

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální marketingový mix

Human Resources Marketing Mix

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP

LIPPERTOVÁ

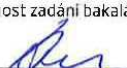


KAROLÍNA

2019


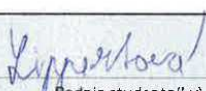
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Lippertová	Jméno:	Karolína	Osobní číslo:	461046
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:	Personální marketingový mix		
Název bakalářské práce anglicky:	Human Resources Marketing Mix		
Pokyny pro vypracování:	Cíl – Cílem BP je analýza generačních skupin (Baby boomers, X, Y, Z) dle metody PMM při současné situaci na českém trhu práce. Přínos – Přínosem BP je návrh na aplikaci výsledků metody v konkrétní společnosti pro udržení stávajících kvalitních zaměstnanců a získávání nových. Osnova: 1. Úvod 2. Teoretická část – Definice personálního marketingového mixu, Externí personální marketing, Interní personální marketing, Definice generačních skupin 3. Praktická část – Charakteristika společnosti, Rozbor aktuálního stavu, Zaměstnanecká struktura, Dotazník – zadání a analýza, Návrh řešení 4. Závěr		
Seznam doporučené literatury:	Philip Kotler, Moderní marketing, Praha: GRADA, 2007 Josef Koubek, Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2015 Jiří Bláha, Andrea Čopíková, Petra Horváthová, Řízení lidských zdrojů: Nové trendy, Praha: Management Press, 2016 Bednář Vojtěch a kolektiv, Sociální vztahy v organizaci a jejich management, Praha: GRADA, 2013		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP, Oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LIPPERTOVÁ, Karolína. *Personální marketingový mix*. Praha: ČVUT 2019.
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 zpřístupnění 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: 07. 01. 2019

Podpis:

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce Ing. Bc. Pavlu Andresovi, Ph.D., ING.PAED.IGIP za odborné vedení mé závěrečné bakalářské práce, za vstřícnost a trpělivost. Děkuji společnosti CRESTYL za poskytnutí informací, zejména Ing. Romaně Baloga Vybíralové a HR oddělení za ochotu, zapálení pro věc a velice profesionální přístup.

Abstrakt

Bakalářská práce Personální marketingový mix se věnuje nástrojům personálního marketingového mixu ve spojení s požadavky a představami dle jednotlivých generačních skupin. Cílem bakalářské práce je analýza nástrojů personálního marketingového mixu dle generačních skupin (Baby Boomers, X, Y, Z) při současné situaci na českém trhu práce. Přínosem je návrh na opatření v konkrétní společnosti pro udržení stávajících kvalitních zaměstnanců a možné získávání nových, a to na základě dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Personální marketingový mix, generační skupiny, budování značky zaměstnavatele, odměňování zaměstnanců, produkt, cena, místo, propagace.

Abstract

The bachelor thesis Human Resources Marketing Mix is devoted to the tools of the personal marketing mix in connection with the requirements and ideas according to the individual generational groups. The aim of the bachelor thesis is to analyze the tools of the personal marketing mix according to generational groups (Baby Boomers, X, Y, Z) in the current situation on the Czech labor market. The benefit is a proposal for measures in a particular company to maintain existing high-quality employees and possible acquisition of new ones, based on a questionnaire survey.

Key words

Human Resources Marketing Mix, Generational Groups, Employer Branding, Rewarding Employees, Product, Price, Place, Promotion.

Obsah

Úvod	5
1 Personální marketing	8
1.1 Externí personální marketing	9
1.1.1 Budování dobrého jména firmy	9
1.1.2 Získávání zaměstnanců	10
1.1.3 Výběr zaměstnanců	11
1.2 Interní personální marketing	11
1.2.1 Vzdělávání a rozvoj	11
1.2.2 Odměňování pracovníků	12
1.2.3 Péče o zaměstnance	12
1.3 Interaktivní personální marketing	12
2 Personální marketingový mix	14
2.1 Produkt (Product)	16
2.2 Cena (Price)	16
2.3 Distribuce (Place)	18
2.4 Propagace (Promotion)	18
2.5 Osobnost (Personality)	19
3 Definice generačních skupin	20
3.1 Generace Baby Boomers	20
3.2 Generace X	21
3.3 Generace Y	22
3.4 Generace Z	23
4 Společnost Crestyl	25
4.1 O společnosti	25
4.2 Externí personální marketing	26
4.3 Interní personální marketing	27
5 Výzkumné šetření	29
5.1 Příprava výzkumného šetření	29
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	30
5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření	44

