



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Generace X, Y, Z na trhu práce

Generation X, Y, Z at the labor market

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

FLENEROVÁ

ANEŽKA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Flenerová Jméno: Anežka Osobní číslo: 437497  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Generace X, Y, Z na trhu práce

Název bakalářské práce anglicky:

Generation X, Y, Z at labor market

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je popsat problematiku a pojmy s ní spojené a zjištění návyků generací, jakým způsobem si hledají práci.

PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh efektivního způsobu získávání pracovníků podle jejich generačního zařazení.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - generace x, generace y, generace z, diversity management, získávání zaměstnanců; 3.

Praktická část - současný stav trhu práce, analýza současného způsobu získávání zaměstnanců, návrh na zlepšení s ohledem na generační zařazení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S., Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Management Press, 2016.

KOCIÁNOVÁ, R., Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. vyd., Grada Publishing, 2012.

MCCRINDLE, M., The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. 3. vyd., McCrindle Research Pty Ltd, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:


PhDr., Blanka Jirkovská, Ph.D., oddělení pedagogických a psychologických studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

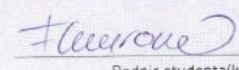
  
Podpis vedoucí(ho) práce

  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26-04-2017  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

FLENEROVÁ, Anežka. *Generace X, Y, Z na trhu práce*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce.  
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc, rady a čas při zpracování této práce.

# **Abstrakt**

Obsahem mé bakalářské práce je popis Generací X, Y, Z a to zejména jejich chování na trhu práce. Cílem mé práce je z popsání chování navrhnout efektivní proces získávání zaměstnanců pro každou generaci. Jako metodu praktické části jsem zvolila kvantitativní dotazníkové šetření, které jsem následně porovnála s již provedenými průzkumy na toto téma. Výsledkem byla charakteristika jejich chování při hledání zaměstnání, z čehož jsem navrhla, jak na každou generaci zacílit.

## **Klíčová slova**

Baby Boomers, Generace X, Generace Y, Generace Z, trh práce, zaměstnávání

# **Abstract**

My bachelor theses contains description of Generations X, Y, Z with focus on their behavior at the labor market. The goal of my work is to suggest effective recruitment for each generation based on the described behavior. I chose quantitative questionnaire as the method of practical part, which I then compared with existed surveys. The result was the behavior characteristics when looking for a new employment, which then lead to the proposal how to target each generation the best way.

## **Key words**

Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Generation Z, labor market, recruitment

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Generace obecně.....</b>	<b>8</b>
1.1 Generace.....	8
1.1.1 Konflikty mezi generacemi.....	9
1.2 Baby Boomers.....	9
1.3 Generace x.....	10
1.3.1 Charakteristika generace.....	10
1.4 Generace Y.....	11
1.4.1 Vývoj.....	12
1.4.2 Charakteristika Generace.....	13
1.5 Generace Z.....	13
1.5.1 Charakteristika generace.....	14
<b>2 Generace na trhu práce.....</b>	<b>15</b>
2.1 Baby Boomers.....	15
2.2 Generace X.....	15
2.3 Generace Y.....	18
2.3.1 Udržení Generace Y.....	21
2.4 Generace Z.....	23
2.5 Rozdíly mezi generacemi.....	24
<b>3 Související pojmy.....</b>	<b>25</b>
3.1 Trh práce.....	25
3.1.1 Definice trhu práce.....	25
3.1.2 Nezaměstnanost.....	25
3.1.3 Trh práce v ČR.....	26
3.2 Získávání a výběr.....	26
3.2.1 Výběr zaměstnanců.....	27
3.2.2 Přijímání zaměstnanců.....	27
3.3 Adaptace.....	27
3.4 Diverzity management.....	27
3.5 Age management.....	28



3.6	Motivace.....	28
3.7	Vzdělávání a rozvoj.....	29
3.8	Sociální sítě.....	30
3.8.1	Facebook.....	30
3.8.2	Twitter.....	30
3.9	Pracovní prostředí.....	30
3.10	Firemní kultura.....	31
<b>4</b>	<b>Charakteristika průzkumu .....</b>	<b>33</b>
4.1	Cíl praktické části.....	33
4.2	Výzkumné předpoklady.....	33
4.3	Metodologie.....	33
<b>5</b>	<b>Analýza výsledků .....</b>	<b>35</b>
5.1	Změna zaměstnání.....	35
5.1.1	Důvody ke změně.....	35
5.1.2	Hledání nového zaměstnání.....	36
5.2	Motivace a odměňování.....	38
5.2.1	Motivace.....	38
5.2.2	Benefity.....	40
5.2.3	Odměňování.....	42
5.3	Pracovní prostředí a firemní kultura.....	42
5.4	Lojalita zaměstnanců.....	43
5.5	Lokalita.....	45
5.6	Sociální sítě.....	45
<b>6</b>	<b>Zhodnocení výzkumných předpokladů.....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Doporučení .....</b>	<b>48</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>57</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>57</b>

# Úvod

V současné době je v České republice nízká nezaměstnanost a to 3,5 % (ČSÚ, 2017). Pro zaměstnavatele to znamená velmi konkurenční prostředí, ve kterém musí hledat kvalifikované potenciální zaměstnance za určitou cenu. Protože toto povědomí se dostalo i mezi uchazeče o zaměstnání, nebojí se říct si o více peněz a jsou otevřenější k odchodu od současného zaměstnavatele. To se ale netýká všech. Otázkou zůstává, zda se jedná o generační rozdíly, nebo o rozdíly v povaze jednotlivců.

Jsou lidé, kteří tvrdí, že situace na trhu práce není tak špatná a kvalifikovaní lidé na trhu práce jsou. Nejsou to však ti, na které se nejčastěji společnosti zaměřují. Jde např. o důchodce či studenty, kteří si chtějí přivydělat. V obou případech jde o veliký potenciál.

Buď se může zaměstnavatel zaměřit na to, že si bude hledat stále nové zaměstnance, nebo se může zaměřit na to, jak si ty stávající udržet. Teoretici se shodují, že Generace Y, což jsou lidé ve věku 23-37 let, je méně loajální a od zaměstnavatele často odchází rychleji, než předchozí generace. Jsou však způsoby, jak si ji udržet.

Přestože Generace Y je nejpočetnější generace, není příliš užitečné soustředit se pouze na ni, ale i na jiné generace, které by mohly vyplnit díru na trhu práce. Krátce je již starší část Generace Z (lidé ve věku 8-23 let) na trhu práce, která je v mnoha ohledech podobná Generaci Y.

Lidé si zpravidla hledají práci, která je pro ně tou správnou. Stejně tak si společnosti chtějí najít a zaměstnat ty nejlepší a nejchytřejší talenty, které mohou najít, aby jimi zaplnily volná pracovní místa. Po obsazení pozice tím nejlepším kandidátem, je v zájmu organizace udržet si ho a zajistit, aby se v organizaci cítil příjemně a práce v dané organizaci ho bavila. Tím se sníží fluktuace a náklady vynaložené na získání nového zaměstnance a jeho zaučení. Jakmile organizace ví, co daná generace hledá, je pro ni snadnější ji motivovat a tím lze dosáhnout toho, že je v zaměstnání spokojená, je mu oddaná a ochotná v organizaci zůstat.

Pochopení generací má skvělý dopad na produktivitu zaměstnanců, a také na inovace (Kupperschmidt, 2000). Efektivní proces získávání zaměstnanců, vzdělávací metody, metody zaměstnávání a benefity (Leschinsky and Michael, 2004) reflektují pozitivní pracovní atmosféru, kde pracují společně mladší i starší generace. (Yogomalar & Samuel, 2016)

Cílem této práce je zjistit chování generací při změně zaměstnání a navrhnout, jak jednotlivé generace zaujmout. Správně cílený proces získávání zaměstnanců ušetří náboráři čas a společnosti peníze. Existují také alternativy jako personální agentury, které mají širší možnosti, jak potenciálního zaměstnance najít. Součástí mé práce bude také doporučení, jak generace ve společnosti udržet.

V teoretické části bakalářské práce se zaměřím na popis generací Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z. Zaměřím se na jejich hodnoty a způsob chování a to zejména ve vztahu na trh práce, jak je zaujmout motivovat a komunikovat s nimi.

V praktické části provedu dotazníkový průzkum, v němž budu zjišťovat, z jakého důvodu lidé z každé generace mění zaměstnavatele a jakým způsobem si hledají nového zaměstnavatele. Dále se zaměřím na to, jaké pracovní prostředí a firemní kulturu generace preferují. Poslední okruh, na který se zaměřím, je loajalita a motivace generací.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Generace obecně

Každá generace se od sebe liší v mnoha ohledech. Je těžké zaujmout je všechny najednou. Proto je třeba uvědomit si jejich rozdíly. K zaujetí dané generace je třeba poznat jejich hodnoty, potřeby a očekávání. Samozřejmě i to se může lišit jedinec od jedince. Každá generace je odlišnou od té předchozí, což jí dělá jedinečnou.

V současné době se setkáváme až se sedmi generacemi. Jedná se o generaci Hrdinů, Generaci Builders, Baby Boomers, Generaci X, Generaci Y, Generaci Z a Generaci Alfa. Největší zastoupení v pracovním prostředí má Generace Y. Generace Z teprve na pracovní trh vstupuje a to nejčastěji formou dohod mimo pracovní poměr.

Následující kapitola obsahuje vysvětlení pojmu generace a podle čeho se vymezují, obecnou charakteristiku generací, které jsou aktuálně na trhu práce.

## 1.1 Generace

Generaci lze charakterizovat z více hledisek. V sociologii se generace definuje jako skupina lidí, kteří se narodili ve stejné době a jsou přibližně stejně staří (Geist, 1992). Generaci lze také definovat z pohledu demografie. Tím se vymezují lidé, kteří se narodili přibližně ve stejné době. (Roubíček 1997) Z biologického hlediska se bere termín generace jako rozmezí mezi narozením člověka a narozením jeho potomka. Rozsah generace se odvozuje od průměrného věku ženy při porodu. Dříve byl časový rozsah generace 20 - 25 let. (McCrindle 2014)

Časový rozsah generace dnes sahá k 30 letům, kvůli vyššímu věku žen při porodu, proto se dává přednost definici ze sociologického hlediska. Tato definice zahrnuje kromě narození ve stejném období také vliv stejných společenských událostí. Vlivem stejných kulturních, ekonomických a historických faktorů dochází k tomu, že každá generace má svůj určitý způsob chování, návyků, zvyklostí a názorů. (Jandourek, 2001) V dnešní době se vše rychle mění, ať už jde o technologický pokrok, vzdělání, strukturu profesí nebo pohled na společnost jako takovou. Kdyby se generace nerozdělovaly z biologického hlediska, došlo by k tomu, že lidé z té samé generace by vyznávali jiné hodnoty, získávali jiné zkušenosti a v důsledku měli celkový pohled na společnost odlišný (McCrindle, 2014).

Generaci lze dále rozdělit do segmentů a subsegmentů a to nejen na základě pohlaví, kultury, geografie nebo socioekonomických faktorů. V důsledku jde spíše o to, jak se člověk cítí a do jaké generace se sám řadí. Každá generace je totiž něčím charakteristická. "Generace jsou produktem událostí, lídrů, rozvoje a trendů jejich doby. Jsou utvářeni dobou bez ohledu na výchovu nebo jejich socioekonomický status" (McCrindle, 2014).

Howe a Strauss (2007) uvádí, že když jsou generace tvořeny podobnými zkušenostmi, které získávají v brzkém věku, často si jsou osobnostně hodně podobní a vydávají se

po stejné dráze. Je to tak zřejmé, že se dá předpovědět, jak současná generace bude přemýšlet v následujících letech.

Kromě generačního rozdělení, lze lidi rozdělovat podle ekonomických i sociálních, biologických či kulturních znaků. Mezi biologické znaky se řadí pohlaví, věk, rodinný stav. Na základě ekonomických znaků se pak lidé rozdělují do různých tříd a sociálních vrstev. (Veselá 2001)

Dnes je proces dospívání mnohem delší. Je to způsobeno mimo jiné současným trendem, kdy lidé dlouho studují, odsouvají kariéru na později, ale také zvyšujícími náklady na bydlení a vyššími požadavky na život. Oddálení odchodu od rodičů je také způsobeno tím, že rodiče nechtějí, aby je jejich děti opustily, tím se však mohou dostávat do finančních potíží. (McCrindle, 2014).

### **1.1.1 Konflikty mezi generacemi**

Díky výraznějším rozdílům mezi jednotlivými generacemi a koexistenci jejich vysokého počtu, dochází často ke konfliktům.

Mark McCrindle (2014) prováděl globální průzkumu, kterým zkoumal, kde lidé vnímají zdroj konfliktů mezi generacemi. Výsledkem bylo, že 23% respondentů identifikovalo jako vznik problémů pohlaví, 35% viní kulturní rozdíly a 45% vidí hlavní příčinu problémů v generačních odlišnostech.

Proto je velmi důležité, především na pracovišti, naučit se jednat s jednotlivými generacemi a dobře pochopit jejich potřeby a postoje tak, aby mohli být správně motivováni, byl použit správný způsob komunikace a byli efektivně vedeni.

Největší rozdíly v názorech se týkají především v oblasti pracovních návyků, rodinného života. Jsou to tedy ty nejčastější zdroje vzniku konfliktů mezi lidmi. (McCrindle, 2014)

## **1.2 Baby Boomers**

Výrazem Baby Boomers se označuje skupina lidí narozená v poválečné éře, kdy došlo ke zvýšení porodnosti. Jedná se o generaci narozenou v letech 1946 až 1964 (McCrindle, 2014). Autoři Strauss a Howe (1991) tuto generaci vymezují letopočty 1943 – 1960. Tato generace je v současné době z velké části v důchodu nebo se na odchod do důchodu chystá.

Jsou produktem poválečného optimismu. V jejich dospívání však došlo ke zvýšení kriminality a zneužívání. Tato generace také zažívala velké změny se vstupem žen na trh práce v 70. letech, které nacházely uplatnění v pedagogice, náboženství, žurnalistice, oblasti práva, marketingu a umění. (Strauss & Howe 2007)

Osmdesátá léta jsou pro tuto generaci vrcholnou. Poté je nahradila Generace X, která si užívala bezstarostné mládež a snažila si mládež co nejvíce prodloužit. (Daly & Wice, 1999)

Generace Baby Boomers bývá často ve stresu, jsou pod velkým tlakem, mají málo volného času, který věnují rodině. Při oslovení této generace je třeba zaměřit se na čas, rodinu a jejich osobní rozvoj. Je důležité dát si pozor na jejich věk, cítí se stále mladě, zaujme je proto moderní produkt, který zároveň jejich věk respektuje. (Entrepreneurial Connection, 2007a in Murinová 2014) Jejich stresu nepřispívá ani to, že jsou v současné době v roli, kdy se starají o své rodiče a zároveň o své děti. Proto se jim říká Sendvičová generace (Pierret, 2006)

Pracují tvrdě a jsou do své práce zapálení natolik, že pracovali 60 hodin týdně (Lindquist 2008). Byly rádi za jakoukoliv práci a pracovali dlouho, aby si ji udrželi (Kadlec 2007). Nepožadují rychlý postup, naopak se postupně šplhají na žebříčku ve firmě jejich vlastním tempem (Lowe, Levitt, Wilson 2008).

## **1.3 Generace x**

Označení Generace X bylo poprvé použito autorem Douglasem Couplandem v jeho knize Generation X – Tales for and Accelerated Culture, která popisovala krach rodin, snižování pracovních příležitostí na trhu práce a vytvořila tak určitou představu o této generaci.

Mark McCrindle (2014) vymezuje Generaci X rokem narození 1965 až 1979 včetně. Na tomto časovém rozmezí se ale ne všichni autoři shodují. Strauss a Howe (1991) vymezují tuto generaci v rozmezí let 1961 – 1981 a nazývají ji 13. Generace.

Generace X vyrůstala v éře upadajících škol a manželství, kdy dobré bytí dětí se stalo jednou z posledních příček priorit. Brzy se naučili nedůvěřovat institucím, rodinám. V polovině 80. let 20. století se objevila MTV, hip hop a vzrůstající zájem o byznys a kariéru ve vojně. V této době dochází k rozmachu kriminality, těhotenství v období dospívání, k rozšíření AIDS a posouvá se věk sňatků. (Straus Howe 2007)

Jako nejdůležitější vnímají dosáhnoutí dobré životní úrovně, které dosáhnou vlastním úsilím, dále si zakládají na dlouhotrvajících a kvalitních vztazích. (Entrepreneurial Connection 2007b in Murinová 2014)

Generace X se v České republice označuje jako Husákovi děti.

### **1.3.1 Charakteristika generace**

Jedná se o reaktivní, pesimistické a inovativní osoby, které jsou skeptické, přizpůsobivé a neustále něco hledají. Ovlivnil je rozmach technologií v pozdních 80. letech 20. století, snadno se však tomuto vývoji přizpůsobili. Přestože využívají chytré telefony a jejich aplikace k práci i v osobním životě, není to však jejich stěžejní činnost. (McCrindle, 2014)

Generace X celý život žije v relativním bezpečí a ekonomické prosperitě, jsou zvyklí používat počítače doma a měli je k dispozici již ve škole. Jako první generace vyrůstají sami, protože oba jejich rodiče pracují. Stali se přizpůsobivou a nezávislou generací,

kteřá vyrůstala v materiální době. Měli vše, co si přáli. Jediné, co jim chybělo, byl nedostatek stráveného času s jejich rodiči. Jako rodiče se pak snaží vyrovnat práci s rodinou. Přestože jsou ochotní tvrdě pracovat, je to jen část jejich života a ne ta nejdůležitější. Přednější je pro ně rodina. (Aircraft Maintenance Improvement Project, Understanding the generations)

Její pesimistický přístup lze vyvodit z období, kdy začínala jejich kariéru. V USA byla ekonomická krize a ve velkém se propouštěli zaměstnanci. (Berg a Behrer, 2012). Nevěří, že tvrdá práce a loajalita je plně doceněna. (McCrandle, 2014) Protože jejich rodiče hodně pracovali, museli se starat sami o sebe, vyrostli z nich samostatní a zodpovědní jedinci. Stejně jako jejich rodiče jsou pracovití, ale chtějí větší flexibilitu v zaměstnání (Hastilow, 2014) Tato generace vytvořila standard dvojího příjmu a zvedla počet studujících žen. Také se jako první generace zadlužila. (McCrandle, 2014)

Generace X nemá tolik zkušeností s nedostatkem pracovních míst, proto jsou schopni čekat do té doby, než najdou práci, která se jim líbí. Chtějí víc peněz, ale nejsou ochotni práci podřídít svůj osobní život (Kadlec 2007).

Nazákladě charakteristik autoři Harber a Dudley (2007) doporučují u Generace X neformální styl komunikace a jako kanál komunikace využít email. Jejich nadřizený by měl zjišťovat jejich názor a poskytovat jim pravidelnou zpětnou vazbu, mít pravidlo otevřených dveří, poskytovat jim příležitosti ke zvýšení znalostí a pomoci jim získat dovednosti, které pak mohou využívat. Dále by společnosti měla podporovat mentorování, umět rozpoznat konflikty, poskytovat jim flexibilní pracovní dobu a alternativní pracovní podmínky. Důležité je pro ně uznání a podpora jejich samostatné práce.

