Možnost profesního a kariérního rozvoje (např. soft skills), Práce z domova (home office), Dobré jméno a pověst firmy, 13. a 14. plat
Výše mzdy nebo platu, Práce z domova (home office), Dovolena navíc (sick days), 13. a 14. plat, Pružná pracovní doba

Jakou zaměstnaneckou výhodou rozhodně očekáváte od svého současného zaměstnavatele?	Co by Vás obecně přimělo změnit zaměstnání? Lze uvést více odpovědí.
Práce z domova (home office)	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Lepší pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.)
Práce z domova (home office)	Vyšší mzda nebo plat, Větší příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji, Lepší jméno a pověst firmy
13. a 14. plat	Vyšší mzda nebo plat
13. a 14. plat	Vyšší mzda nebo plat
Pružná pracovní doba	Vyšší mzda nebo plat, Zajímavější práce, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
Služební automobil	Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
Pružná pracovní doba	Vyšší mzda nebo plat, Zajímavější práce
Podpora dalšího vzdělání	Vyšší mzda nebo plat, Lepší jméno a pověst firmy, Místo výkonu práce blíže k bydlišti
Práce z domova (home office)	Lepší atmosféra na pracovišti, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
Práce z domova (home office)	Zajímavější práce
Poukázky na stravování (stravenky)	Vyšší mzda nebo plat, Zajímavější práce, Lepší pracovní prostředí (kancelář, počítač atd.), Lepší atmosféra na pracovišti, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
13. a 14. plat	Vyšší mzda nebo plat
Práce z domova (home office)	Vyšší mzda nebo plat
Dovolená navíc (sick days)	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Zajímavější práce, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
Dovolená navíc (sick days)	Zajímavější práce
Dovolená navíc (sick days)	Zajímavější práce
Práce z domova (home office)	Vyšší mzda nebo plat, Větší příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji, Zajímavější práce
Pružná pracovní doba	Vyšší mzda nebo plat, Zajímavější práce
Příspěvek na penzijní pojištění	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Lepší atmosféra na pracovišti, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
13. a 14. plat	Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
Služební automobil	Vyšší mzda nebo plat, Zajímavější práce
Dovolená navíc (sick days)	Vyšší mzda nebo plat, Lepší jméno a pověst firmy, Zajímavější práce, Lepší atmosféra na pracovišti, Místo výkonu práce blíže k bydlišti, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
Dovolená navíc (sick days)	Vyšší mzda nebo plat
13. a 14. plat	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
Práce z domova (home office)	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Zajímavější práce, Lepší atmosféra na pracovišti, Místo výkonu práce blíže k bydlišti
Poukázky na stravování (stravenky)	Lepší atmosféra na pracovišti, Místo výkonu práce blíže k bydlišti, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
13. a 14. plat	Vyšší mzda nebo plat, Zajímavější práce, Místo výkonu práce blíže k bydlišti
13. a 14. plat	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Větší příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji
Příspěvek na penzijní pojištění	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Lepší atmosféra na pracovišti, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
Dovolená navíc (sick days)	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Větší příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji, Zajímavější práce, Místo výkonu práce blíže k bydlišti
Poukázky na stravování (stravenky)	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Lepší atmosféra na pracovišti, Místo výkonu práce blíže k bydlišti, Nespokojenost se stávajícím nadřízeným
Práce z domova (home office)	Lepší zaměstnanecké výhody a benefity
13. a 14. plat	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Větší příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji
Pružná pracovní doba	Vyšší mzda nebo plat, Větší příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji, Zajímavější práce
13. a 14. plat	Vyšší mzda nebo plat, Větší příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji
Dovolená navíc (sick days)	Vyšší mzda nebo plat
Práce z domova (home office)	Vyšší mzda nebo plat, Lepší zaměstnanecké výhody a benefity, Místo výkonu práce blíže k bydlišti
Dovolená navíc (sick days)	Vyšší mzda nebo plat