5.4 Návrh na možná opatření	45
Závěr	47
Seznam použité literatury	49
Seznam obrázků	51
Seznam tabulek	52
Přílohy	53

Úvod

Dobrá značka zaměstnavatele je důležitým aspektem k získávání a udržení klíčových a kvalitních zaměstnanců. Tím si organizace zajišťuje stabilitu a konkurenceschopnost.

V dnešní době poptávka po kvalitních a kvalifikovaných zaměstnancích silně převažuje nabídku. Nezaměstnanost v ČR je na úrovni 2,8 % (údaj k 30.11.2018¹), což způsobuje, že kvalitní zaměstnanci si mohou vybírat z mnoha pracovních nabídek a kdykoliv opustit stávajícího zaměstnavatele.

Cílem této bakalářské práce je analýza generačních skupin (Baby Boomers, X, Y, Z) pomocí nástrojů personálního marketingového mixu při současné situaci na českém trhu práce, a to u zaměstnanců ve středních a vyšších pozicích.

Přínosem této analýzy je návrh na opatření v konkrétní společnosti pro udržení jejich stávajících kvalitních zaměstnanců a pro možné získávání nových zaměstnanců.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části v první kapitole je popsáno, co je personální marketing, kdy vznikl, jak ho definují někteří autoři, jak můžeme personální marketing využít ve spojení s personální prací k získávání a udržení kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců.

Druhá kapitola je zaměřena na personální marketingový mix a jeho rozdělení do čtyř základních skupin známých jako 4P (Product, Price, Place, Promotion), respektive 5P, rozšířeno o pátou skupinu Personality.

Třetí kapitola je věnována generačním skupinám, a to generaci Baby Boomers, Generaci X, Generaci Y a Generaci Z. Všechny tyto generace se nyní setkávají na trhu práce a v pracovních kolektivech a je důležité vědět, jaké mají představy a požadavky, abychom lépe sladili zaměstnance v rámci týmu na základě jejich požadavků

¹ Nezaměstnanost v ČR, vývoj Příloha č. 1

a očekávání. Rozdělení dle generačních skupin je vhodné proto, že každá z nich vyrostla v nějaké specifické společenské situaci a historickém kontextu. Na základě toho má každá generace své charakteristiky, které lze využít z hlediska výběru vhodného kandidáta.

Praktická část obsahuje výsledky dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků jsou navržena možná opatření.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Personální marketing

Tato kapitola se věnuje personálnímu marketingu, který je velmi důležitý v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální marketing pomáhá společnosti budovat dobré jméno a zajišťuje možnost získat a udržet kvalitního a motivovaného zaměstnance.

Personální marketing vychází z klasického marketingu, který je definován Philipem Kotlerem takto: „*Marketing - Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím upokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ (Kotler, 2007, str. 40)

Josef Koubek definuje: „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace*“ (Koubek, 2015, str. 160)

Tedy využití postupů marketingu pro získávání zaměstnanců a jejich dalšího setrvání v organizaci - to je personální marketing. (Koubek, 2015, str. 160)

Pojem personální marketing vznikl v šedesátých letech minulého století v Německu a dále byl zmíněn v Kotlerově knize *Principles of Marketing* v letech sedmdesátých. (Bednář a kol., 2013, str. 191)

Na Koubka navazuje Kociánová a obohacuje jeho teorii o prezentaci na trhu práce. Kociánová poukazuje na to, že jedním z klíčových nástrojů personálního marketingu je tedy budování kvalitní značky zaměstnavatele. Toho dosáhneme například pomocí sponzoringu a charitativní činnosti, mediální politiky, spolupráce se školami, spolupráce s úřady práce, aj. (Kociánová, 2010, str. 89)