Mezi klíčové hodnoty Generace X patří skloubení pracovního a osobního života tzv. work-life balance, důležitá je pro ně také nezávislost. Nic nevnímají jako trvalé a absolutní, jsou nedůvěřiví, především vůči zaměstnavateli a vládě. Neustále hledají pravdu. Generace X pracuje tvrdě, ale pouze za náležitou odměnu. Splácí hypotéku a bojují se zvyšujícími se náklady na život, žijí z více prostředků, než jaké mají a zadlužují se. Zajímají se hodně o vzdělání svých dětí. Generace X posunula věk uzavírání sňatků. Manželství uzavírají v jejich pozdních dvaceti letech až v brzkých třiceti. Přestože jsou oba pracující rodiče, mají tudíž více finančních prostředků pro zajištění rodiny a jsou připravenější na zakládání rodinu, většinou ji dopředu plánují. Děti mívají pouze 2. (McCrandle, 2014)

## **1.4 Generace Y**

Generaci Y lze časově vymezit na období od roku 1980 do roku 1994 včetně. Pojmenování jsou tak, protože se hodně ptají proč, v angličtině Generation WHY. Nejčastěji jsou však označováni jako Millennialové, protože vstupují na trh práce v novém tisíciletí. (McCrandle, 2006) Jiní autoři vznik jejich pojmenování argumentují tak, že "y" je v abecedě za písmenem "x". Pojmenování či vymezení této generace je



poměrně rozdílné. Nejčastěji bývají nazýváni jako Millienniálové, kteří se narodili v letech 1982-2005. (Strauss & Howe, 2007) Tímto pak splývá Generace Y s Generací Z.

Tato generace také bývá označována jako iGen, Net Generation, Echo Boomers, Nintendo, v češtině pak jako digitální generace, generace milénium (Branham, 2009; Kotler & Keller, 2007; Kopecký, 2013).

Strauss & Howe (2007) popisují dobu, ve které Millienniálové vyrůstali jako dobu, ve které se snižoval počet potratů a rozvodů. Děti začaly být vnímány opět jako důležité. Autoři to přisuzují tomu, že se v Hollywoodu často objevovaly roztomilé děti, které přesvědčovali dospělé, aby byli lepšími lidmi. Millienniálové byly plánovanými a chtěnými dětmi. Hlavním tématem 80. let 20. století bylo zajištění bezpečí dětí před zneužíváním.

Projevují se jako týmoví hráči, jsou si blízcí se svými rodiči a na svou budoucnost pohlížejí s vysokým sebevědomím a na rozdíl od svých předchůdců si plánují věci dopředu. (Strauss & Howe (2007)

U Generace Y doporučují autoři Harbert a Dudley (2007) dobrou komunikaci – přesné vymezení očekávání, pravidel a odpovědností. Je důležité, aby se cítili jako součást organizace a pracovali ve skupinách a týmech, ve kterých spolupracují na úkolech. Je důležité, aby každý věděl, jak přispívá k organizaci. Zaměstnavatel by jim měl poskytnout nepeněžní odměny, vyzývat je při každé příležitosti. Zaměřit by se měli na mezilidské vztahy, poskytnout jim možnost růstu a flexibilitu. Preferují emailovou komunikaci. Měla by jim být poskytnutá okamžitá pochvala za jejich úspěchy.

### **1.4.1 Vývoj**

Generace Y vyrůstala v období velké hospodářské krize, do té doby nezažili válku, ekonomickou depresi, vysokou nezaměstnanost či inflaci. Jsou zvyklí na dvě auta na rodinu a velké domy. (Aircraft Maintenance Improvement Project, Understanding the generations) Stali se optimistickými, ale ne tak pružnými jako předešlá generace. Ekonomická stabilita, kterou jim zaručili především jejich rodiče, oddálila jejich dospělost. Protože si neprošli těžkými časy, spouště lidí z Generace Y chybí charakter a odpovědnost za své činy. (McCrindle, 2014)

Příchod hospodářské krize změnil sebevědomí a důvěru v ekonomické bezpečí Generace Y. Poprvé byla ohrožena její budoucnost. Vyrovnávali se s ní hůř, než předešlé generace. Báli se recese a dopadu, jaký bude mít krize na jejich životní styl. Stále ale pokračovali v utrácení peněz a dávali přednost druhému zaměstnání před uskromněním. Díky těmto vysokým požadavkům na život pak došlo k tomu, že se začali hodně zadlužovat, nejsou totiž zvyklí si spořit. (McCrindle, 2008)

Celý svůj život žili ve společnosti digitálních technologií. Již od dětství se ve školách setkávají s bezdrátovým připojením a bezdotykovými zařízeními a e-knihami. (McCrindle, 2014) Jsou zvyklí konzumovat více informací než dřívější generace.

K získání informací využívají spíše internet nebo své přátele než knihy nebo zkušenější jednotlivce (Entrepreneurial Connection 200c in Murinová 2014).

Bergh a Behrer (2012) uvádí, že Generace Y zapíná počítače hned ráno po probuzení a mobil mají stále u sebe, dokud se nevybije.

### **1.4.2 Charakteristika Generace**

Generaci Y lze charakterizovat jako generaci, která si raději užívá, než aby se k něčemu zavázala. Na druhou stranu jsou tolerantní vůči odlišnostem. (McCrindle, 2014) Hamill Mark (2010) o Generaci Y říká, že jde o nejvýkonnější generaci v historii lidstva.

Lidé z generace Y mohou být popsáni jako sebevědomé, cynické, asertivní, náročné, sociálně zdatné a optimistické osoby. Mají tendenci očekávat odměnu ještě před tím, než se vůbec začali snažit. Hodně cestují, často mění práci či partnera. V současné době této generaci dělají potíže stále se zvyšující náklady na život. (McCrindle, 2014)

Generace Y si cení přátelství, které je pro ně mnohdy důležitější než rodina, a je si vědoma sociálních problémů. Žijí teď a tady, organizují si práci okolo svého soukromého života. Mají pocit, že respekt si musí člověk zasloužit a to nejen věkem nebo postavením. (McCrindle, 2014)

Viswanathan (2013) označuje Generaci Y jako snadno ovlivnitelnou okolím, přáteli a médií. Rozhodují se rychle, aniž by zvážili možné dopady a rizika. Jsou impulzivní a plánují krátkodobě. Když nastanou problémy, spoléhají se, že jim pomůžou přátelé.

Je to generace zaměřená spíše na výsledek než na procesy. Jsou dobří v multitaskingu, dokáží pracovat na několika projektech najednou, aniž by měli pocit, že jsou ve stresu. Často se o nich říká, že jsou nespolečenštlí a to hlavně díky tomu, že často využívají informační technologie ke kontaktu se svými známými. (McCrindle, 2014)

## **1.5 Generace Z**

Do Generace Z se řadí lidé, kteří se narodili v období od roku 1995 do roku 2009. Jejich nejstarší příslušníci právě dospěli. Někteří autoři ji definují jako generaci, která vyrůstala pouze v novém století. Generace Z často splývá s generací Y pod označením Milleniállové. Časové vymezení Milleinnálů se také liší dle autorů. Nejčastěji se ale uvádí 1980-2000. Generace Z bývá někdy také označována jako generace M (m = multitasking) či internetová generace/generace I. (Consumers of Tomorrow)

Caroline Geck (2007) vymezuje Generaci Z jedinci narozenými po roce 1990 v technologicky vyspělých zemích. Jsou unikátní tím, že vyrůstali v době, kdy už internet existoval. Autoři Montana a Petit (2008) říkají, že do Generace Z patří lidé narození po roce 1996. Bývají také označováni jako Tichá generace. Bruce Tulgan (2013) označuje rok 1990 jako začátek Generace Z.

Generace Z se vyznačuje svobodou, individualismem, rychlostí a závislostí na technologiích. Jsou to děti počítačů, GSM a Internetu. Sociální sítě jako je Facebook,

Twitter, Instagram, Pinterest a Foursquare se staly nedílnou součástí jejich života. Jedná se o nejvíce propojenou generaci. Chtějí, aby se vše událo rychle a okamžitě. Jejich pozornost je krátkodobá. Plyne z toho však výhoda. Zajímají se o více věcí najednou a nesoustředí se pouze na jednu věc. Mají nejlépe vyvinuté schopnosti synchronizace rukou, očí a uší za celou historii lidstva. Mají rádi věci, které dávají prostor jejich kreativitě. Mezi jejich rysy patří socializace prostřednictvím internetu, rychlá spotřeba, praktičnost a rychlost, interaktivita, efektivita. Spoléhají sami na sebe. Jsou inovativní. (Berkup, 2014)

### **1.5.1 Charakteristika generace**

Jedná se o plánované děti, materiálně velice dobře zaopatřené, kteří mají málo sourozenců. Jejich rodiče jsou většinou starší, žijí velice organizovaný život. (Employee Assistance Association of Atustralia in McCrindle 2014)

Jedná se o lidi vzdělané, začali totiž chodit do školy dříve než ostatní a předpokládá se, že budou také déle studovat. Jejich rodiče dávají přednost úkolům, aktivitám ve škole před bezstarostným dětstvím, bojí se o své děti, nenechávají je hrát si na ulici nebo na hřištích samotné. To vše způsobuje rychlejší dospívání této generace. (McCrindle, 2014)

Výborně zvládají multi-tasking, rychle se přesouvají od jedné věci k druhé, dávají větší důraz na rychlost než na přesnost. Znají akorát prostředí, kde vše je bezdrátově připojené a jen pár kliknutí vzdálené. Celý svět je jim otevřený. (McCrindle, 2014)

## 2 Generace na trhu práce

### 2.1 Baby Boomers

Generace Baby Boomers se v pracovním prostředí vyznačuje sebedůvěrou, se kterou přistupuje k pracovním úkolům, důraz kladou na budování týmu, preferují skupinová rozhodnutí a spolupráci, nemají rádi konflikty a snaží se jim vyhnout, k věcem přistupují pozitivně a vyznačují se rychlou adaptací na různé prostředí, jako jejich hodnoty lze označit individualitu, prosperitu, vlastnictví, zdraví a pohodu. (Valueoptions, 2014)

Jsou dobře vzdělaní a práce je pro ně vysokou prioritou, vyhledávají status a pocit úspěchu je pro ně velice důležitý. (Recruiting & Managing the Generations). Často se jim říká generace workoholiků, protože pracují dlouho a snaží se mít náskok před ostatními. Jsou soutěživí a mají silné pracovní návyky. Jsou vztahově a výsledkově orientovaní, věří v osobnostní růst, to vede k tomu, že se věnují několika aktivitám jak v zaměstnání tak mimo něj. Váží si peněz, příležitostí k postupu a veřejného rozpoznání. Jsou velice loajální vůči svému zaměstnavateli a váží si titulů a postavení. (Gibson, Greenwood, Murphy, Riddle, 2009) Jsou ochotni obětovat rodinu na úkor svého pracovního postupu, tvrdě pracují a věří v kariérní cestu, nechápou častou změnu zaměstnání. (Recruiting & Managing the Generations) Díky jejich soutěživosti vyhledávají zaměstnání, které je plné výzev a kde můžou růst. Rádi pracují v týmu, jejich oblíbený styl řízení je koučování. (Gibson, Greenwood, Murphy, Riddle, 2009)

V současné době už dosáhli spousty svých cílů a teď se starají o to, aby si našetřili na důchod. Stále více jedinců z generace Baby Boomers přemýšlí nad změnou tradičního odchodu do důchodu a stále častěji chtějí zůstat v zaměstnání déle, ať už z finančních důvodů, nebo proto, že chtějí pokračovat ve své kariéře. Mohou nabídnout stabilitu, vyspělost, zkušenosti a leadership. Mají rozdílné priority a pracovní rutiny. (Recruiting & Managing the Generations)

Přestože Baby Boomer neplánují odchod do důchodu brzy, vyžadují také čas na jejich osobní život. Což znamená, že chtějí flexibilní pracovní dobu či práce na zkrácené úvazky. Při náboru této generace je dobré se zaměřit na nástroje pro povýšení, mzdu a status v rámci společnosti. Je dobré představit jim více flexibility do mzdového systému a systému odchodu do důchodu, nabídnout jim další vzdělávání stejně tak i možnost mentorování mladších pracovníků. (Recruiting & Managing the Generations)

### 2.2 Generace X

Generace X tvoří můstek mezi generacemi. Rozumí a přisvojí si pracovní etiku a soustředěnost generace Baby Boomers, ale jsou stále blízko ke Generaci Y a umí se spojit s jejich postoji a hodnotami. V zaměstnání hledají shodu mezi hodnotami společnosti a jejich vlastními hodnotami, vysoký důraz kladou na plat a benefity, možnost rozvoje a kariérního růstu. (McCrindle, 2014)

Generace X se při hledání zaměstnání zaměřuje na to, aby našli společnost, jejíž hodnoty se shodují s jejich vlastními osobními hodnotami. Důležité pro ně je také work-life balance a finanční ohodnocení. Na co kladou opravdu veliký důraz, je osobnostní rozvoj a kariérní růst. Zajímá je firemní kultura, vývoj kultury organizace, zpětná vazba společnosti vůči zaměstnanci, zda jsou zaměstnanci chváleni za své úsilí a výsledky, zda se vedoucí zaměstnanci také podílejí na práci svých podřízených, když je potřeba, zda jim zaměstnavatel poskytuje prostředí, ve kterém se mohou dále rozvíjet osobnostně i kariérně. (Cirillo, 2010)

Rozhodují se o volbě kariéry po poradě s kariérními poradci nebo experty. Učí se pozorováním. Při rozhodování zvažují, v čem je to pro ně výhodné, stanovují si střednědobé cíle, v manažerských pozicích koordinují lidi, při komunikaci používají vizuální příklady a demonstrace. (McCrinkle, 2014)

Aby si zaměstnavatelé udrželi Generaci X v organizaci, musejí jim dát najevo, že si jich váží, dát jim prostor, aby si mohli věci dělat po svém. Generace X musí mít pocit, že je součástí společnosti a může jí přidat hodnotu. Lidé z této generace potřebují kromě práce i svůj osobní život. Od společnosti vyžadují, aby byla transparentní a čestná, etická a vzájemně se v ní lidé respektovali. Chtějí, aby společnost byla uvolněná, umožňovala flexibilní pracovní dobu, v pátek dřívější odchod ze zaměstnání a aby nemuseli nosit formální oblečení. Aby neodešli ze společnosti, musejí mít pocit, že jejich potřeby kariérního postupu jsou uspokojovány, předpokládají, že jejich nadřízený bude mít plán jejich postupu. Nezajímá je název jejich pozice, ale typ práce, kterou vykonávají. (Cirillo, 2010)

Mají rádi přímé chování a upřímnost. Chtějí, aby jim bylo řečeno, co se od nich očekává a aby se jim dostalo rady, jaké techniky mohou být užitečné, aby se dostali k výsledkům efektivněji. Potřebují vědět, komu mají podávat reporty. Respekt jejich přímého nadřízeného, který je také otevřený, umí naslouchat, nabízí konstruktivní zpětnou vazbu, zajímá se o jejich pohodu, je pro ně nezbytností. Mají rádi, když jsou mentorováni a podporováni v jejich kariérním rozvoji. (Cirillo, 2010)

Vítová (2013) uvádí, že většina z generace si našla pracovní místo hned, jakmile dokončili školu a stále v tomto zaměstnání pracují. Typické je pro ně dlouhodobé zaměstnání. Při výběru pak dávají přednost nabídce, která je v okolí jejich bydliště, neradi se za prací stěhují. Lze u nich očekávat, že do práce chodí brzy ráno. Snaží se odvést kvalitní práci, očekávají však za ni odměnu. Ke vzdělávání nemají tak pozitivní vztah jako Generace Y.

O Generaci X lze říct, že svou práci odvádí kvalitně s důrazem kladeným na výsledky, jsou charakterističtí svojí produktivitou, sdílením práce, respektem vůči autoritě, ale nenechají se oslnit tituly. (Valueoptions 2014) Jsou přizpůsobiví, nezávislí a kreativní. Na druhou stranu jsou netrpěliví, mají špatné lidské dovednosti, jsou nezkušení a cyničtí. Generace X je cynická vůči svému zaměstnavateli kvůli zkušenostem svých rodičů a prarodičů, kteří ztráceli práce v předcházejících letech. Jsou přesvědčeni, že opravdová jistota práce je závislá na jejich schopnosti vyvíjet své znalosti

a dovednosti. Mohou být motivováni k odvedení dobré práce flexibilními hodinami, neformálním pracovním prostředím a správným rozměrem dohledu. (Recruiting & Managing the Generations)

Preferují samostatné podnikání, chtějí být svým vlastní pánem. Stali se největší podnikatelskou generací v historii USA. Věří, že dobrovolnická činnost je lepší, než se snažit měnit zákony či volit. (Straus Howe 2007)

Chtějí práci, která je uspokojuje a naplňuje a která je zároveň posune dál. Nejsou ale tak ambiciózní jako předchozí generace Baby Boomers. Váží si klidu, kvalitního společenského života a flexibility. Nebojí se říct svůj názor a umí otevřeně mluvit o svých potřebách. Nezůstávají v zaměstnání, které je nebaví a nelíbí se jim, ani proto, aby ukázali svou loajalitu. (Kropáčová 2011)

Generace X očekává tvrdou práci a dobře za to chtějí zaplatit. Preferují svou odměnu za dovedenou práci v penězích, očekávají okamžitou a nepřetržitou zpětnou vazbu, nevdají jim dávat zpětnou vazbu ostatním, pracují v multikulturním nastavení, chtějí zábavu v zaměstnání a slib budoucího povýšení. Zabývají se vytvořením spokojeného osobního života, jsou skeptičtí vůči dlouhodobým úvazkům, nebrání se změně zaměstnání kvůli vyššímu výdělku, jsou loajálnější spíše ke své profesi než k jejich zaměstnavateli. (Recruiting & Managing the Generations)

Nevěří korporacím, proto by nábor měl být upřímný, přímý a měl by zvýraznit možnosti získání konkurenceschopných dovedností. Pro Generaci X jsou také důležité webové stránky společnosti. Měli by tedy mít jednoduchou cestu k zobrazení pracovních příležitostí. Dále by neměli obsahovat žádné nefunkční odkazy. Důležitá je také pozitivní značka zaměstnavatele. Při náboru je důležité apelovat na jejich zájem se učit, zvýraznit placené vzdělání a vývoj jejich dovedností. (Recruiting & Managing the Generations)

Zaujmout je lze designem, zábavou a zážitky, rádi totiž cestují a získávají nové příležitosti k osobnímu rozvoji, důraz kladou na vyjádření svého vlastního názoru. (Entrepreneurial connection 2007b in Murinová 2014)

Jejich motivaci uvnitř společnosti může zajistit (Berkup, 2014):

- Existence struktury rozvoje, která umožňuje příležitosti, kde se mohou jedinci zlepšit;
- Příjemné a svobodné pracovní prostředí;
- Flexibilní pracovní doba;
- Příležitosti ke kariérnímu postupu založené na dovednostech;
- Zadávání příkazů jasně a vysvětlení, jaká jsou očekávání, když je úkol hotový;
- Nechat jim prostor volně udělat práci poté, co jim byli podány detailní informace;
- Zpětná vazba, která se týká práce, kterou dokončili;
- Existence flexibilního pracovního stylu, takže si mohou vytvořit rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem.

## 2.3 Generace Y

Jsou vybíraví, sebejistí a netrpěliví (Kotler, Keller 2013), zajímá je kreativní, dynamické prostředí, příjemné pracovní prostředí a dostatek času pro osobní život. Usilují o work-life balance. (Raková 2014). Nejedná se však o nevyzrálou, ale o trvalou změnu postojů (Červenková 2014)

Pro Generaci Y je atraktivní zkrácený pracovní úvazek, práce z domu, které jsou atraktivní především pro ženy na rodičovské dovolené, seniory, osoby s omezeným pohybem. Někteří se doma na práci mohou lépe soustředit. (Raková 2014) Jsou optimističtí, idealisté, mají více dovedností, hodně riskují, mají respekt pro autoritu a globální rozhled (Roberst 2005) Nemají rádi mikromanagement a pomalé tempo. (Lowe, Levitt, Wilson 2008)

Mark McCrindle (2006) je popisuje jako spolupracující učence, kteří rádi pracují v týmu a vzkvétají v uvolněných skupinách a potřebují flexibilitu. Další důležitý faktor je firemní kultura.

Ve srovnání s předchozími generacemi je méně loajální k zaměstnavateli, jsou orientováni na krátkodobé pracovní vztahy. S technologií umí dobře zacházet, jsou mobilní a ochotní se učit. Důležité je pro ně uznání a individuální přístup, které v zaměstnání očekávají. (Dvořáková, 2011)

V roce 2009 okolo 40% zaměstnaných z Generace Y pracovalo na částečné úvazek nebo na dohody mimo pracovní poměr, protože si dokončovali vzdělání. V následujícím desetiletí vstoupí na trh ve velkém množství. Generace Y obsazuje v tuto chvíli 1 z 5 pracovních míst, ale ovlivnili pracovní trh ve velké míře a to hlavně v jejich požadavcích na flexibilní podmínky a work-life balance. Generace Y má zvyk nečekat na výhody, které jim přináší léta praxe a odhodlání, soutěží o vyšší pozice se starší a zkušenější Generací X, což přináší velké vzájemné rozepře. (McCrindle, 2014)

Lze je motivovat kreativitou a variabilitou práce. Při výběrání zaměstnání jsou ovlivňováni Internetem a skupinou vrstevníků. V manažerských pozicích využívají inovaci a předávání autority ostatním, angažují se a nabízejí svůj názor. (McCrindle, 2014)

Je statisticky dokázáno, že je třikrát pravděpodobnější, že lidé ve věku 20-24 změní během jednoho roku zaměstnání, než lidé ve věku 45-54. Každý čtvrtý člověk ve věku 20-24 změní v jednom roce zaměstnání. (ABS Labour Mobility Australia Cat 6209.0 in New generations at work). Není to dáno neloajalností nebo pouze znakem mládí, ale také novými pracovními příležitostmi. Nejsou zvyklí se s něčím spokojit. Jejich loajalitu si lze získat pochopením a uspokojením jejich potřeb a motivováním relevantními odměnami. (McCrindle, 2006)

Protože často mění zaměstnání a za prací cestují do jiných států, proto dnešní pojetí zaměstnání není jen o splnění úkolů a obdržení mzdy, ale také o zábavě, sociálním kontaktu, vzdělávání, osobním růstu a celkovém uspokojení. Generace Y nehledá zaměstnání ale příležitosti. (McCrindle, 2006)

Článek Bridging the Gap z roku 2012 uvádí, na co si dát pozor při zaměstnávání Generace Y. Jde o to, že si jen nehledají práci ale komunitu. Stejně tak nechtějí pouze kolegy ale přátele. Práci většinou nemění proto, že mají důvod odejít, ale protože nemají důvod zůstat. Potřebují vedoucího, který si váží komunikace a ne pouze autority, někoho, kdo jim jde příkladem a zapojuje je do procesu, a ne někoho, kdo je jen řídí a nařizuje jim.

Nezajímá je pouze popis pracovních činností, ale pracovní prostředí, kultura, variabilita, zábava, vzdělávání, styl řízení a flexibilita. Jsou motivováni ke změně zaměstnavatele velkou značkou, stabilním zázemím nebo výzvou. (McCrindle, 2006)

Generace Y dává přednost volnému času, zároveň klesá význam finančního ohodnocení, kterému nepřikládají tak vysoký důraz. Přidaná hodnota pro ně je práce, která má význam. (Keményová, 2015) Vyhledávají co nejlepší pracovní podmínky. Do popředí se dostávají další odměny. (Kubátková, Kukulková 2013)

Někteří zaměstnavatelé zakládají sociální programy, aby přilákali Generaci Y do své společnosti. (Adamcová 2015) Jako nejžádanější benefit této generace lze označit vzdělávání, které je v současné době spíše řešeno individuálně. (Bábek 2014)

Studenti z Generace Y hledají ve svém budoucím zaměstnání možnost dalšího vzdělávání a současně kvalitní život. Přednost dávají prostředí, které je klidné a uvolněné. Chtějí, aby jim zaměstnavatel poskytl flexibilní pracovní dobu a staral se o životní prostředí. (Krugerová 2010 in Kasalová 2015)

„Rádi zkusí nové výzvy, překonávají překážky a nebojí se vyjádřit svůj názor. Jsou praktičtí, optimističtí, věří v budoucnost a lepší zítřky“ (Tesařová 2015).

Generace Y má potřebu pochopit věci více do hloubky, chtějí udělat dojem a efektivní změny, nehrnou se tolik do vedoucích pozic. (Valueoptions 2014)

„Podle výzkumů je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů Generace Y úroveň manažerského vedení. To přináší požadavky na kompetence vůdců, které lze shrnout do následujících bodů: vedení místo řízení, diverzita, sebeřízení a sebe rozvoj a podpora učící se organizace“ (Legnerová 2014)

Za práci jsou ochotni se stěhovat po celém světě. Hamill Mark (2010)

Milleniálové věří, že tvrdá práce a stanovení cílů vedou k dosažení jejich snů. Protože jsou na trhu práce teprve krátce, potřebují více dohledu a struktury. Nemají zkušenosti s vyřizováním konfliktů mezi lidmi. K motivaci jejich pracovního výkonu, je třeba předat jim zprávu, že budou pracovat s dalšími chytrými a kreativními lidmi a pocít, že právě oni pomůžou ke změně společnosti. (Salahuddin 2010)

Při vstupu na trh práce většina z nich směřuje do velkých institucí a do vlády, kde hledají teamovou spolupráci, ochranu před riziky a work-life balance. (Strauss a Howe, 2007)

Generace Y očekává blízký a frekventovaný kontakt se svým vedoucím, chtějí poskytovat svůj názor, potřebují vidět, jaký má jejich práce vliv, neočekávají, že



zůstanou ve stejném zaměstnání příliš dlouho, rádi pracují v týmu, chtějí přesně stanovené cíle, očekávají, že budou placeni za to, co dělají, ne kolik tím stráví času, chtějí být na vrcholu okamžitě, vyžadují častou zpětnou vazbu. (Recruitign & Managing the Generations)

K jejich zaujetí, potřebuje společnost kampaň, která je barevná, optimistická, kousavá a moderní. Nedílnou součástí náboru je také technologická stránka, přesto je pro Generaci důležitá osobní interakce s recruiterem, který je schopný uznání. Také nepřijmout pracovní nabídku aniž by ji nejdříve neprojednali se svou rodinou. (Recruitign & Managing the Generations) Preferují pohovory jeden na jednoho, upřímný rozhovor s recruiterem. Jedno až dvě kola pohovoru vnímají jako normální, tři až více považují za zastrašující. Mají rádi, když pohovor neprobíhá strojeným typickým způsobem, ale jako opravdová konverzace. (McCrindle, 2006) Nejlepší způsob navázání vztahu s Generací Y je další jedinec z Generace Y. Nejlepší je, když jim otázky zodpoví zaměstnanec, který je oddaný společnosti. Tento člověk pak působí jako poradce po nástupu nového zaměstnance. Generaci Y lze zaujmou také videem např. krátký rozhovor se zaměstnanci. (Recruitign & Managing the Generations)

Podle výzkumu Employee Review survey realizovaného Herri Interactive se Generace Y nestará tolik o zvýšení mzdy, 58% Generace Y a 52% Generace X chtějí cesty k osobnímu rozvoji v porovnání se 41% generace Baby Boomers.

Generace Y se často ptá na otázky: Je tato práce zajímavá a uspokojivá? Je smysluplné a důležité dělat tuto práci? (Kaye, 2012)

K motivaci a zajištění úspěchů u Generace Y lze podniknout následující (Berkup 2014):

- Musejí být vedeni seniorním expertem, takže se mohou zlepšovat ve své kariéře;
- Doporučení týkající se jejich kariéry od spolupracovníků, které považují za lídra ve společnosti;
- Zajištění flexibilní pracovní doby, což z jejich strany vede k lepší koncentraci na práci;
- Neklást veliký důraz na vzhled a chování;
- Vytvoření pohodlného pracovního prostředí;
- Nechat je vytvořit si příjemné pracovní prostředí se svými spolupracovníky;
- Detailní popis zadaného úkolu;
- Pravidelná zpětná vazba vztahující se na jejich práci;
- Vytvoření odpovědností, mohou se tak vyjádřit a dát najevo svou odlišnost;
- Hodnocení výkonu nesmí být založeno na kritériích, jako jsou zkušenosti nebo odpracované hodiny. Musí to být ohodnoceno dle individuálních diferencí, jako je úspěch, kreativita a inovace;

- Navržení pracovního prostředí, které jim umožňuje věnovat se rodině, která je pro ně velice důležitá a vytvořit rovnováhu mezi jejich pracovním a soukromým životem;
- Příležitosti k vytvoření smysluplné práce;
- Nedovolit jim, aby si vytvořili pasivní vztah k důležitým záležitostem ve společnosti, musí jim být dána možnost podílet se na operativě a prostor k tomu, aby v tom byli úspěšní;
- Podpora týmové spolupráce, aby si mohly zlepšit jejich kariéru a dosáhnout svým vlastních osobních cílů;
- Dát jim prostor k tomu, aby pracovali s inteligentními a kreativními osobnostmi, kteří jim rozšíří obzor;

Průzkum společnosti SpelerFox se zaměřil na nábor, adaptaci a udržení mladých talentovaných lidí z Generace Y. Výsledkem bylo zjištění, že na tuto generaci je dobré cílit přes sociální sítě, studentské portály či navázat spolupráci s univerzitami nebo dokonce vytvářet speciální studentské programy jako např. tzv. trainee programy či stáže. Zdůrazňují jim kariérní růst, poskytované benefity. Důležité je dle průzkumu zaměřením se na zaměstnavateckou značku a personální marketing. Jako nástroj při náboru doporučují použít assessment centra, kompetenční metody pohovoru či modelové situace, které jsou vytvořeny z reálných situací. Jsou nároční na kolektiv, ale na druhou stranu nepíjí na vysoké peněžní odměně. Ke snížení fluktuaci může pomoci dobře navržený adaptační program, zejména se jedná o metody jako koučování a mentorování. (Hamill Mark 2010)

### **2.3.1 Udržení Generace Y**

Zaměstnání je pro ně velkou součástí života, není to jejich život, ale je to zdrojem jejich pohonu života - mohou se pak dále vzdělávat, setkávat se s lidmi. (McCrindle 2006)

Z průzkumu uvedeném autorem Markem McCrindle (2006) vyšlo najevo, že pro Generaci Y je důležitá variace práce. 38% respondentů odpovědělo, že příležitost k postupu je jedna ze tří věcí, kterou musí v zaměstnání mít, to nabízí změnu a možnost povýšení. Na co dávají veliký důraz, je styl řízení v organizaci. Jejich ideálním manažerem je člověk, který si váží komunikace a vytváří transparentní prostředí a respektuje svoje podřízené. Jejich preferovaným stylem leadershipu je souhlasný než příkazový, více participující než autokratický a více flexibilní než strukturovaný a hierarchický.

Dále je pro ně důležité vzdělání. Vzdělání jim dává možnost zůstat efektivními v jejich současném zaměstnání, ale také je to dělá zaměstnatelnými v budoucnosti. 78.9% respondentů uvedlo, že doplňující vzdělání v zaměstnání je pro ně velice důležité. 89.6% Generace Y se shodlo na tom, že při pravidelném vzdělávání ze strany zaměstnavatele, jsou motivováni zůstat v organizaci déle. Je důležité rozvíjet nejen technické znalosti a dovednosti zaměstnanců ale i tzv. soft skills, které jsou Generací Y upřednostňovány. Jedná se např. o prezentační dovednosti, komunikační dovednosti

nebo řídicí dovednosti. Mají rádi formu koučování nebo mentorování stejně tak jako kurzy uvnitř i vně podniku. Co nemají rádi, je online vzdělávání.

Brončková (2010) doporučuje k udržení Generace Y poskytnout prostředí, ve kterém mohou otevřeně komunikovat. Zaměstnavatel by jí měl umožnit přechod do jiného projektu, oddělení či pobočky v rámci celé společnosti, což naplní její potřebu různorodosti, kreativity a nových výzev.

Motivovat je lze přes jejich vedení, pracovní vztahy, flexibilitu práce a kompenzaci. Vyžadují individuální přístup a uznání. Dále lze tuto generaci motivovat výzvou jejich každodenních úkolů. Tím se zamezí tomu, že začnou vnímat práci jako nudnou. Manažeři mohou zadávat rozdílné úkoly a umožnit jim práci na odlišných projektech. Důležité je, aby manažeři byli otevření k novým nápadům jejich podřízených. Vyžadují zpětnou vazbu, na druhou stranu chtějí ale flexibilitu a nechtějí, aby jim každou minutu někdo říkal, co mají dělat. Chtějí od svého manažera podat pomocnou ruku, když si nevedou dobře. Vnímají, že záleží právě na manažerovi, který jim pomůže se vzdělávat a motivovat, aby byli co nejlepší. Generace Y je motivována neustálými odměnami a uznáním. Při vstupu do zaměstnání předpokládají, že jejich manažer ví vše a má odpovědi na všechny otázky. Myslí si, že jejich nadřízený je stejně vzdělaný, jako oni. Frustruje je, když přijdou se zlepšením, ale jejich nadřízený nechce opustit zaběhnuté koleje oproti efektivnějším způsobům. (Meier, Austin, Crocker 2010)

Pro Generaci Y je mentorování velice důležité. Je to dobrý způsob, jak ji naučit hodnotám organizace stejně tak jako získat vhled do nového odvětví. Nemohou být šťastní, aniž by vnímali důležitost jejich práce. Nevidět cíl práce způsobuje, že jsou frustrováni a demotivováni. Proto je důležitá komunikace a otevřenost ze strany mentorů. Zaměstnanci, kteří jsou otevření, mají větší šanci růstu a rozvoje v jejich odvětví. Mají rádi úkoly, které splní rychle a mohou se tak posunout k novému cíli. Nechtějí jen sedět a čekat na manažera, až jim úkol přidělí, chtějí svojí vlastní odpovědnost. Chtějí se stále zlepšovat a hledají způsob jak to realizovat. Hledají místo, kde budou úspěšní a zároveň se budou bavit. Některé společnosti mají kino zadarmo, v létě mají zkrácenou pracovní dobu v pátek na polovinu, nepořádají jen týmové ale i celopodnikové akce - jako sportovní akce, oslavy např. Vánoční večírek. Generace Y chce flexibilní pracovní dobu v létě, možnost pracovat z domova, placené přesčasy. Jsou otevření pracovat odkudkoliv. Pracovní cesty se staly nedílnou součástí jejich života. Přestože jsou ochotní cestovat, chtějí za to kompenzaci, např. když musí pracovně někde strávit víkend, nechtějí v pondělí jít do práce, ale mít volno. Pro zajištění work-life balance pro Generaci Y, je dobré jim poskytnout benefity zaměřené na životní styl. Je také dobré, aby společnost držela krok s technologickým pokrokem. Generace Y preferuje elektronickou komunikaci před osobními setkáními. Upřednostňuje organizace, které jsou zaměřené na cíl, váží si vzdělání a osvojila si multi-tasking a skupinovou práci a která jim umožňuje work-life balance. (Meier, Austin, Crocker 2010)

## 2.4 Generace Z

Předpokládá se, že budou mít nejpříznivější vztah k životnímu prostředí, dále se předpokládá, že budou velmi nedůvěřiví vůči společnosti a budou ze zaměstnání odcházet ještě rychleji než Generace Y. (Korean Times, 2007 in Montana, Petit 2008) Vyžadují volbu ve všech procesech a chtějí strukturu ve všem, co dělají (Strauss, Howe 2000)

Nejsilnějším motivátorem této generace je zvědavost, ale také peníze stejně tak jako možnost pomoci lidem. Nejdůležitější je pro ně work-life balance a stabilita práce. Jsou velice zvědaví, méně optimističtí ohledně jejich pracovních příležitostí než Generace Y. (Strauss, 2016)

Vítová (2013) ve své práci uvádí, že tato generace je velice flexibilní ať už jde o pracovní dobu či lokalitu pracoviště. Stěhování za prací jim problémy nedělá. Upřednostňují práci v mezinárodních společnostech, kde využívají své jazykové a technologické schopnosti.

K tomu, abychom od Generace Z dostali to nejlepší v zaměstnání, Bruce Tulgan (2013) doporučuje zaměřit se na:

1. Vztahy na pracovišti
  - Zavedení malých pracovních skupin, které mají silného lídra, pevné a přesně stanovené rozkazy a chování vůči zaměstnanci jako k vnitřnímu zákazníkovi.
2. Vzdělávání
  - Mezi mladou pracovní silou se objevuje mezera v dovednostech, která se však netýká technologií, ale „soft skills“ - osobní odpovědnost, řešení problémů, time management a vzájemná komunikace. Jedná se o dlouhotrvající proces, který učí pracovní návyky a řízení pracovních vztahů.
3. Jasnou definici rolí
  - K tomu, aby Generace Z mohla převzít práci rychle, efektivně a přitom uspět, potřebují velmi dobrou strukturu a definici rolí a odpovědností. Měla by se jim dát úzká specializace, hodnotící systémy a odměny a definice odpovědností ke každé určené věci, kterou mají dělat.
4. Převzetí kontroly nad sociálními sítěmi
5. Loajalitu
  - Silně reagují k jasně definovaným výměnám „čas/úkol“ za jasně stanovené odměny. Nejefektivnější způsob, jakým řídit jejich výkon a udržovat pracovní vztah s touto generací je vyjednávání ze strany manažerů o výkonu a odměně v otevřené komunikaci, která se musí odehrávat v průběhu jejich vztahu a neustále se opakovat.