Dvořáková rozlišuje personální marketing jako část personálního řízení k získání zaměstnanců, nebo jako celkový proces práce personálistů k získání dobrého jména zaměstnavatele, kde zaměstnanci rádi pracují. (Dvořáková, 2012, str. 539)

Díky využití metod personálního marketingu můžeme rozpoznávat požadavky a očekávání stávajících i potencionálních zaměstnanců

a objevit konkurenční výhody ve srovnání s ostatními firmami a zabezpečit si konkurenceschopnost. (Poláková, Häuser, 2003)

Autoři se při definování personálního marketingu mírně liší, nicméně cíl všech autorů je stejný. Personální marketing používá přístupy marketingu a nástroje při řízení lidských zdrojů. Jeho nejdůležitější část je obsažena v dlouhodobém, pevně stanoveném vlivu interního a externího pracovního trhu k získání správných zaměstnanců v pravou chvíli a poté zajistit jejich setrvání v organizaci. Další důležitá část je rozvoj a upevnění dobrých vztahů organizace se současnými zaměstnanci a vybudování dobrého jména firmy na pracovním trhu.

(Bednář a kol., 2013, str. 192)

Personální marketing se dělí na externí a interní personální marketing. Dalším prvkem je interaktivní marketing. Tyto 3 prvky jsou navzájem propojené. Externí personální marketing směřuje od podniku k potencionálnímu zaměstnanci a naopak. Interní personální marketing směřuje mezi podnikem a zaměstnanci a interaktivní mezi zaměstnanci a potencionálními zaměstnanci.

1.1 Externí personální marketing

Externí personální marketing si klade za cíl získání a udržení dobrého jména firmy a správné vedení náborových kampaní zaměstnanců s úspěšným výsledkem. Správným vedením můžeme rozumět jasný popis očekávané pracovní pozice a přesná pravidla ohodnocení.

1.1.1 Budování dobrého jména firmy

Bednář a kol. uvádějí nejhezčí definici značky zaměstnavatele podle Rosethorna, a to: *„esence oboustranné dohody mezi organizací a jeho lidmi – důvod, proč se rozhodli vstoupit, rozhodli (a je jim dovoleno) setrvat. Umění řízení značky zaměstnavatele jednak vyslovuje tuto dohodu způsobem, který je osobitý, přesvědčivý a významný pro jednotlivce, a jednak zajišťuje, že je realizován skrze celý životní cyklus zaměstnance v organizaci.“* (Bednář a kol., 2013, str. 210)

Některé z nástrojů k budování dobrého jména firmy:

- Firma dodržuje zákony a respektuje zájmy a potřeby zaměstnanců
- Dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí zaměstnanců

- Nastavení systému odměňování a mzdové politiky
- Vzdělávání pracovníků
- Jistota trvání pracovního vztahu
- Zaměstnanecké výhody
- Zajímavá práce
- Nekonfliktní mezilidské vztahy v organizaci

(Koubek, 2015, str. 160-161)

1.1.2 Získávání zaměstnanců

Pro získání potencionálního zaměstnance je důležitá atraktivní forma prezentace pracovního místa. Je nutné, aby popis pracovního místa uchazeče zaujal a tím zajistil navázání kontaktu. Prezentace má cílit na cílovou skupinu zaměstnanců, tedy např. dle typu profese.