## 6. Vytváření vysněné práce

- Je potřeba oddělit pracovníky, kteří jsou pro nás velmi cenní od ostatních. Mezi mladými můžeme nalézt rostoucí elitu, po které je stále vyšší poptávka. K udržení těchto jedinců je potřeba umět vytvořit vysněné zaměstnání. K jeho vytvoření je třeba dlouhodobé porozumění pracovních podmínek, odměn, flexibility. Za to se společnosti odmění dlouhodobým pracovním vztahem.

## 2.5 Rozdíly mezi generacemi

V roce 2002 provedli studii Stutton a Smola na rozdílné hodnoty v oblasti práce mezi generací X a Y. Zkoumali rozdíly mezi hodnotami současných zaměstnanců oproti předchozí generaci, zda se liší hodnoty současných zaměstnanců oproti těm, kteří pracovali v roce 1947 a zda se hodnoty mění s věkem pracovníků. Potvrdili rozdílnost hodnot mezi současnými pracovníky a těmi předchozími. Jako jeden z hlavních rozdílů identifikovali, že mladí pracovníci očekávají povýšení mnohem rychleji. Dále zjistili, že mladí pracovníci jsou ochotni rychleji ukončit pracovní poměr v případě, že zdědí větší množství peněz. Dále zjistili, že se mladší generace méně stará o podnik a jsou spíše orientováni na sebe. Nechtějí sedět a čekat na odměnu nebo na výsledek. Přemýšlejí spíše krátkodobě než dále do budoucnosti. Chtějí, aby se vše stalo ihned a co nejrychleji.

Výsledkem výzkumu *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges* (Meier, Austin, Crocker 2010) bylo naopak zjištění, že se Generace Y tolik neliší od jiné generace, která byla ve stejném věku. Jde o požadavek opravdových zkušeností a žít a pracovat v „opravdovém světě“. Při vstupu na pracovní trh má Generace Y vyšší nároky a radikálně rozdílné cíle než Generace X. Hlavním rozdílem mezi těmito generacemi je úroveň vzdělání a zkušenosti při vstupu na trh práce. Stále narůstá počet lidí, kteří po střední škole jdou na vysokou a pokračují až na magisterské nebo doktorské studium. Na druhé straně také rostou požadavky společností. Generace Y vyžaduje vzdělávání, odpovědnost, flexibilitu a rozvoj osobnostních cílů od svého zaměstnavatele.

## 3 Související pojmy

V následující kapitole jsou definovány pojmy, které jsou používány v souvislosti s generacemi na trhu práce, jako je trh práce, získávání a výběr pracovníků, motivace, vzdělávání, firemní kultura a pracovní prostředí.

### 3.1 Trh práce

Jako první související pojem je trh práce. Dále je uvedena jeho definice a vymezení pojmu nezaměstnanosti a její druhy.

#### 3.1.1 Definice trhu práce

Trh práce je místo, kde jsou tvořeny podmínky zaměstnanosti na základě nabídky a poptávky. Předmětem směny na trhu je práce. Jako prodávající se označuje zaměstnanec, kupující je zaměstnavatel. „Na trhu práce dochází k interakci mezi subjekty na něm působícími, tj. mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a státem.“ Ukazatelé na trhu práce jsou demografické, makro i mikroekonomické. (Dvořáková, 2012)

Trh práce lze rozdělit na vnější a vnitřní. Na vnitřním trhu práce se střetává nabídka, kterou tvoří zaměstnavatel, a poptávka, která je tvořena zaměstnanci. Na vnějším trhu práce se střetává nabídka zaměstnavatele a poptávka uchazečů na nová pracovní místa. (Tuleja 2007)

#### 3.1.2 Nezaměstnanost

„Nezaměstnanost je setrvalý projev nerovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na pracovním trhu ve smyslu převisu nabídky“ (Dvořáková 2012). Nezaměstnaná osoba je člověk, který nové zaměstnání hledá, nevykonává samostatně výdělečnou činnost a ani se soustavně nepřipravuje na povolání, a požádal o zprostředkování zaměstnání na úřadu práce. (Dvořáková 2012)

##### 3.1.2.1 Druhy nezaměstnanosti

Dvořáková uvádí 4 typy nezaměstnanosti: frikční, sezonní, strukturální a cyklickou.

Frikční nezaměstnanost vzniká, když zaměstnanec opustí své dosavadní zaměstnání, a hledá si nové. Časové vymezení frikční nezaměstnanosti je doba, kterou člověk potřebuje k získání informací, jako jsou volná pracovní místa na trhu, čas k rozhodnutí o nástupu do nového zaměstnání a porovnání dalších možností, tj. k hledání nového pracovního místa.

Sezonní nezaměstnanost je z časového hlediska krátkodobá. Vzniká nerovnoměrnou produkcí v odvětvích, ve kterých je výroba závislá na počasí a ve zpracovatelských odvětvích, která na ní navazují.

Strukturální nezaměstnanost vzniká tehdy, když nabídka pracovní síly je vyšší než její poptávka. Souvisí s tím také nízká mobilita obyvatelstva.

Cyklická nezaměstnanost je vyvolaná hospodářskými změnami.

Nezaměstnanost se také liší v různých regionech. Důležité je vzít v potaz dlouhodobou nezaměstnanost. O dlouhodobou nezaměstnanost se jedná tehdy, když je uchazeč o zaměstnání registrovaný na úřadu práce déle než 12 měsíců.

### **3.1.3 Trh práce v ČR**

Přestože Generace Y dlouho studuje, na trhu práce se stávají rizikovou skupinou. Dle ČSÚ (2014) vysokoškolsky vzdělaných bylo nezaměstnaných 14,1% oproti středoškolsky vzdělaným, kteří jsou nezaměstnaní z 9,8%. Je to tím, že sice vysokoškolsky vzdělaní lidé mají bohaté teoretické zkušenosti, společnosti však dávají přednost absolventům, kteří již získali praxi při studiu. Kromě požadavků společností je zásadní problém v očekáváních a cílech, které absolventi mají. (Šnýdrová 2014)

Každým rokem absolvuje vysokou školu přes 5000 lidí. (ČSÚ) Míra nezaměstnanosti v ČR ke konci roku 2016 byla 3,6 % oproti 4. čtvrtletí roku 2015, kdy byla 4,5 %. (ČSÚ)

## **3.2 Získávání a výběr**

„Podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči“ (Šikýř, 2016) Výsledkem procesu získávání zaměstnanců „je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky“ (Šikýř, 2016). Cílem získávání zaměstnanců je obsadit volné pracovní místo tj. nově vytvořené či uvolněné pracovní místo.

Kociánová (2012) označuje získávání a navazující výběr pracovníků jako klíčovou personální činnost, která zajišťuje kvalitu lidí, kteří vstupují do organizace. Jejím úkolem je oslovit optimální počet uchazečů, kteří by mohli obsadit volné pracovní místo. Z nich poté organizace vybírá pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.

„Modelový postup získávání zaměstnanců zahrnuje:

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa;
- stanovení požadavků na zaměstnance;
- identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců;
- stanovení metod získávání zaměstnanců;
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání;
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání“. (Šikýř 2016)

Volné pracovní místo lze obsadit z vnitřních zdrojů organizace nebo z vnějších zdrojů. Výhody obsazení z vnitřních zdrojů jsou například to, že zaměstnanec již organizaci zná, organizace zná zaměstnance, tím se zkracuje doba adaptace, dochází ke zvýšení

motivace zaměstnanců, protože vidí, že možnost postupu je opravdová a tím se zvyšuje i jejich loajalita. I obsazení z vnějších zdrojů má své výhody. Mezi ty patří např. pohledy a názory nově přichozícího zaměstnance. Tito zaměstnanci také bývají levnější, než ty, které již v organizaci jsou. (Šnýdrová 2014)

### **3.2.1 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je následnou etapou v procesu obsazování volného pracovního místa. Cílem této fáze je určit, kterého z uchazečů si společnost vybere.

Při výběru zaměstnance se používají metody jako je hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazeče, assessment centrum či zkoumání referencí.

### **3.2.2 Přijímání zaměstnanců**

Po výběru toho správného a vhodného uchazeče následuje uzavření pracovněprávního vztahu.

## **3.3 Adaptace**

Adaptace je závěrečná fáze procesu obsazování pracovního místa. Jedná se o informování, odborné zapracování a sociální začlenění nového zaměstnance do nového zaměstnání. Adaptace má dvě formy. První je formální adaptace, která se uskutečňuje v rámci adaptačního programu, který vede přímý nadřízený příp. pověřený zaměstnanec. Druhou formou je neformální adaptace, která vzniká vlivem okolí a je spontánní. (Šikýř, 2016)

Adaptační program obsahuje informace pro nového zaměstnance o podstatných informacích potřebných k výkonu práce. Jedná se o sdělení cílů organizace, zásad a postupů organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách, které se vztahují k pracovnímu místu. Dále zaměstnanec musí být seznámen s pracovním řádem, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vnitřními předpisy, systémem hodnocení a odměňování, možnostmi vzdělávání. Odborně zapracovaný je nový zaměstnanec tehdy, když je schopen zvládat požadavky pracovního místa a organizace tak, aby dosahoval požadovaného výkonu. Sociální začlenění je seznámení zaměstnance se sociálními vztahy na pracovišti tak, aby překonal počáteční nejistotu, pocit neznámého a vytvořil se v něm pozitivní vztah k práci a organizaci. (Šikýř, 2016)

## **3.4 Diverzity management**

Diverzity management měl svůj rozvoj v 80. letech 20. století v USA, v 90. letech se poté dostal i do Evropy. Na pracovním trhu je v současnosti velmi málo pracovní síly. Je proto dobré podívat se i na jiné skupiny obyvatel jako potenciální zaměstnance a to matky s dětmi, zdravotně postižení lidé, lidé straší, absolventy, přistěhovalce. Jedná se



o možnost, jak oživit organizaci. Diverzita přispívá ke snížení diskriminace a předsudků. (Velíšková, 2015 in Horváthová 2016)

Diverzitou se chápe rozdíl mezi zaměstnanci ve věku, pohlaví, národnosti apod. Jedná se tedy o různorodost, rozmanitost, rozdílnost či odlišnost. (Urban, 2004 in Horváthová 2016) Diverzity management je zvládnání těchto odlišností v organizaci. (Mužáková 2014 in Horváthová 2016) Podle Hubbarda (2004) je diverzity management proces, ve kterém se plánuje, organizuje, řídí a podporuje společenská různorodost, která je přínosem v organizaci.

Kociánová (2012) definuje diverzity management jako řízení různorodosti a to z hlediska věku, pohlaví, etnické příslušnosti, náboženského vyznání atd.

### **3.5 Age management**

Age management je řízení věkové struktury zaměstnanců. Týká se strategií společnosti v oblasti získávání starších pracovníků. Zahrnuje řízení věkové diverzity, work-life balance, alternativních pracovních úvazků, zdraví a životního stylu starších zaměstnanců. Úzce souvisí se strategií mezigeneračního předávání znalostí, talent managementem a nástupnictvím ve společnosti. (Kociánová 2012) Age management je odrazem současné stárnoucí populace, která má dopad na celou společnost a ne jen na trh práce. Age management je řízení, které bere ohled na věk zaměstnanců. Patří sem všechny věkové skupiny zaměstnanců v organizaci, ať už jde o absolventy, rodiče s dětmi, stárnoucí pracovníky. Age management se zaměřuje na péči o zdraví a podporu udržování, zlepšování kondice zaměstnanců, vzdělávací aktivity s podporou na mezigenerační spolupráci. Pomáhá udržovat uspokojení z práce a work-life balance. Do Age management patří restrukturalizace pracovních míst a rozvoj prostředí organizace. Dále zahrnuje přizpůsobení organizace práce, ergonomii práce a řízení směn. (Štorová)

### **3.6 Motivace**

Teorie motivace se zabývá procesem motivování a procesem tvoření motivace. Jejím výsledkem je vysvětlení způsobu chování lidí. Motivování znamená, že jsou lidé uváděni do pohybu směrem, který je žádoucí k dosažení výsledku. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle, ke kterým se snaží dojít kroky, které dělají. Motivaci lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí. Vnější motivace je to, co se dělá, aby lidé byli motivováni, jako např. zvýšení platu, pochvala či povýšení. Motivace může být ale i ve formě trestů. (Armstrong, 2015)

K tomu, abychom mohly záměrně usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání práce a k dosažení požadovaného výkonu, je třeba znát strukturu individuálních motivů k jednání a chování zaměstnanců. Mezi běžné motivy lze zařadit pracovní náplň, pracovní podmínky a pracovní vztahy. (Šikýř 2016) Motivovaný člověk je při dosahování cíle inspirovaný a energický. (Deci and Ryan 2000)

Generaci X lze podle autorů Montana, Petit (2008) motivovat těmito faktory v následujícím pořadí: respekt, dobré finanční ohodnocení, možnost povýšení, příležitost dělat zajímavou práci, pocit že moje práce je důležitá, příležitost pro sebe-rozvoj a zlepšení. U Generace Y určili pořadí: respekt, dobré finanční ohodnocení, dobře vycházet s ostatními v práci, možnost povýšení, příležitost dělat zajímavou práci, příležitost sebe rozvoje a zlepšení.

### **3.7 Vzdělávání a rozvoj**

Vzdělávání je proces, během kterého lze získat a rozvíjet nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Cílem vzdělávání v podniku je získat kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance, které uspokojují současné i budoucí potřeby organizace. (Armstrong, 2015)

Typy odborného vzdělávání (Šikýř 2016)

- Zaškolení (adaptace, orientace) se týká nového zaměstnance, který nastoupil do organizace na určité pracovní místo.
- Doškolování (prohloubení kvalifikace) je průběžné osvojení nových znalostí, dovedností a schopností tak, aby byl schopen reagovat na rychle se měnící požadavky na současné pracovní místo a mohl práci stále úspěšně zvládat.
- Přeshkolování (rekvalifikace) je osvojení nových znalostí, dovedností a schopností k výkonu jiné práce.
- Rozvoj (rozšiřování kvalifikace) je osvojení si nových znalostí, dovedností a schopností nad rámec své současné práce ke zvýšení své uplatnitelnosti v organizaci.

Vzdělávání v podniku může probíhat nárazově, strategicky či jako koncept učící se organizace. Nárazové vzdělávání se uskutečňuje tehdy, když vznikne potřeba zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Vzdělávání lze plánovat v rámci strategického řízení, které vychází z cílů a plánů organizace.

V rámci systematického vzdělávání zaměstnanců se nejprve identifikuje potřeba vzdělávání, poté dojde k plánování, dalším krokem je realizace samotného vzdělávání a posledním krokem je vyhodnocení výsledků vzdělávání. (Šikýř 2014)

Vzdělávání se realizuje na pracovišti nebo mimo něj. Na pracovišti se uskutečňuje: instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování a mentorování. Metody používané mimo pracoviště jsou: přednáška, seminář, demonstrování, případová studie a outdoorové aktivity. Další variantou je E-learning. Jde o metodu vzdělávání prostřednictvím informačních a komunikačních technologií.

## 3.8 Sociální sítě

Sociální sítě jsou online prostředí, které uživatelé využívají ke sdílení svých názorů, dat a komentářů. (Jurášková, Horňák, 2012) Lidé si na nich zakládají osobní profily, které jim slouží ke komunikaci. Výsledkem je síť kontaktů. (Scott, 2008)

Sociální sítě lze rozdělit na všeobecné a oborové. Všeobecné sociální sítě jsou pro každého, např. Facebook. Oborové sociální sítě sdružují uživatele, kteří se zabývají stejným oborem. Jsou to profesionální sociální sítě, zájmové sociální sítě či studentské sociální sítě. (Molnár, 2011 in Horváthová, 2016)

Lze je také využít při hledání potenciálních zaměstnanců, reakce na inzerci nových pracovních nabídek klesl o 20 %. Potenciální uchazeči se stávají pasivními a čekají, až je osloví personalista. (Lipovská, 2015 in Horváthová, 2016)

### 3.8.1 Facebook

Facebook je neznámější a nejvíce navštěvovaná sociální síť na světě. Měsíčně jej využívá přes 1,3 bilionu uživatelů. (Facebook Statistics, 2014). V České republice Facebook využívá více než 4,2 miliony lidí. (ČTK, 2014)

V současné době se Facebook snaží dostat i do procesu získávání pracovníků. V Americe a Kanadě se testuje nový prvek, který umožní společnostem inzerovat volná pracovní místa. Přes tento inzerát může kandidát přímo odpovědět jedním kliknutím, nemusí přecházet na jinou stránku.

### 3.8.2 Twitter

Twitter je druhá nejznámější sociální síť. Twitter je nejlepší z hlediska šíření informací. Na žádné sociální síti se nešíří informace tak rychle, jako právě na Twitteru. Příspěvky uživatelů jsou omezeny počtem úhozů, využívají se proto na něm zkratky a tzv. haštagy, které sdružují veškeré příspěvky daným výrazem.

## 3.9 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je soubor činitelů, které působí na člověka v určitém prostoru a soubor podmínek uskutečňování pracovního procesu.

Michalík (2009) uvádí složky širšího pojetí pracovního prostředí:

- Formální stránku, která se týká vybavení pracoviště, jeho uspořádání, barev, osvětlení, hluku, apod.
- Činnostní stránku, která zahrnuje charakter činností, odměňování zaměstnance, jeho motivace, rozvoj a vzdělávání, apod.
- Vztahovou stránku, která se týká spolupracovníků, podřízených, nadřízených a to jak formálních tak i neformálních vztahů
- Bezpečnostní stránku

Pracovní prostředí má různá uspořádání, např. oddělené kanceláře, open space, kombinované pracoviště, virtuální pracoviště, space sharing.

### **3.10 Firemní kultura**

Firemní kultura je součástí podnikové kultury, která zahrnuje souhrn názorů, hodnot, norem chování a jednání a způsob podnikání. V každé organizaci je unikátní. „Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci.“ (Armstrong, 2015)

Firemní kultura pomáhá k minimalizaci konfliktů uvnitř organizace, zabezpečuje a usnadňuje koordinaci a kontrolu, snižuje nejistotu zaměstnanců, má vliv na pracovní spokojenost a emocionální pohodu, slouží jako zdroj motivace a lze ji chápat i jako konkurenční výhodu. (Lukášová, Nový 2004)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4 Charakteristika průzkumu**

### **4.1 Cíl praktické části**

Cílem praktické části mé práce je návrh na zefektivnění procesu získávání nových zaměstnanců zaměřený na určité generace. Jak apelovat na hodnoty a představy dané generace, jak využít aspekty, které každou generaci motivují ke změně zaměstnání.

### **4.2 Výzkumné předpoklady**

Stanovila jsem si následující výzkumné předpoklady:

Generace X je loajálnější vůči svému zaměstnavateli než Generace Y

Benefity jsou pro Generaci X a Y stejně důležité.

Generace Y a Z vyhledává uvolněnější pracovní prostředí než Generace X.

Generace Y si častěji zjišťuje firemní kulturu, než zareaguje na inzerát.

Generace X je méně ochotná se stěhovat za prací, než Generace Y a Z.

### **4.3 Metodologie**

Průzkum jsem provedla pomocí kvantitativního šetření formou dotazníku s uzavřenými či polootevřenými otázkami, které se týkaly pracovního prostředí, motivace a změny zaměstnání Generace X, Generace Y a Generace Z. Toto šetření nebylo vázáno na žádnou konkrétní společnost.

Jako limit mého průzkumu se ukázala zaměstnanost Generace Z, která ještě není tak rozšířená na trhu práce.

Data jsem sbírala pomocí online dotazníku, který byl šířen prostřednictvím sociálních sítí, dále jsem rozdala několik tištěných dotazníků, které byli určeny především pro Generaci X. Sběr dat probíhal v období od 12.4. do 21.4.2017.

Tabulka 1: Charakteristika respondentů

	Pohlaví			Středoškolské vzdělání		Vysokoškolské vzdělání		
	celkem	muž	žena	SOŠ	ŠŠ s maturitou	VOŠ	Bakalářské	Magisterské
Generace X	54	32	22	0%	48%	4%	7%	41%
Generace Y	68	28	40	3%	56%	0%	24%	18%
Generace Z	34	10	24	6%	47%	6%	41%	0%

Zdroj: vlastní průzkum

# 5 Analýza výsledků

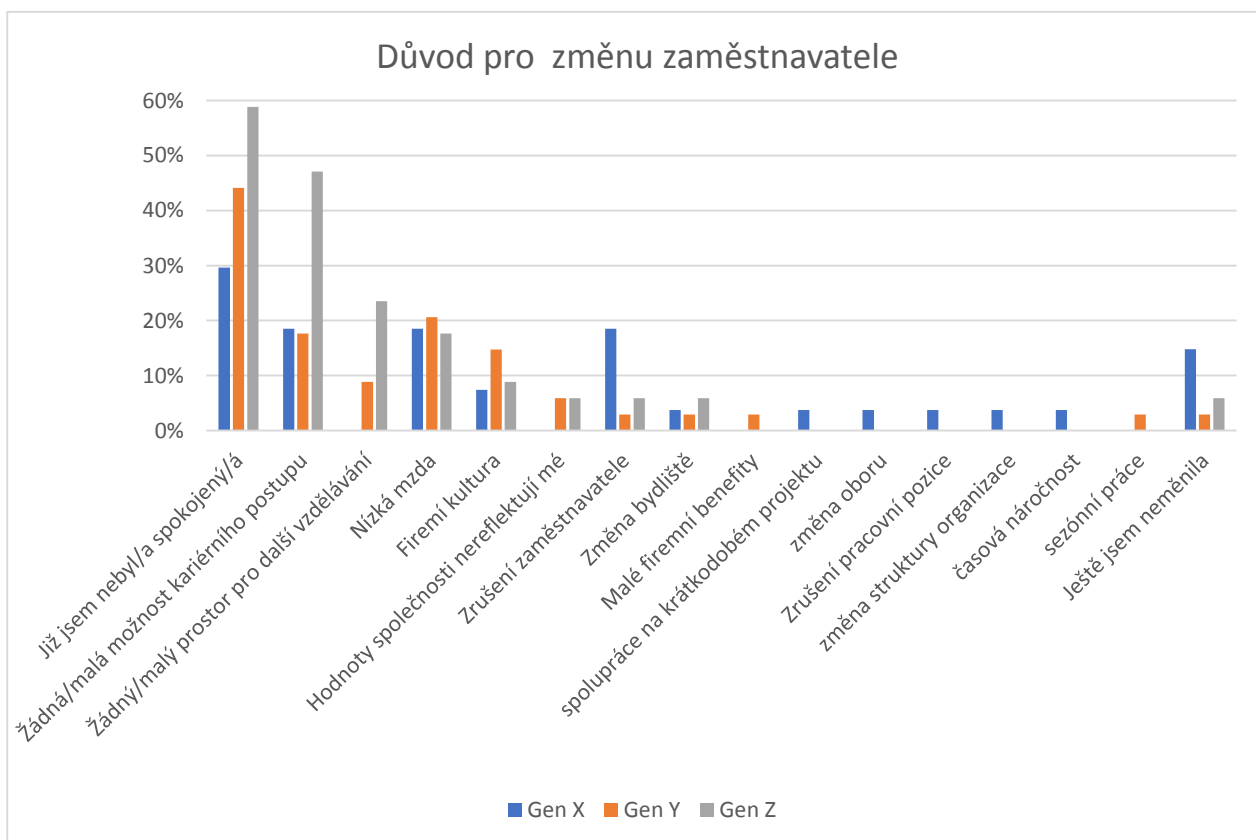
## 5.1 Změna zaměstnání

V oblasti změny zaměstnání jsem se zaměřila na důvody, které vedly respondenty ke změně zaměstnavatele, jakým způsobem si hledají nového a jaké finanční ohodnocení a firemní benefity při změně chtějí.

### 5.1.1 Důvody ke změně

Jako první jsem zjišťovala, proč se daní respondenti rozhodli pro změnu zaměstnavatele.

Generace X uvedla jako nejčastější důvod pro změnu zaměstnání nespokojenost, malou možnost kariérního postupu, nízkou mzdu a zrušení zaměstnavatele. Generace Y pak nespokojenost, malá možnost kariérního postupu, nízká mzda, a firemní kultura. Generace Z měnila z důvodu nespokojenosti, malého kariérního prostoru a malého prostoru pro další vzdělávání.



Obrázek 1 – Proč jste se rozhodli změnit zaměstnavatele?

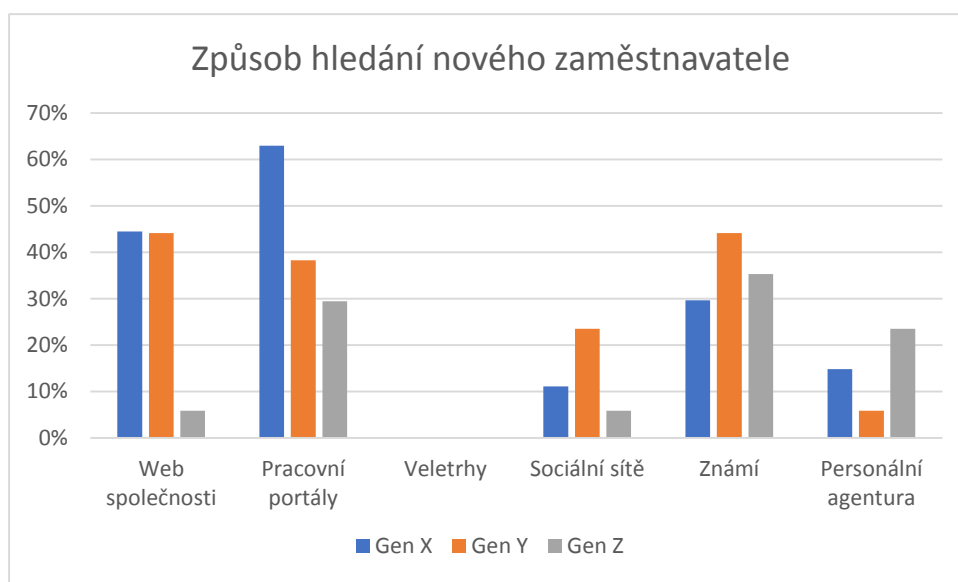
Zdroj: vlastní zpracování



## 5.1.2 Hledání nového zaměstnání

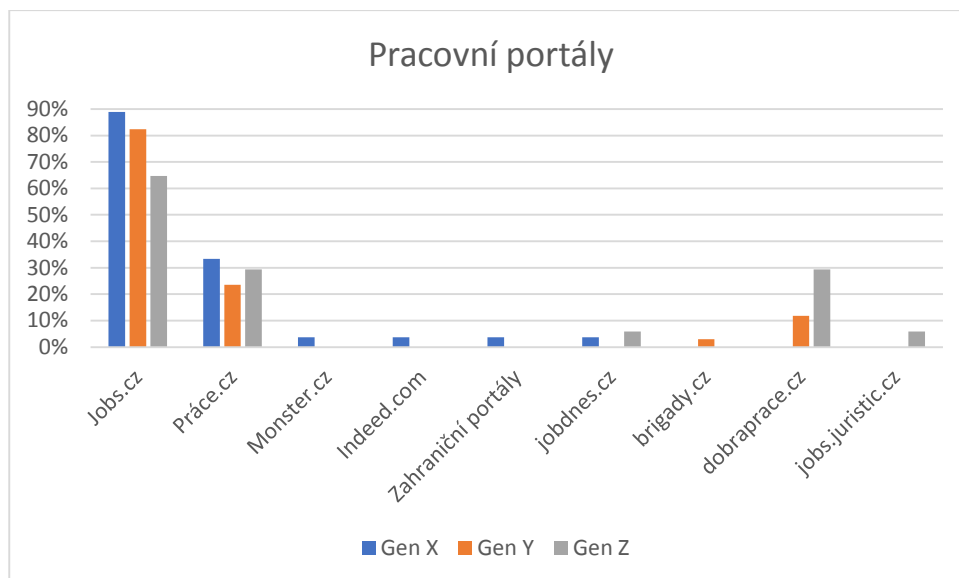
Následující otázka se týkala způsobu, jakým si hledají nejčastěji nového zaměstnavatele.

Generace X si nového zaměstnavatele hledá nejčastěji přes pracovní portály, poté hledá na webových stránkách společností a jako další volí doporučení známých. Generace Y si hledá nejčastěji zaměstnání přes známé, webové stránky společnosti a pracovní portály. Generace Z si hledá nové pracovní příležitosti přes pracovní portály a doporučení. U mladších generací Y a Z lze předpokládat, že přes doporučení hledají spíše krátkodobé či nárazové zaměstnání, s přibývajícím věkem se totiž tento poměr snižuje, stejně tak více respondentů z těchto generací, kteří hledají přes známé, nejsou zaměstnání v pracovně právním vztahu. To samozřejmě neznamená, že ti, kteří jsou v pracovně právním vztahu, nehledají přes známé, nebo se jich minimálně nezeptají.



Obrázek 2 – Jak si nejčastěji hledáte nové zaměstnání? Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsem respondentům položila otázku: „Na jakých pracovních portálech nejčastěji hledáte nové zaměstnání?“ Téměř všichni respondenti využívají pracovní portál jobs.cz a to bez rozdílu generací. Jako druhá nejčastější odpověď všech generací byl portál práce.cz. Další portály jsou využívány minimálním počtem respondentů. Jobs.cz a Práce.cz také nabízí službu evidence životopisů, kde si uchazeč vyplní profil a společnost ho může kdykoliv kontaktovat. Má tak vyšší šance pro nalezení nového zaměstnání. Tyto dva weby jsou také uživatelsky přívětivější a modernější.



Obrázek 3 – Na jakých pracovních portálech nejčastěji hledáte nové zaměstnání?

Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se týkala formy inzerátu. Respondenti měli vybrat, co by je vedlo k tomu, aby na inzerát nereagovali. Nejčastěji uvedli, že v případě, když nesplnění veškeré požadavky na inzerovanou pozici, na něj nereagují. Pouze Generace Y uvedla nejpočetněji jiné důvody, avšak splnění požadavků bylo mezi prvními třemi.

Dalším nejčastějším důvodem je u Generace X nestrukturovaný inzerát a strohý popis společnosti. Také není žádnou generací dobře přijímán inzerát, který obsahuje pouze požadavky na uchazeče. Naopak dobře uchazeči vnímají inzerát, který je přizpůsobený dané pozici.

Generace Y uvedla jako nejčastější důvod, proč nereaguje na inzerát, strohý popis náplně práce, dalším důvodem byla anonymita a chybějící struktura inzerátu. Anonymní inzeráty vystavují personální agentury. Samozřejmě ne každý inzerát vystavený personální agenturou je anonymní. V těchto případech je velice obtížné s tím něco udělat, protože to vyplývá z domluvy klienta a personální agentury. Většinou to bývá také spojené se strohým popisem společnosti, aby pak nebylo na první pohled zřejmé, o jakou společnost se jedná. To tomu může také přispívat.

Generace Z odpověděla, že překážkou k odpovědi na inzerát, jsou pro ně kromě strohého popisu společnosti nejčastěji neuvedené firemní benefity a neuvedená mzda. Na tom, zda je uvedena mzda v inzerátu či nikoliv, hodně záleží i Generaci Y, Generace X už tolik ne.

Podle výzkumu provedeného Markem McCrindlem zveřejněném v *New generations at work: Attraction, Recruiting, Retraing & Training Generation Y*, Generaci Y zaujal inzerát, který byl zajímavý, obsahoval obrázek zaměstnance, který vypadá, že se baví. Obrázek je zajímavý a vypadá vtípně. Musí být jednoduché odpovědět, v rámci pár kliků myši, musí vypadat profesionálně, vyniká mezi ostatními a dává najevo, že by bylo zábavné pracovat v dané společnosti. Chtějí jasný důvod, proč pro ni pracovat.

Tento výzkum také uvádí, že 20.8 % lidí Generace Y si našlo zaměstnání přes personální agenturu, 20.7% si našlo zaměstnání přes pracovní portál, pouze 3 % lidí si našlo zaměstnání přes stránky dané společnosti. Řídí se často pravidlem 3 kliků. (McCindle, 2006)

V tomto případě může jít o rozdíly mezi zvyky, které mají v Austrálii, a jaké mají čeští uchazeči. Protože právě přes personální agenturu hledá velice málo lidí a v poslední době jednání s nimi je otevřeno stále méně a méně uchazečů o zaměstnání.

## **5.2 Motivace a odměňování**

Další sekce otázek se týkala motivace a odměňování. V mém průzkumu jsem se zaměřila na souvislost se změnou zaměstnání. Jiné průzkumy pak ukazují, čím lze generace motivovat a jejich postoj k odměňování.

### **5.2.1 Motivace**

Autorka Monata Petit prováděla průzkum v roce 2008, ve kterém zjišťovala, co danou generaci v zaměstnání motivuje. U Generace X jde o respekt, dobré finanční ohodnocení, možnost povýšení, příležitost dělat zajímavou práci, pocit, že je práce důležitá a příležitost pro sebe rozvoj a zlepšení. U Generace X byli identifikovány motivátory jako respekt, dobré finanční ohodnocení, dobré vztahy na pracovišti, možnost povýšení, příležitost dělat zajímavou práci a příležitost sebe rozvoje a zlepšení.

Autorky Skoludová a Horáková (2016) zkoumaly dopady motivace a stimulace u Generace Y. Při výzkumu se zaměřily na rozhodující faktory při výběru zaměstnavatele. 68 % respondentů se rozhoduje dle benefitů, které společnost nabízí, 54 % dle míry flexibility, 32 % na základě rozvíjejících programů, 29 % dle kariérního postupu a 25 % podle možnosti využívání sociálních sítí. Jako motivující faktor vybrala téměř polovina respondentů (49 %) uznání, 44 % respondentů motivuje, když jsou součástí motivovaného týmu, 36 % motivuje možnost ovlivnit společnost, 23% řešení problémů, 20 % pocit, že dělají smysluplnou práci. Stimulační faktory byly 61 % respondenty identifikované bonusy za přesčas, 54 % uvedlo příspěvek na dovolenou, 53 % bonusy za inovaci, 34 % kafeterie, 31% příspěvek na důchod, životní pojištění.

Další studie sledovali, co vede člověka k volbě zaměstnání. Jurgensen 1978, Judge & Bretz 1992 zjistili, že hlavními rozhodujícími faktory bylo finanční ohodnocení, jistota zaměstnání, typ práce, možnost postupu a benefity. (The Impact of intrinsic and Extrinsic Motivation on Job Choice in Generation Y)

Další studie dokázala, že respondenti, kteří byli motivováni vnějšími motivy a dostávali odměny, vykazovali vyšší míru spokojenosti, oddanosti vůči organizaci a měli v úmyslu zůstat v organizaci déle. Jiné studie zase ukazují, že nezáleží na tom, jaká je odměna, pokud má zaměstnanec odměnu dostat, počká si na ni i delší dobu, než jí dostane. Z toho může plynout, že pokud má Generace Y stanovený cíl, za kterým jde, je větší

pravděpodobnost, že v organizaci zůstanou, aby dostali odměnu, pro kterou pracovali. (The Impact of intrinsic and Extrinsic Motivation on Job Choice in Generation Y)

Největší vliv, dle výzkumu Generation Y in the Worforce: Managerial Challenges (Meier, Austin, Crocker 2010), má na Generaci Y leadership. V pozitivní rovině se jedná o dobrého mentora, který je přehnaně nehlídá, je nadšený a etický a dokáže přiznat chybu, za kterou neviní ostatní. Na druhou stranu negativní vliv na Generaci Y má leadership ve formě, kdy je manažer příliš kontroluje, je příliš autoritativní, náladový, neorganizovaný, nepříjemný, který ponižuje ostatní, není upřímný a sám se neřídí svými vlastními pravidly.