Získávání zaměstnanců je možné jak z vnějších zdrojů, tak je vhodné nejdříve analyzovat vnitřní zdroje, tedy stávající zaměstnance. Musíme znát přesné požadavky na obsazované pracovní místo, dlouhodobost práce, případná možnost změny náplně práce. Moderní personální práce se snaží najít zaměstnance, kteří se chtějí ztotožnit se zájmy a hodnotami organizace a její firemní kulturou. (Koubek, 2015, str. 126-127)

Metody získávání zaměstnanců popisuje Šikýř, kde říká, že stanovení vhodného postupu závisí na mnoha okolnostech, například (Šikýř, 2014, str. 98-99):

- jaké pracovní místo nabízíme
- jestli vybíráme z vnějších nebo vnitřních zdrojů
- jaké nároky a podmínky se kladou na volné pracovní místo
- jaká je aktuální situace na pracovním trhu
- jaký mají zájem potenciální uchazeči
- jak je vnímaná značka zaměstnavatele

Formy získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- inzeráty na internetu, v novinách, televizi či rádiu
- oslovení pomocí personální agentury, úřadů práce nebo škol
- přímý kontakt s vytipovaným kandidátem

Formy získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- zveřejnění na intranetu, nástěnce, informačním kanálu
- doporučení stávajícího zaměstnance
- přímý kontakt s vhodným zaměstnancem

1.1.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců. Výběrem identifikujeme a vybereme uchazeče, kteří budou výkonní, stálí a nebudou jednat tak, aby snižovali kvalitu a produktivitu práce. Výběr je proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod, které pomůžou předvídat výkonnost pracovníka. (Dvořáková, 2012, str. 150-151)

„Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují.“ (Koubek, 2015, str. 166)

Mezi metody výběru patří analýza dokumentace uchazečů (životopis a motivační dopis, osobní a firemní dotazník, reference, lékařská zpráva), výběrový pohovor, test pracovní způsobilosti (osobnostní, výkonový), assessment centre. (Kociánová, 2010, str. 98)

1.2 Interní personální marketing

Interní personální marketing se stará o získané i stávající zaměstnance, snaží se pro ně vytvořit vhodné podmínky a zamezit případné fluktuaci zaměstnanců. Zajišťuje tedy stabilitu týmu a celé společnosti. Nízká fluktuace zaměstnanců značí většinou spokojenost zaměstnanců, ovlivňuje jejich loajalitu a výkon. Pokud má firma vysokou fluktuaci zaměstnanců, může to poškodit její pověst nejenom na vnitřním trhu, ale i na tom vnějším.

1.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Každá organizace se rozvíjí a je nucena přizpůsobovat se změnám. Stejně tak její pracovníci musí rozvíjet své schopnosti a znalosti, což zvyšuje jejich pozici na pracovním trhu. (Kociánová, 2010, str.169)

Poskytnutím příležitosti rozvoje zaměstnanců si organizace buduje dobré jméno firmy a zároveň si přivádí a udržuje motivované zaměstnance. (Dvořáková, 2010, str.303)

1.2.2 Odměňování pracovníků

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší.“ (Koubek, 2015, str. 283)

Mzda za práci může být doplněna různými nefinančními odměnami. Zaměstnavatel poskytuje možnost učení se a dalšího rozvoje, získání různých forem uznání, vytváření osobních pracovních cílů, možnost flexibilní formy zaměstnání a režimů práce, péče o kvalitní pracovní podmínky. (Dvořáková, 2010, str.305)

1.2.3 Péče o zaměstnance

„Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ Péči o zaměstnance chceme zajistit soulad všech faktorů, které zaměstnance ovlivňují v pracovním prostředí (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní doba, pracovní prostředí apod.) (Šikýř, 2014, str. 130)

Podle Koubka (2015, str. 343) můžeme péči o zaměstnance rozdělit takto:

- Povinná péče - péče daná zákonem, předpisy a kolektivní smlouvou
- Smluvní péče - na základě kolektivní smlouvy uzavřené na úrovni organizace
- Dobrovolná péče - koresponduje s personální politikou organizace cílem získání konkurenční výhody na pracovním trhu

1.3 Interaktivní personální marketing

Interaktivní marketing souvisí s pocity, názory a spokojeností stávajících zaměstnanců s pracovním místem, odměňováním a firemní kulturou. Jak pozitivní formou, tak i negativní formou můžou prezentovat hodnoty a firemní kulturu organizace veřejnosti. V pozitivní formě je dáván veřejnosti, tedy i potencionálním novým zaměstnancům signál, že organizace je spolehlivý a charakterní budoucí zaměstnavatel, s dobrou firemní kulturou a hodnotami, pro kterého budou chtít pracovat.