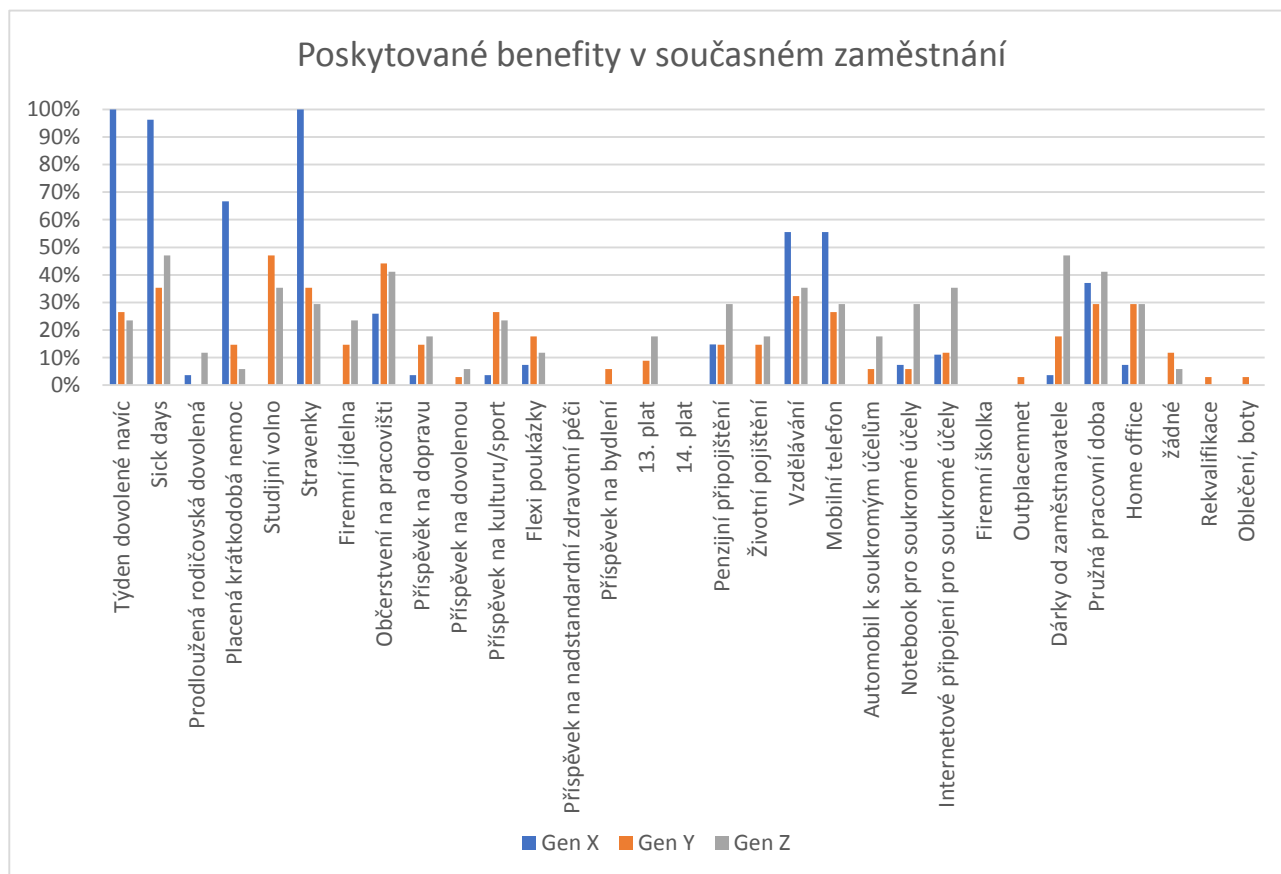
Jako druhý nejvlivnější motivátor tento výzkum označil celkovou odměnu (finanční ohodnocení včetně benefitů a odměn). 2/3 respondentů považuje celkovou odměnu jako pozitivní a důležitou. Jako pozitivní považují řádnou a férovou celkovou odměnu, která zahrnuje širokou škálu benefitů a odměny za dobrý výkon. Zbylá 1/3 respondentů, kteří označili celkovou odměnu jako negativní součást své práce, většinou uváděli důvody jako nízké finanční ohodnocení, žádné benefity, žádná placená dovolená v prvním roce, práce přes čas bez kompenzace, nízké finanční ohodnocení v porovnání s průměrem. (Meier, Austin, Crocker 2010)

79 % respondentů Generace Y uvedlo, že pozitivní dopad má na ně povaha práce. Jedná se o práci, která je vzrušující, plná výzev, příjemná, odměňující a má pomocný charakter. Další použili výrazy jako zábavná, odlišná, poskytující pocit úspěchu. Na druhé straně negativně pohlížejí na svoji práci lidé, kteří ji označili jako nudnou, zbytečnou a postrádající význam. Také poukazovali na faktory jako nespokojenost zaměstnanců, monotónnost práce, příliš mnoho práce a velké množství stížností. (Meier, Austin, Crocker 2010)

Dále tento výzkum zjistil, že Generace Y vnímá pozitivně flexibilní pracovní dobu, přátelské vztahy se spolupracovníky, kteří jsou ochotní pomoci. Zpětnou vazbu jako pozitivní vnímají v případě, že je včasná, specifická a je povzbuzujícího charakteru. Negativně pak vnímají pracovní dobu, která jim neumožňuje flexibilitu a pravidelnost, spolupracovníky, kteří jsou hrubí, líní a nespolehliví. Negativní zpětná vazba je vnímaná tehdy, když postrádá směr, odměny a uznání.

## 5.2.2 Benefits

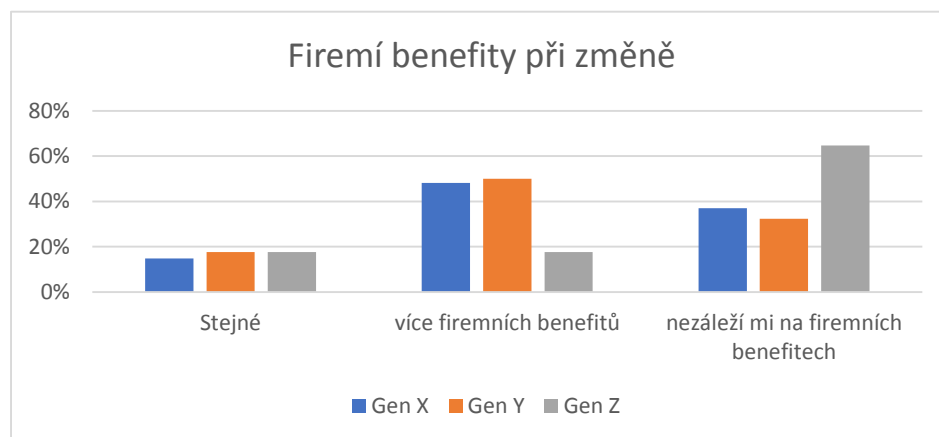
Další otázky v mém průzkumu se týkali benefitů. Nejprve jsem se dotazovaných ptala na to, jaké mají benefity v jejich současném zaměstnání.



Obrázek 4 - Jaké máte benefity ve Vašem současném zaměstnání?

Zdroj: vlastní zpracování

Dále následovala otázka, zda při změně zaměstnání chtějí benefity stejné, více benefitů nebo jim na firemních benefitech při změně nezáleží. Ukázalo se, že nejnáročnější na benefity jsou respondenti z Generace Y, nejméně náročná je pak Generace Z. To může být tím, že nemají příliš zkušeností, nejsou tak na nic zvyklí, tudíž to tolik nevyžadují. To se odráží i v jejich reakci na inzerát, Generace Y uvedla nejčastěji, že kvůli neuvedeným benefitům na inzerát nereaguje.



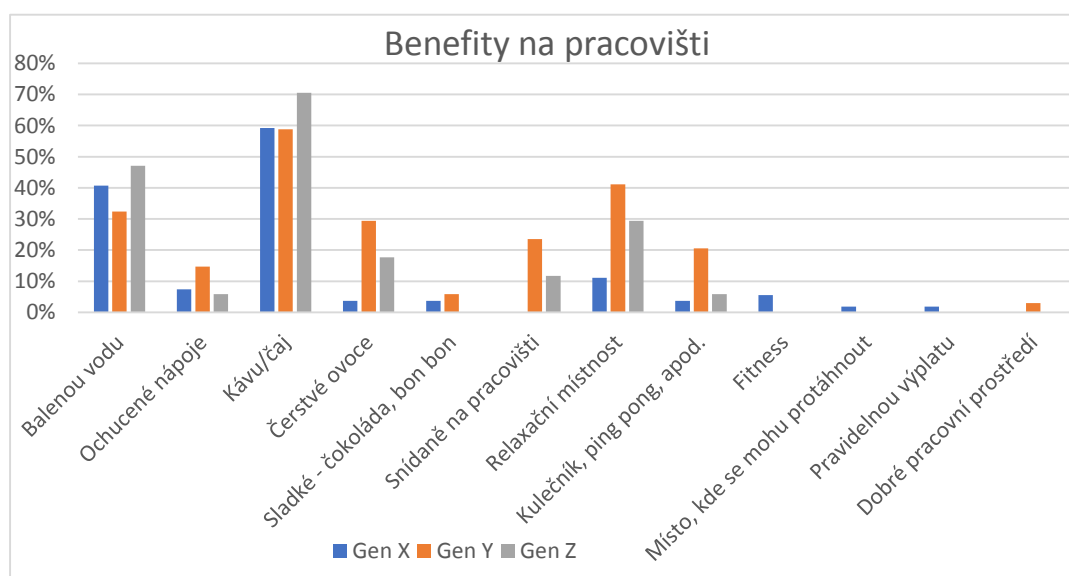
Obrázek 5 – Jaké firemní benefity chcete při změně zaměstnání?

Zdroj: vlastní zpracování

U respondentů jsem také zjišťovala, jaké firemní benefity by byly pro ně natolik stěžejní, aby se pro zaměstnavatele nerozhodli při hledání nového zaměstnání. Téměř polovina respondentů Generace X uvedla, že v případě, když zaměstnavatel neposkytuje dovolenou nad rámec zákona, by se pro něj nerozhodli. Jako další nejdůležitější benefit pro ně byla pružná pracovní doba. Žádné benefity nejsou natolik stěžejní pro 20 % respondentů, aby ovlivnily jejich rozhodnutí.

Přestože Generace Y je velice náročná, co se týká nabídky benefitů, téměř polovina z nich odpověděla, že pro ně žádné benefity nejsou natolik důležité, aby se kvůli nim nerozhodli pro nového zaměstnavatele. V případě, že zaměstnavatel neposkytuje dovolenou nad rámec zákona, nerozhodne se pro něj 30 %. Více jak polovina respondentů Generace Z uvedla, že pro ně nemají benefity takovou váhu. Nejčastější odpovědí pak byla pružná pracovní doba.

Na níže uvedeném grafu lze vidět, jaké benefity chce každá generace, aby jim byli poskytovány na pracovišti. Nejčastěji je to u všech generací káva či čaj a dále balená voda.

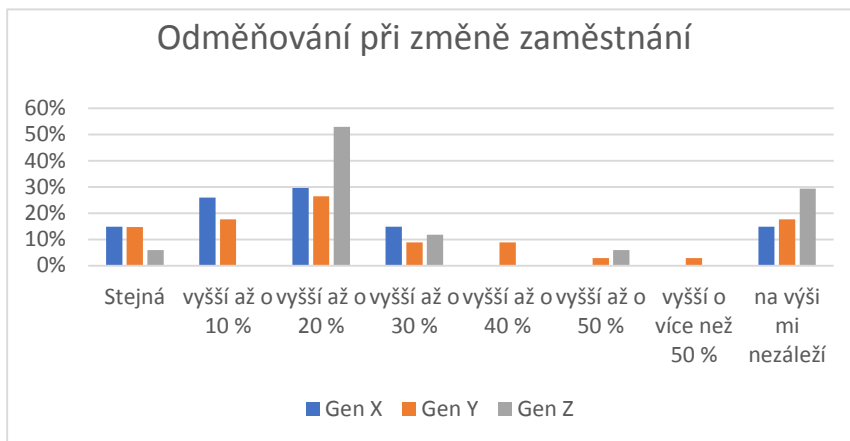


Obrázek 6 - Jaké benefity z uvedených chcete, aby Vám zaměstnavatel poskytoval?

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.3 Odměňování

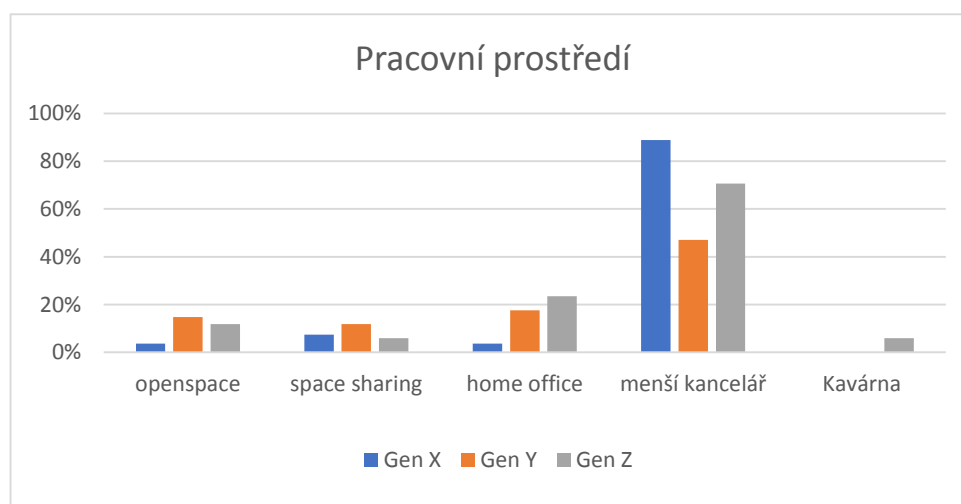
V oblasti odměňování jsem se respondentů dotazovala, jakou chtějí mzdu při změně zaměstnání. Nejvíce respondentů ze všech generací uvedlo, že by chtěli finanční ohodnocení vyšší až o 20%. Ze všech generací na mzdě nejméně záleží Generaci Y.



Obrázek 7 – Jakou mzdu chcete při změně zaměstnání? Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Pracovní prostředí a firemní kultura

Další otázky se týkaly pracovního prostředí a firemní kultury. Pracovní prostředí, které preferují všechny generace, je práce v menší kanceláři. Home office je neoblíbenější u Generace Y, naopak Generace X ho téměř nechce.



Obrázek 8 – Jaké pracovní prostředí preferujete? Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní prostředí jako zdroj motivace zkoumali Meier, Austin, Crocker (2010). Zjistili, že na něj klade důraz 72 % respondentů. Polovina respondentů, která ji vnímá jako pozitivní vliv, popisuje pracovní prostředí jako zábavné, pozitivní, přátelské, orientované na tým, uvolněné a neformální. Ti, kteří vnímají pracovní prostředí negativně, ho popisují jako apatické, nepřátelské, zastrahující, použili termíny jako „bratříčkování“, líné, negativní a neprofesionální.

Dále jsem se ve svém průzkumu respondentů ptala na to, jakou preferují firemní kulturu. Uvolněnou firemní kulturu vyhledává 81 % respondentů Generace X, 71 % respondentů Generace Y a 59 % respondentů Generace Z. Naopak formální kulturu s předepsaným způsobem odívání a formálními vztahy na pracovišti chce 11 % respondentů z Generace X, 9 % respondentů Generace Y a 18 % respondentů z Generace Z. Na firemní kultuře nezáleží 4 % Generace X, 6 % Generace Y a 24 % Generace Z. Nevyhraněnost Generace Z může být daná tím, že nemají tolik zkušeností s jednou či druhou formou firemní kultury.

Firemní kulturu si zjišťuje 78 % respondentů z Generace X, téměř 60 % respondentů Generace Y a 26 % Generace Z než zareaguje na inzerát.

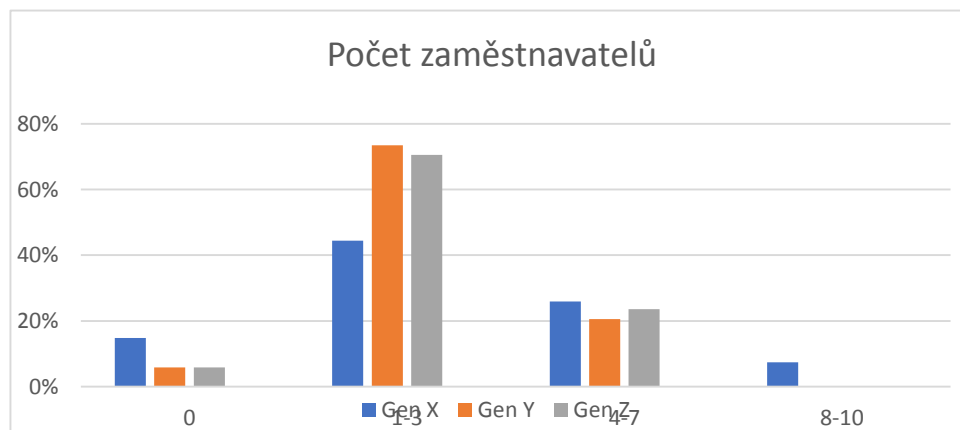
Pro Generaci X je nejdůležitější týmová spolupráce, finanční odměna za nadstandardně odvedenou práci a uznání za dobře odvedenou práci. Respondenti Generace Y uvedli, že je pro ně nejdůležitější finanční odměna za dobře odvedenou práci, volný výběr oděvu a veselá atmosféra na pracovišti. Generace Z nejčastěji uvedla jako nejdůležitější finanční odměnu za nadstandardně odvedenou práci, veselou atmosféru na pracovišti a uznání za dobře odvedenou práci.

Generace X upřednostňuje pracovat pro společnost, která je stabilní, kde lze otevřeně komunikovat a panuje v ní uvolněná atmosféra. Generace Y chce pracovat ve společnosti, ve které se lidé vzájemně respektují, kde panuje uvolněná atmosféra a kde lze otevřeně komunikovat. Generace Z by ráda pracovala ve společnosti, kde se lidé vzájemně respektují, kde lze otevřeně komunikovat a kde panuje uvolněná atmosféra.

## 5.4 Loajalita zaměstnanců

Následující skupina otázek mého průzkumu se týkala loajality zaměstnanců. Nejdříve jsem se ptala respondentů, kolik zaměstnavatelů vystřídali za dosavadní kariéru.

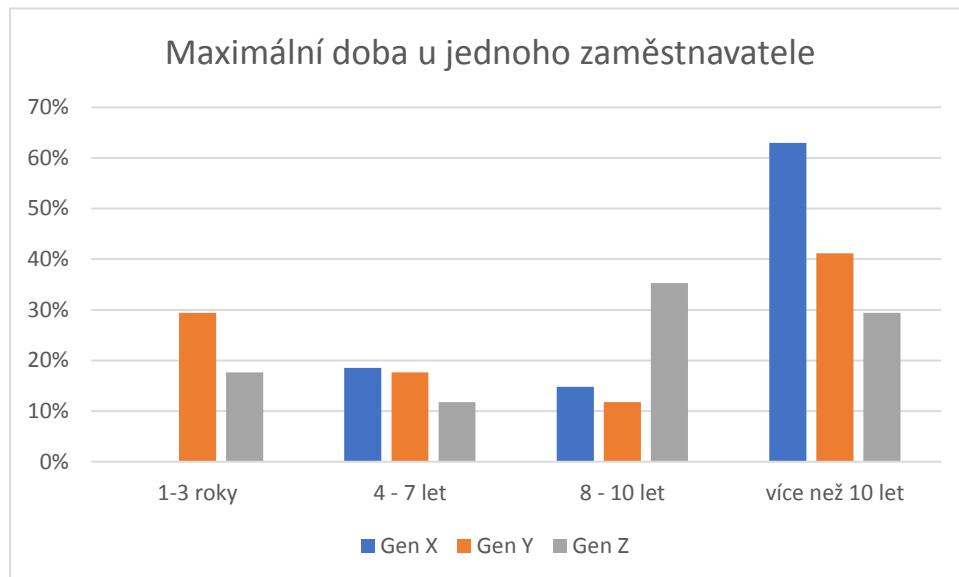
Všechny generace nejčastěji odpověděli nejpočetněji, že již vystřídali 1-3 zaměstnavatele. U generace X je toto číslo velice nízké, u Generace Z naopak vysoké. U Generace Z se pravděpodobně jedná o letní krátkodobé práce.



Obrázek 9 – Kolik zaměstnavatelů jste vystřídali za Vaší dosavadní kariéru? Zdroj: vlastní zpracování



Dále jsem se jich dotazovala, jaká je maximální doba, kterou by u stejného zaměstnavatele zůstali. Generace X uvedla, že je jim nevádí zůstat u stejného zaměstnavatele déle než 10 let, stejně tak jako Generace Y a Generace Z uvedla, že by změnila do 10 let. Oproti tomu druhá nejčastější odpověď Generace Y byla 3 roky.



Obrázek 10 – Jaká je maximální doba, kterou byste u zaměstnavatele zůstal/a?

Zdroj: vlastní zpracování

Loajalitou generace Milleniálů se zabývala společnost Deloitte, která označila jako příčiny změny loajality např. nízké využití a pocit, že nejsou budováni jako lídři. Nemají tak silné negativní vnímání korporátní motivace a etiky. Mají pocit, že mnoho společností nemá žádný jiný cíl kromě zisku. V tomto bodě se hodně rozcházejí jejich představy. Často upřednostňují jejich osobnostní hodnoty před cíli organizace a někdy se vyhýbají úkolům, které jsou v rozporu s tím, v co věří.