„Marketing prováděný firmou, která si uvědomuje, že vnímaná kvalita služeb závisí do značné míry na kvalitě interakce mezi kupujícími a prodávajícími.“ (Kotler, 2007, str. 721)

2 Personální marketingový mix

Tato kapitola se věnuje personálnímu marketingovému mixu a popisu základních 4P s rozšířením o 1P (Personality).

Jedním z možných nástrojů výběru nových a udržení stávajících zaměstnanců, a zároveň získání a udržení dobrého jména zaměstnavatele, je aplikace personálního marketingového mixu.

Personální marketingový mix vychází z marketingového mixu podle Kotlera, který je podstatný v oblasti klasického marketingu a dává základ pro další úvahy v personálním marketingu.

Kotler hovoří o marketingovém mixu jako o souboru taktických marketingových nástrojů, které firma využívá k úpravě nabídky na trhu a zároveň vlivu na poptávku po svém produktu. Dále Kotler dělí možné způsoby do čtyř základních skupin, čtyř proměnných známých jako 4P²: produktová politika (*product*), cenová politika (*price*), komunikační politika (*promotion*) a distribuční politika (*place*). (Kotler, 2007)

Antošová pracuje v personálním marketingu rovněž se 4P. Produkt (*product*) formuluje jako pracovní místo, cenu (*price*) jako motivaci a odměnu za práci, místo (*place*) jako místo výkonu práce a propagace (*promotion*) ve smyslu propagace pracovní nabídky. (Antošová, 2005)

Bednář a kolektiv rozšiřuje tyto čtyři proměnné o jedno P navíc: Osobnost (*Personality*).

Zatímco marketing jako takový je orientován směrem na zákazníka a tato vazba je jednosměrná, personální marketing pracuje s obousměrnou vazbou. Personální marketingový mix považuje zaměstnance za svého partnera a poukazuje na oboustrannou vazbu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Personální marketing tedy využívá oboustrannou vazbu formou směny. Směnou se rozumí oboustranně výhodná a akceptovatelná nabídka. Pokud se obě strany shodnou, dochází k uzavření obchodu, v personálním případě k uzavření pracovní dohody.

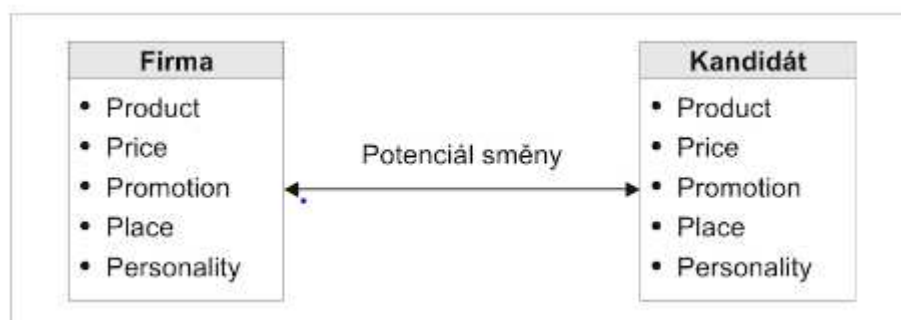
² Tuto metodu koncipoval E. Jerome McCarthy.

Takto pracují jednotliví autoři s termínem směny:

Philip Kotler v knize Moderní marketing popisuje termín Směna: „Akt získání vytouženého předmětu za nabídnutou protihodnotu.“ (Kotler, 2007, str. 43)

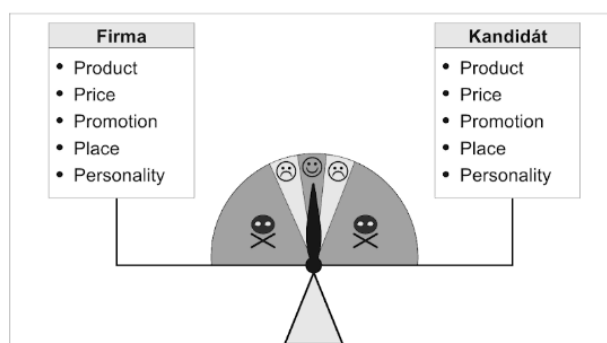
Bednář a kol. vnímá směnu jako „dobrovolný akt dvou stran, které jsou motivovány získáním užitku nebo prospěchu, jenž se týká obou partnerů.“ (Bednář a kol, 2013, str. 194)

Vojtěch Bednář a kol. definují vazbu firmy a kandidáta následovně:



Obrázek 1 : Marketingový mix v personálním marketingu a jeho potenciál změny člověka a firmy (Bednář a kol, 2013, str. 194)

Na tomto schématu je vidět obousměrnost vazby firmy a kandidáta. Obě strany porovnávají a vyhodnocují podmínky směny, na základě kterých se následně dohodnou na obchodu - vzájemně přijatelných podmínkách. Nebo se nedohodnou a ke směně nedochází.



Obrázek 2: Hledání rovnováhy. Pokud jakýkoli parametr příliš převáží na kteroukoli stranu, nebude to dobře. (Bednář a kol, 2013, str. 199)

Důležitá je dlouhodobá spokojenost z očekávaných výhod ze směny. Očekávání se mohou v čase měnit dle potřeb obou stran, a je nutné zareagovat a zachovat rovnováhu, aby mohl tento akt pokračovat dál. (Bednář a kol, 2013, str. 198-199)

2.1 Produkt (Product)

Produkt (Product) je chápán jako **pracovní pozice**.

Produkt je pracovní pozice, která může být nejen nová, ale také stávající pracovní pozice, která byla uvolněna v rámci interní mobility stávajících zaměstnanců firmy. Také kandidát na pracovní pozici je vnímán jako „produkt“ a nabízí sám sebe na trhu práce. Produkt v tomto kontextu je nehmotný, je vnímán jako služba, kterou dopředu nemůžeme vyzkoušet, ohmatat ani si prohlédnout. Obě strany se rozhodují na základě informací získaných v průběhu procesu rozhodování a očekávání. (Bednář a kol., 2013, str.194)

Pokud chceme již dopředu ovlivnit kvalitu kandidátů, je třeba přesně rozebrat popis a požadavky pracovního místa a zhodnotit z pohledu organizačních a technických možností firmy a zároveň i z pohledu budoucího zaměstnance. (Těšitelová a Menšík, 2012)

Pracovní místo představuje zařazení jedince, dle jeho schopností, do organizační struktury firmy, ve které je nejmenším prvkem s přiřazením konkrétních úkolů a odpovědnosti. (Koubek, 2015, str. 45)

Pokud organizace poptává pracovní pozici, předtím vypracovává analýzu pracovního místa.

„Shromáždit, uspořádat a přehodnotit aspekty konkrétní práce umožňuje analýza pracovních míst, jejímž výstupem je popis práce (resp. Pracovní náplň) a požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka v podobě požadavků na něj kladených“ (Antošová, 2005)

2.2 Cena (Price)

Cena (Price) je chápána jako **odměna za práci a motivace**.