Každý druhý respondent výzkumu společnosti Deloitte doufá, že do roku 2020 změní zaměstnavatele, pouze 16 % Milleniálů se vidí u stávajícího zaměstnavatele po 10 letech. 22 % respondentů odpovědělo, že společnost opustí po 2-5 letech. Ve výzkumu také zjistili, že Milleniálové, kteří jsou rodiči a mají již svoje vlastní děti, vykazují vyšší míru loajality. To samé když se porovná pohlaví. Ženy odcházejí od zaměstnavatele do 5 let častěji (67%) než muži (64%). 19 % Milleniálů je na seniorní pozici jako je vedoucí týmů, člen představenstva, vedoucí celého oddělení či divize. Z toho 57% věří, že již nebudou na této pozici v roce 2020. 71 % lidí, kteří se chystají odejít od současného zaměstnavatele v následujících 2 letech, se takto rozhodli z důvodů, že nejsou podporováni či trénováni k zaujetí vedoucích pozic a protože mladí zaměstnanci nejsou podporováni, aby se o vedoucí pozice vůbec zajímali. O těch nejméně loajálních lze říct, že jsou přehlíženi, a že jejich vůdcovské dovednosti nejsou plně rozvíjeny.

V roce 2017 Deloitte provedl další průzkum, který se týkal Milléniálů. Zjistili, že oproti loňskému výzkumu jsou tito lidé loajálnější. v roce 2017 chce opustit své dosavadní zaměstnání do dvou let pouze 7 % oproti loňským 17 %, déle jak 5 let chce zůstat 31 %. 65 % Milléniálů upřednostňuje práci jako zaměstnanec oproti práci jako OSVČ či konzultant. Na pracovišti přispívá k vyšší loajalitě, organizačnímu výkonu a osobním benefitům, flexibilní práce. Stále více zaměstnavatelů, o 21% více než loni, poskytuje svým zaměstnancům možnost pracovat odkudkoliv. Zaměstnanci, kterým je poskytnutá vyšší flexibilita, vykazují vyšší loajalitu.

## **5.5 Lokalita**

Dále jsem zjišťovala, jakou dobu jsou lidé ochotni dojíždět do zaměstnání a jejich otevřenost ke změně bydliště kvůli novému zaměstnání.

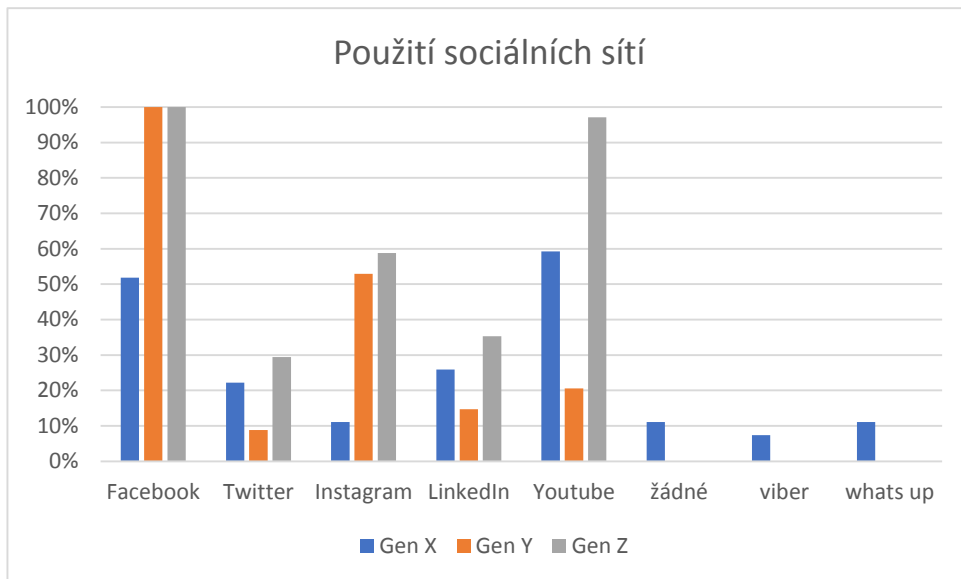
Maximálně půl hodiny jsou ochotní dojíždět do zaměstnání 4 % respondentů z Generace X, 15% z Generace Y a 12% z Generace Z. Maximálně hodinu nevdí dojíždět 78 % respondentů z Generace X, 65 % z Generace Y a 65% Generace Z. Hodinu a půl dlouhé dojíždění nevdí 19 % z Generace X, 12 % z Generace Y a 12% z Generace Z. Dojíždějí delší než hodinu a půl je ochotná podstoupit pouze Generace Z a to 6 % respondentů.

Dále jsem se dotazovala, zda jsou respondenti ochotní přestěhovat se za prací. Generace X je méně ochotná stěhovat se za prací, než Generace Y a Z. Všechny generace jsou nejochotnější přestěhovat se do zahraničí, v rámci České republiky je nejméně ochotná se přestěhovat Generace X, naopak v rámci České republiky je nejotevřenější ke stěhování Generace Z.

## **5.6 Sociální sítě**

Poslední skupina otázek se týkala využívání sociálních sítí. Respondentů jsem se ptala, zda sociální sítě využívají a jaké. Dále následovala otázka, zda si někdy našli pomocí sociální sítě nové zaměstnání.

Všichni respondenti z Generace Y a Z jsou členem nějaké sociální sítě a všichni mají účet na Facebooku, u Generace X je to pouze polovina respondentů. Druhá nejpoužívanější sociální síť pro Generaci X a Z je YouTube, pro Generaci Y Instagram. Twitter je stejně používaný jako LinkedIn. Na sociálních sítích se rozhlíží po novém zaměstnání velký počet respondentů, avšak pouze nízkému počtu respondentů se povedlo si nové zaměstnání opravdu najít.



Obrázek 11 – Jaké sociální sítě využíváte?

Zdroj: vlastní zpracování

## 6 Zhodnocení výzkumných předpokladů

Výzkumný předpoklad "Generace X je loajálnější vůči svému zaměstnavateli než Generace Y." se mi potvrdil. Jak ale ukazuje výzkum společnosti Deloitte z roku 2016, nemusí to být pouze dané generačními rozdíly, ale vývojovou fází člověka, ve které se aktuálně tato generace nachází a ekonomickými faktory. S přibývajícím věkem se loajalita vůči zaměstnavateli zvyšuje. Ve státech, kde je vysoká nezaměstnanost se také projevila vyšší loajalita.

Výzkumný předpoklad "Benefity jsou pro Generaci X a Y stejně důležité." z mého pohledu nelze tak jednoznačně určit. Jak se v mém průzkumu ukázalo, Generace X není náročná na rozmanitost a počet poskytovaných benefitů, na druhou stranu, ale určité benefity jsou pro ně natolik stěžejní, že ovlivní volbu zaměstnavatele. Kdežto Generace Y chce, aby jim zaměstnavatel poskytoval více benefitů, na druhou stranu ale nejsou pro ni tolik stěžejní, aby měli vliv na volbu nového zaměstnavatele.

Mým dalším předpokladem bylo, že Generace Y a Z vyhledává uvolněnější pracovní prostředí než Generace X. Průzkum mi ukázal, že všechny generace dávají přednost uvolněnějšímu pracovnímu prostředí. Zábavu na pracovišti ale nejčastěji chtějí právě příslušníci Generace Y a Z.

Výzkumný předpoklad „Generace Y si častěji zjišťuje firemní kulturu, než zareaguje na inzerát.“ se mi nepotvrdil. Právě Generace X si nejčastěji zjišťuje firemní kulturu. V dnešní době se hodně řeší pracovní prostředí a firemní kultura a jak mladí lidé vše mění. Z toho jsem usoudila, že bude mladším generacím záležet více na firemní kultuře a protože jim na ní více záleží, zjistí si jí dopředu. Jak jsem již uvedla, tento předpoklad se nepotvrdil. Myslím si, že to je tím, že starší generace má zkušenosti a prošla si větším počtem společností a vědí, co chtějí. Vyzkoušeli si různé typy firemních kultur a pracovních prostředí a vědí, které jim vyhovují. Nechtějí ztrácet čas přijímacím řízením do společnosti, ve které se ve finále nebudou cítit dobře. Mají více závazků a nemohou měnit práci tak snadno, aby tomu mohli přece jen dát šanci.

Můj poslední výzkumný předpoklad „Generace X je méně ochotná se stěhovat za práci, než Generace Y a Z.“ se mi potvrdil. Pro mladé, kteří nemají závazky, je jednoduché opustit místo a jít pracovat jinam. Snadněji se také změnám přizpůsobují. Když se náhodou něco nepodaří, není pro ně tak těžké se vrátit. Naopak pro starší generaci, která má již rodinu a často svůj majetek, se místo opouští daleko hůře. Když se změna nevyvede, nemají se kam vrátit. Mladší generace většinou mívají alespoň možnost se na přechodnou dobu vrátit se ke svým rodičům.

Jak se ukázalo v mém průzkumu, mezi generacemi nebyl tak veliký rozdíl. Nejméně znatelný byl mezi Generace Y a Z.

## 7 Doporučení

Z mého sběru dat vyplynulo, že je třeba věnovat pozornost spokojenosti zaměstnanců a dát jim možnost postupu v rámci společnosti k tomu, aby si je společnost udržela. Generaci X a Y by se mělo poskytnout přiměřené finanční ohodnocení a Generaci Z prostor pro vzdělávání. K zajištění jejich spokojenosti je třeba zaměřit se na adaptaci. Více než polovina všech respondentů není spokojená s frekvencí zpětné vazby. Většina z nich ji totiž dostává 1x ročně. Nejvíce spokojených respondentů uvedlo, že dostávají zpětnou vazbu 1x týdně nebo ihned po provedení zadaného úkolu. Frekvence zpětné vazby vyhovuje každému jiná. Proto by tomu měl vedoucí pracovník věnovat pozornost a zvážit to sám individuálně. Ovšem lze říct, že ,když se zadá podřízenému nějaký úkol, by měla po jeho splnění následovat zpětná vazba, když už není poskytnuta v průběhu plnění úkolů.

Při hledání nového zaměstnance by se společnost měla zaměřit na způsob, jakým ho bude hledat. V první řadě by se měla zaměřit na to, jak svou společnost v inzerátu představuje a napsat o ní více informací. Inzerát by pak měl být jasně strukturovaný a rozdělený a ne napsaný v jednom či ve dvou odstavcích. Inzerát by neměl být přehlcen požadavky, to totiž uchazeče odradí z obavy, že nespĺňuje všechny požadavky. Kromě zveřejnění inzerátu na pracovních portálech, by měl být také na webových stránkách společnosti. Dále bych doporučila využít sociálních sítí. Určitě je to dobré i k tomu, že se zvýší povědomí značce a při hledání nového zaměstnání si uchazeč na jméno společnosti může vzpomenout a sám se ozvat. Dále by inzerát měl být přizpůsobený pozici, která se obsazuje. Inzerát pro absolventa by měl být osobnější, chytlavější a kreativnější.

Pokud chceme obsadit volné pracovní místo jedincem z Generace Z, lze ho přilákat a motivovat něčím jiným, než mzdou. Na druhou stranu, když chce společnost cílit na již zkušené pracovníky z Generace X a Y, měla by počítat s tím, že se nespokojí s ledajakou nabídkou a finance pro ně váhu mají. Co se týká benefitů, polovina respondentů na nich nezáleží, druhá polovina by pak chtěla více benefitů, než jaké má v současném zaměstnání. Měly by proto být sděleny uchazeči v průběhu přijímacího řízení.

Aby společnost zaujala Generaci X, měla by se zaměřit na dobře strukturované a obsahově rozsáhlejší inzeráty, které by měla zveřejňovat na pracovních portálech. Dále by také volné pozice měla inzerát na svých webových stránkách, které by měli být přístupné v rámci pár kliknutí. Inzerát pro tuto generaci by také neměl obsahovat příliš mnoho požadavků, protože ty je pak mohou vyděsit a na inzerát nezareagují. U Generace Y by zaměstnavatel měl zvážit zveřejnění výše mzdy, tím se pak naroste počet odpovědí. Dále by pak měl zveřejňovat své inzeráty přes sociální sítě, protože tam Generace Y i Generace Z často hledají. Při oslovování přes sociální síť je pak dobré personifikovat zprávu danému uchazeči a dát mu tak najevo, že personalista strávil čas tím, že si o něm zjistil nějaké alespoň základní informace.

K udržení Generace Y je dobré zaměřit se na flexibilní pracovní dobu, příliš je nekontrolovat, zajistit jim příjemné pracovní prostředí a poskytnout jim vzdělávání v rámci společnosti. U Generace X je pak dobré se zaměřit na finanční motivátory jako např. benefity za nadstandardně odvedenou práci a umožnit jim práci v týmu. Je důležité také jim dát najevo uznání za dobře odvedenou práci.

Generaci Z a mladší skupinu Generace Y lze zaujmout Trainee programy či stážemi, ke kterým nepotřebují žádné zkušenosti. Tyto pracovníci mají výhodu v tom, že jsou nadšení a přinášejí nové nápady. U náboru je důležité jim zdůraznit možnosti, které jim společnost nabízí, ať už se jedná o další vzdělávání či další postup v rámci společnosti. Generaci X je dobré zdůraznit finanční ohodnocení pozice a možnost dalšího růstu v rámci společnosti, případně jim dát možnost mentorování mladších kolegů.

# Závěr

V mé bakalářské práci jsem se zabývala Generacemi X, Y, Z na trhu práce. Mým cílem bylo určit jak zaujmout jednotlivé generace, aby se zefektivnil proces náboru.

V teoretické části byly popsány generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z. Zaměřila jsem se na jejich vývoj, hodnoty a především na jejich chování na trhu práce - jak je zaujmout, motivovat a komunikovat s nimi.

V praktické části byl popsán průzkum, který jsem realizovala. Ten se týkal oblastí, které popisovala teoretická část. Porovnáním dalších výzkumů či průzkumů se ukázalo, že nelze jednoznačně říct, že se od sebe generace hodně liší. Stejně tak v současné době nešlo jednoznačně určit, jak moc se na trhu práce od sebe liší Generace Y a Generace Z. Je to z několika důvodů. Jedním je, že Generace Z je na trhu práce příliš krátce a nebyla ji ještě věnovaná taková pozornost jako Generaci Y. Dalším důvodem je, že téměř všechny zahraniční zdroje tyto dvě generace spojují pod jeden termín Millienníalové.

Dále se ukázalo, že všechny generace lze motivovat přibližně stejnými prostředky, musí se však dát pozor na jejich pořadí. U Generace Z to může být vzdělávání u Generace X pak finanční ohodnocení.

Po zhodnocení svého vlastního průzkumu a dalších průzkumů na daná témata, práce obsahuje doporučení, jak se na každou generaci zaměřit, abychom získali nového zaměstnance, kterého společnost potřebuje.

Při náboru zaměřeném na Generaci Z by se měla zdůraznit flexibilita, možnost vzdělávání a neformální prostředí. Při sestavování inzerátu by se měl dát prostor pro nevšednost a kreativitu. Poté by měl být zveřejněn i na sociálních sítích. Inzerát by měl být strukturovaný s rozepsaným popisem společnosti a pozice.

Při získávání Generace Y by se měla zdůraznit také flexibilita, proměnlivost práce a firemní benefity. Inzerát mířený na tuto generaci by neměl být anonymní, dále, stejně jako u Generace Z, by neměl obsahovat strohý popis společnosti a pracovní pozice.

Generaci X lze nalákat na výši finančního ohodnocení, flexibilitu a pracovní kolektiv. U Generace X je také dobré využití sociálních sítí, ne všichni je však používají, takže se na ně nelze tak spoléhat.

Zvýšit možnost reakcí od všech generací pak lze zveřejněním výše mzdy a firemních benefitů.

Stanovený cíl byl naplněn a podle mě je dobře využitelný každou společností, která má problém s obsazením volných pracovních míst. Je třeba brát v potaz, že se v současné době stále něco mění. Ať už to je ekonomická situace, hodnoty a postoje lidí či způsoby získávání pracovníků a prostředky, které k tomu lze využít.

# Seznam použité literatury

1. ADAMCOVÁ, Kateřina. *Světové firmy vymýšlejí programy, které by k nim přitáhly mladé talenty generace Y*. Publikováno 2015. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63428400-%20svetove-firmy-vymysleji-programy-kttere-by-k-nim-pritahly-mlade-talenty-generace-y>
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BÁBEK, Radomil, *Vzdělávání: benefit moderního zaměstnance*. 2014. Dostupné z: <http://www.dvkk.cz/aktuality/vzdelavani-benefit-moderniho-zamestnance/>
4. BERGH, Joeri van den, BEHRER Mattias. *Jak cool značky zůstávají hot: marketing zaměřený na mladou "generaci Y"*. Brno: BizBooks, 2012, 248 s. ISBN 978-80-265-0002-5.
5. BERKUP, Sezin Baysal. *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*. Publikováno 2014, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, ISSN 2039-2117
6. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9
7. BRONČEKOVÁ, Katarína. *X,Y,Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti [online]*. 2010. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>
8. CIRILLO, Julie. *Generation X [online]*, published 2010. Dostupné z: <http://managingmultigenerationalworkforce.pbworks.com/w/page/11399752/Generation%20X>
9. *Consumers of Tomorrow, Insights and Observations About Generation Z [online]*. 2011. Dostupné z: [http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers\\_of\\_Tomorrow\\_Insights\\_and\\_Observations\\_About\\_Generation\\_Z\\_246.pdf](http://www.integreon.com/pdf/Blog/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z_246.pdf)
10. ČERVENKOVÁ, Alena. *Firmy zatím marně hledají návod k použití generace Y*. publikováno 2014. Získáno z <http://www.hrforum.cz/firmy-zatim-marne-hledaji-navod-k-pouziti-generace-y/>
11. ČSÚ. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – únor 2017*. [online]. Publikováno 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2017>
12. ČTK. *Na Facebooku je 4,2 milionu Čechů. Jejich počet za rok stoupl o desetinu*. [online]. Publikováno 2014. Dostupné z: [http://www.denik.cz/z\\_domova/na-](http://www.denik.cz/z_domova/na-)



facebooku-je-4-2-milionu-cechu-jejich-pocet- za-rok-stoupl-o-desetinu-20140203.html

13. DALY, Steven, WICE, Nathaniel. *Encyklopedie kulturních trendů devadesátých let*. JOTA 1999. ISBN 80- 7242-065-8.
14. DVOŘÁKOVÁ Zuzana. *Talent Management*. publikováno 2011. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik11/sbornik/download/pdf/131-Dvorakova-Zuzana-paper.pdf>
15. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, xxvi, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
16. Facebook Statistics: *Statistics Brain. Statistics Brain: Numbers, Percentages, Financials, Rankings* [online]. Publikováno 2014. Dostupné z: <http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/>
17. GECK, Caroline. *The Generation Z Connection: Teaching Information Literacy to the Newest Net Generation*. In: *Toward a 21st Century school library media program*. Lanham: The Scarecrow Press, 2007, 429 s. ISBN 978-0-8108-6031-5.
18. GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Victoria Publishing, 1992. 647 s. ISBN 80-85605-28-7.
19. GIBSON, Jane, GREENWOOD, Regina, MURPHY, Edward, RIDDLE, Embry. *Generational Differences in The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs*. publikováno 2009. Dostupné z: [rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)
20. HAMILL, Mark. *Zacílit na generaci Y se vyplácí* [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/zacilit-na-generaci-y-se-vyplaci/>
21. HASTILOV, Sandy. *How to win the Generation Game*. In: *NHS Employers* [online]. 2014. Dostupné z: <http://www.nhsemployers.org/SiteCollectionDocuments/The-Generation-Game- and-How-to-Win.pdf>
22. HAVLOVÁ, Kathryn. *Generace Y v komerčních komunikacích*. Praha, 2008. 89 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
23. HARBERT, Anita, DUDLEY, Donald. *Managing Multiple Generations in the Workplace* [online]. 2007. Dostupné z: [http://calswec.berkeley.edu/files/rtn-literature-review-files/multiple\\_gens\\_wkplace.pdf](http://calswec.berkeley.edu/files/rtn-literature-review-files/multiple_gens_wkplace.pdf)
24. HORVÁTHOVÁ, Petra, ČOPÍKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1
25. JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 285 s. ISBN 80-7178-535-0.
26. JURÁŠKOVÁ, Olga a HORŇÁK, Pavel. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

27. KADLEC, Dan. *Don't Trust Anyone Under Thirty and other misplaced ideas about younger colleagues*. Money, 2007.
28. KASALOVÁ, Barbora. *Preference pracovního prostředí Generace Y v souvislosti s teorií attachmentu*. Olomouc, 2015. 62 s. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. SEITLOVÁ, Klára.
29. KAYE, Beverly. *Four Generations: Develop and Engage Them at Work, Leadership Excellence*. publikováno 2012
30. KEMÉNYOVÁ, Zuzana. *Práce snů pro vysokoškolské studenty: Chtějí pracovat pro Google a pro stát*. publikováno 2015 Získáno z <http://byznys.ihned.cz/c1-63484580-kdechteji-pracovat-cesti-studenti-idealni-zamestnavatel>
31. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5
32. KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations. Dějiny – historie – praxe*. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4229-8
33. KOTLER, Philip, KELLER, Lane K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
34. KROPÁČOVÁ, Kateřina. *Komunikace s Generací Y na akedické půdě*. Zlín, 2011. 72 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Jurášková, Olga.
35. KUBÁTOVÁ, Jaroslava, KUKELKOVÁ, Adéla. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.
36. KUPPERSCHMIDT, Betty R. *Multigeneration employees: Strategies for effective management*, The Health Care Manager. 2000. 19 (1), 65-76 s.
37. LEGNEROVÁ, Kateřina. *Vedení Generace Y*. [online]. Publikováno 2014. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik14/sbornik/download/pdf/1-Legnerova-Katerina-paper.pdf>
38. LESCHINSKY, Reiner M., MICHAEL, Judd H. *Motivators and desired company values of wood products industry employees: Investigating generational differences* [online]. Publikováno 2014. Dostupné z: <http://www.freepatentsonline.com/article/Forest-Products-Journal/112987100.html>
39. LINDQUIST, Tim M. *Recruiting the Millennium Generation: The New CPA*. CPA Journal. 2008, 78(8), 56-59. ISSN 07328435.
40. LOWE, D., LEVITT, K. J., WILSON, T. *Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace*. Business Renaissance Quarterly [online]. 2008. Dostupné z: <http://search.proquest.com/openview/b443cd480e24ac2c9b60218f2395632a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39705>

41. LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-648-2.
42. MCCRINDLE, Mark. *Bridging the Gap: An employers guide to managing and retaining the new generation of employees* [online]. Dostupné z: [http://www.mccrindle.com.au/resources/whitepapers/Bridging-the-Gap\\_EMPLOYERS.pdf](http://www.mccrindle.com.au/resources/whitepapers/Bridging-the-Gap_EMPLOYERS.pdf)
43. MCCRINDLE, Mark. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting & Training Generation Y* [online], published 2006. Dostupné z: [http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research\\_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf](http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf)
44. MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: UNSW Press, 2014. ISBN 1742230350.
45. MEIER, Justin, STEPHEN, Austin F., CROCKER, Mitchell. *Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges* [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.hraljournal.com/Page/8%20Justin%20Meier.pdf>
46. MICHALÍK, David. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí? Příručka pro kancelářská pracoviště*. Publikováno 2009. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/optimalni-pracovni-prostredi-pdf.aspx)
47. MONTANA, Patrick J., PETIT, Francis. *Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z*. publikováno 2008. Dostupné z: <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/GJBR-V2-N2-2008.pdf#page=141>
48. MURINOVÁ, Dita. *Efektivní online komunikace českých knihkupectví s generací Y*. Zlín, 2014. 67 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Kocourek, Josef.
49. NAS Recruitment Communications. *Recruiting & Managing the Generations* [online]. 2007. Dostupné z: [http://aci-na.org/static/entransit/recruiting-managing\\_20080425105819.pdf](http://aci-na.org/static/entransit/recruiting-managing_20080425105819.pdf)
50. PIERRET, Charles. *The 'sandwich generation': women caring for parents and children*. Monthly Labor Review. Publikováno 2006. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/235651819>
51. RAKOVÁ, Michaela. *Skluzavky, graffiti a lego v kanceláři. Firmy lákají generaci Y do práce*. Publikováno 2014. Dostupné z: <http://universum.studenta.cz/skluzavky-graffiti-a-lego-v-kancelari-firmy-lakaji-generaci-y-do-prace/article/1900>
52. ROBERTS, W. *APY Project- the IPWEA strategy for attracting young people to public works engineering*. IPWEA National, publikováno 2005, from <http://www.ipwea.org.au>

53. ROUBÍČEK, Vladimír. *Úvod do demografie*. Praha: Codex Bohemia, 1997, 348 s. ISBN 80-85963-43-4.
54. RYAN, Richard M., DECI, Edward L. *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. [online] 2000. Dostupné z: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>
55. SCOTT, David Meerman. *Nová pravidla marketingu a PR.* 1.vyd. Brno, 2008: Zoner Press. ISBN 978-80-86815-93-0.
56. STRAUSS, Karsten. *7 Things employer should know about the Gen Z workforce*. publikováno 2016. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/09/13/how-your-millennial-and-gen-z-employees-are-changing-your-workplace/#7fd89bd14176>
57. STRAUSS, William, HOWE, Neil. *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. 1st ed. New York: Morrow, 1991, 538 p. ISBN 06-880-8133-9.
58. STRAUSS William, HOWE Neil. *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve* [online], publikováno 2007. Dostupné z: <http://download.2164.net/PDF-newsletters/next20years.pdf>
59. STRAUSS, William, HOWE, Neil. *Millenials Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books, 2000, 375 s. ISBN 0-375-70719-0
60. SALAHUDDIN, Mecca M. *Generational Differences Impact on Leadership Style And Organizational Success* [online]. 2010. Dostupné z: <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JDM/article/view/805/789>
61. SKOLUDOVA, Jana, HORAKOVA, Lenka. *The Impact of motivations and stimulating generation Y Employees on company persormance*. Publikováno 2016. Dostupné z: <http://search.proquest.com/openview/e3d7523e26c2985d3046081e78230ba1/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2033472>
62. SMOLA, K. W., SUTTON, C. D. *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*. *Journal of Organizational Behavior*. Publikováno 2002. Dostupné z: <http://www.jstor.org>.
63. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 206 s. ISBN 978-80-247-5870-1
64. ŠNÝDROVÁ, Markéta. *Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců* [online]. Publikováno 2014. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke\\_listy/Ekonomicke\\_listy\\_3\\_2014.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf)
65. ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>

66. TESARŮVÁ, Eva. *Charakteristika a srovnání přístupu francouzské a české generace Y k pracovnímu uplatnění*. Brno 2015. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně. Stojanová, Hana.
67. The 2016 Deloitte Millennial Survey. *Winning over the next generation of leaders* [online]. Publikováno 2016. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
68. The 2017 Deloitte Millennial Survey. *Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world* [online]. Publikováno 2017. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
69. TULEJA, Pavel. *Analýza pro ekonomy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 336 s. ISBN 978-80-251-1801-6.
70. TULGAN, Bruce. *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort* [online]. 2013. Dostupné z: <http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
71. VESELÁ, Jana. *Úvod do demografie*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001, 94 s. ISBN 80-7194-339-8.
72. Valueoptions. *Baby Boomers*, [online]. Dostupné z: [http://www.valueoptions.com/spotlight\\_YIW/baby\\_boomers.htm](http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/baby_boomers.htm)
73. VISWANATHAN, Vijay, JAIN, Varsha. *A dual-system approach to understanding "generation Y" decision making*. *The Journal of Consumer Marketing*, 30(6), 484-492. 2013. dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/JCM-07-2013-0649>
74. VÍTOVÁ, Markéta. *Analýza uplatnitelnosti generace Y na současném trhu práce*. Zlín, 2013. 71 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. TUČKOVÁ Zuzana.
75. YOGAMALAR, I., SAMUEL, Anand A. *Shared Values and Organizational Citizenship Behavior of Generational Cohorts: a Review and Future Directions* [online]. 2016. Dostupné z: [hrcak.srce.hr/file/252687](http://hrcak.srce.hr/file/252687)

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Proč jste se rozhodli změnit zaměstnavatele? .....	35
Obrázek 2 – Jak si nejčastěji hledáte nové zaměstnání? .....	36
Obrázek 3 – Na jakých pracovních portálech nejčastěji hledáte nové zaměstnání? ...	37
Obrázek 4 - Jaké máte benefity ve Vašem současném zaměstnání? .....	40
Obrázek 5 – Jaké firemní benefity chcete při změně zaměstnání? .....	41
Obrázek 6 - Jaké benefity z uvedených chcete, aby Vám zaměstnavatel poskytoval? .....	41
Obrázek 7 – Jakou mzdu chcete při změně zaměstnání? .....	42
Obrázek 8 – Jaké pracovní prostředí preferujete? .....	42
Obrázek 9 – Kolik zaměstnavatelů jste vystřídali za Vaší dosavadní kariéru? .....	43
Obrázek 10 – Jaká je maximální doba, kterou byste u zaměstnavatele zůstal/a?.....	44
Obrázek 11 – Jaké sociální sítě využíváte? .....	46

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika repondentů .....	34
---	----

## Přílohy

Příloha 1: Dotazník

# Příloha

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Personální Management na ČVUT. Pracuji na bakalářské práci na téma Generace X, Y, Z na trhu práce. Prosím o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. U volby "jiné" prosím o dopsání Vaší odpovědi.

Děkuji.

Anežka Flenerová

Kdy jste naposledy změnil/a zaměstnavatele?

- Před méně než rokem
- Před 1- 3 lety
- Před 4 – 7 lety
- Před 7 – 12 lety
- Více než před 12 lety
- ještě jsem zaměstnání neměnil/a

Proč jste se rozhodl/a změnit zaměstnavatele? (Ize označit více odpovědí)

- Již jsem nebyl/a spokojený/á
- Žádná/malá možnost kariérního postupu
- Žádný/malý prostor pro další vzdělávání
- Nízká mzda
- Firemní kultura
- Hodnoty společnosti nereflektovali mé
- Zrušení zaměstnavatele
- Změna bydliště
- Malé firemní benefity
- Jiné:

Na jakých pracovních portálech nejčastěji hledáte inzerované pozice?

- Jobs.cz
- Dobraprace.cz
- Prace.cz
- Brigady.cz
- Monster.cz
- Jobdnes.cz
- Fajn-prace.cz
- indeed.com
- Jiné

Co Vás odradí od reakce na inzerát? (Vyberte veškeré možnosti, které uznáte za vhodné)

- Inzerát je anonymní
- Strohý popis společnosti
- Strohý popis pracovního místa
- Nesplnil/a jsem veškeré uvedené požadavky
- V inzerátu není uvedená mzda
- V inzerátu nejsou uvedené benefity, které společnost nabízí
- Inzerát postrádá jakoukoliv formu

Našel/a jste si někdy zaměstnání prostřednictvím sociální sítě?

- Ano
- Ne

Prostřednictvím jaké sociální sítě? (V případě kladné odpovědi na předchozí otázku)

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Jiné:

Jak jste se o inzerované pozici dozvěděl/a? (V případě, že jste si našel/a zaměstnání prostřednictvím sociální sítě)

- Inzerát byl zveřejněný na sociální síti
- Byl/a jsem oslovena recruiterem
- Já jsem oslovil/a recruitera
- Pozice byla zveřejněná ve skupině, ve které jsem členem
- Jiné:

Kde nejčastěji hledáte nabídky nového zaměstnání?

- Web dané společnosti
- Pracovní postály
- Veletrhy
- Sociální sítě
- Přes známe
- Personální agentura

Co děláte pro zvýšení svých šancí na trhu práce?

- Nic
- Studium cizích jazyků
- Dálkové studium
- Rekvalifikace
- Zvýšení dosavadní kvalifikace
- Jiné

Kolik jste vystřídali zaměstnavatelů za Vaší dosavadní kariéru?

- 0
- 1-3
- 4-7
- 8-10
- více než 10

Jaké chcete finanční ohodnocení při změně zaměstnání?

- Stejně
- vyšší až o 10%
- vyšší až o 20%
- vyšší až o 30%
- vyšší až o 40%
- vyšší až o 50%
- vyšší o více než 50%
- Nezáleží mi na výši finančního ohodnocení

Když měníte zaměstnavatele, chcete:

- Stejně firemní benefit
- Více firemních benefit
- Nezáleží mi na firemních benefitech

Když hledáte nové zaměstnání, zjišťujete, jakou má daná společnost firemní kulturu?

- Ano



- Ne

Jakou firemní kulturu hledáte?

- Uvolněnou kulturu, přátelské vztahy, žádný dress code
- Formální kulturu, jasně stanovené vztahy nadřízenosti podřízenosti, lidé si vykájí, formální dress code

Jak často sledujete trh práce (nové pracovní nabídky v oboru)

- Průběžně, udržuji se v obraze
- Pouze když uvažuji o odchodu
- Až po odchodu ze zaměstnání

Jaká je maximální doba, kterou byste u zaměstnavatele zůstal/a?

- 1-3 roky
- 4-7 let
- 8-10 let
- více než 10 let

Jakému pracovnímu prostředí dáváte přednost?

- Openspace
- Space sharing
- Home office
- Menší kancelář
- Kavárna

Co upřednostňujete?

- Energickou, aktivní společnost
- Klidnou, tišší společnost
- Nezáleží mi na tom

Nejraději pracujete:

- V týmu
- Individuálně
- Nezáleží mi na tom

Přednost dáváte:

- Stereotypní práci
- Proměnlivé práci

Jaká je Vám nejpříjemnější pracovní doba:

- Flexibilní
- Přesně stanovená od-do
- Pohyblivý začátek/konec

Jaké máte firemní benefity ve Vašem současném zaměstnání (označte všechny, které máte k dispozici)

- Týden dovolené navíc
- Sick days
- Prodloužená rodičovská dovolená
- Placená krátkodobá nemoc
- Studijní volno
- Stravenky
- Firemní jídelna
- Občerstvení na pracovišti
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na kulturu/sport
- Flexi poukázky
- Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči

- Příspěvek na bydlení
- 13. Plat
- 14. Plat
- Penzijní připojištění
- Životní pojištění
- Jazykové kurzy (další vzdělávání)
- Mobilní telefon
- Automobil k soukromým účelům
- Notebook pro soukromé účely
- Internetové připojení pro soukromé účely
- Firemní školka
- Outplacement
- Dárky od zaměstnavatele
- Pružná pracovní doba
- Home office

Co je pro Vás na pracovišti důležité? (Vyberte max 5)

- Musí být veselá atmosféra
- Finanční odměna za nadstandardně odvedenou práci
- Uznání za dobře odvedenou práci
- Volný výběr oděvu
- Flexibilní pracovní doba
- Dřívější odchod z práce v pátek
- Vzdělávání
- Variabilita práce
- Individualita jedince
- Týmová spolupráce

Jaké benefity jsou pro Vás stěžejní natolik, že byste se pro zaměstnavatele nerozhodl/a, kdyby je neposkytoval?

- Dovolená nad rámec zákona
- Automobil pro soukromé účely
- Mobilní telefon pro soukromé účely
- Notebook pro soukromé účely
- 13. Plat
- Pružná pracovní doba
- Žádné, benefity pro mě nemají takovou váhu
- Jiné:

Co je pro Vás důležité, aby Vám zaměstnavatel poskytoval?

- Balenou vodu
- Ochucené nápoje
- Kávu/čaj
- Čerstvé ovoce
- Sladké – mini čokolády, bonbon
- Snídani na pracovišti
- Relaxační místnosti
- Kulečnick, ping pong, apod.
- Jiné

Co je pro Vás v zaměstnání důležité?

- Vysoká mzda
- Firemní kultura
- Firemní benefity
- Náplň práce

- Kolektiv, ve kterém pracuji
- Flexibilní pracovní doba
- Kariérní postup
- Jiné:

V jaké společnosti chcete pracovat? (vyberte max 3)

- transparentní
- etické
- kde se lidé vzájemně respektují
- kde panuje uvolněná atmosféra
- kde lze otevřeně komunikovat
- stabilní
- která bere v potaz názor jedince

Jste ochotný/á se za prací přestěhovat?

- V rámci ČR ano
- Do zahraničí ano
- Nikdy – chci pouze zaměstnání v dojezdové vzdálenosti

Jak dlouho jste ochotný/á dojíždět do zaměstnání?

- Méně než půl hodiny
- Půl hodiny až hodinu
- Hodinu až hodinu a půl
- Déle než hodinu a půl

Jaký styl vedení nadřízeného preferujete?

- Direktivní
- Demokratický
- Liberální
- Participativní

Jak často dostáváte zpětnou vazbu?

- 1x za rok
- 1x za ½ roku
- 1x za ¼ roku
- 1x měsíčně
- 1x týdně
- jiné

Vyhovuje Vám frekvence zpětné vazby?

- Ano
- Ne

Vyberte jedno z tvrzení

- Pro kariéru jsem ochotný/á obětovat i svůj volný čas
- Volný čas je pro mě na prvním místě
- Dávám přednost vyváženosti mezi pracovním a osobním časem
- Jsem ochotný/á věnovat své práci více času, když je potřeba

Jaké sociální sítě využíváte?

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- Youtube
- Jiné:

V jak velké společnosti pracujete?

- Mikropodnik (0-9 zaměstnanců)
- Malý podnik (10-49 zaměstnanců)

- Střední podnik (50-249 zaměstnanců)
- Velký podnik (více než 250 zaměstnanců)

V jakém oboru pracujete?

- Ekonomie
- IT
- Technologie
- Strojní
- Elektro
- Chemie
- Stavebnictví
- Jiné

Jaké jsou Vaše pracovní zkušenosti?

- Do 1 roku
- 1 – 5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 16 -20 let
- 20-30 let
- více než 30 let

Vzdělání

- Základní
- SOŠ
- SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ – bakalářský
- VŠ – magisterský
- VŠ – doktorský

Datum narození

- 1946 – 1964
- 1965 – 1979
- 1980 – 1994
- 1995 - 2010

Pohlaví:

- Žena
- Muž

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anežka Flenerová

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>