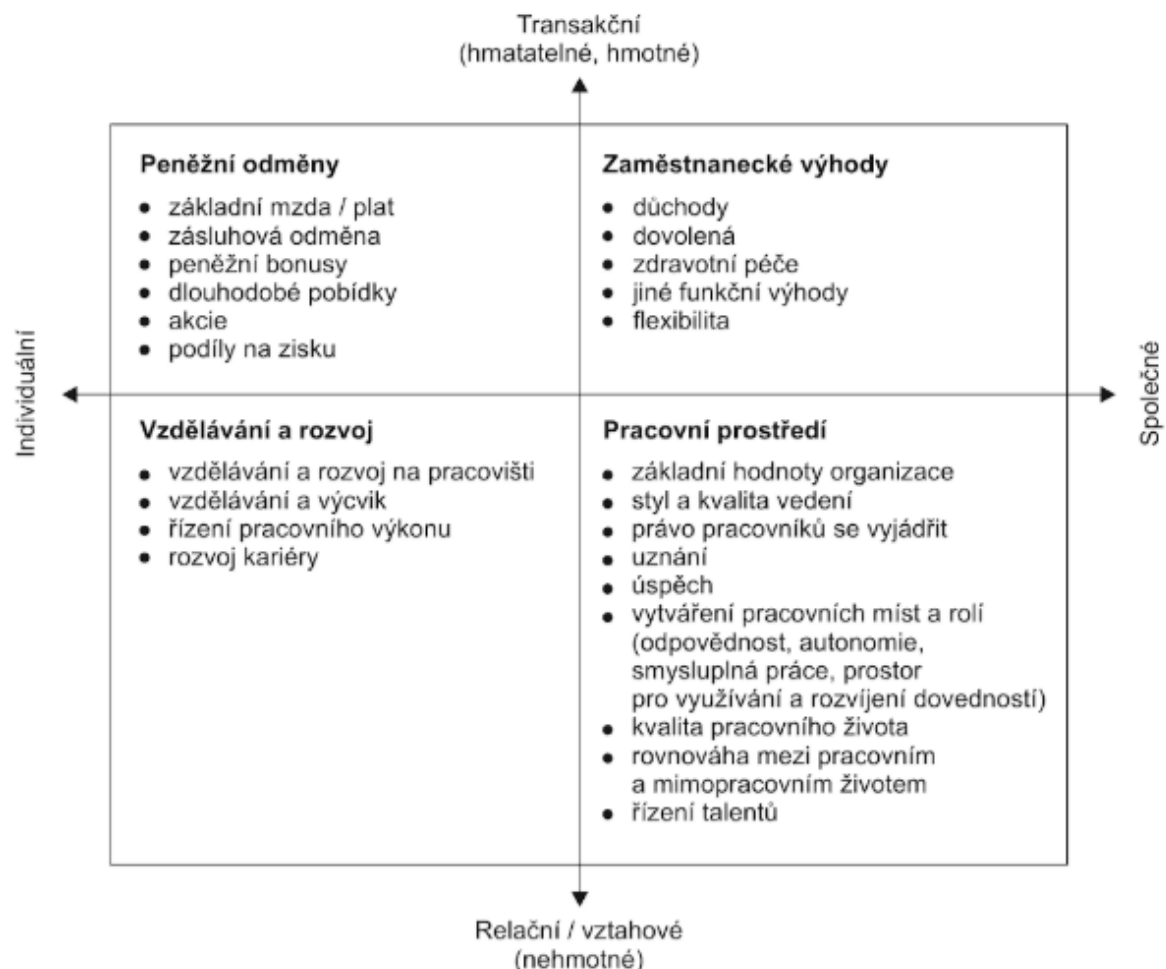
Cena, nebo lépe řečeno náklady, které obě strany mají a které se snaží minimalizovat a maximalizovat přínosy. Opět nejde o hmotnou hodnotu. Náklady kandidáta je míněn např. čas, který práci věnuje, výkon, který musí odvést apod.

Náklady firmy za zaměstnance je mzda, prémie, zaměstnanecké benefity, ale také náklady za nábor a výchovu zaměstnanců. (Bednář a kol., 2013, str. 196)

Mzda, prémie, zaměstnanecké benefity a jiné formy odměny tvoří cenu výkonu práce. Stejně tomu je v případě klasického marketingového mixu v ceně za produkt. (Těšitelová a Menšík, 2012)

Antošová popisuje Cenu (Price) jako pracovní motivaci a odměnu za práci. Systém odměňování má být nastaven tak, aby vyhovoval specifické povaze jednotlivých firem, dle povahy práce a zdrojů (materiálních, finančních a lidských) v souvislosti s konkurenceschopností, ekonomickou situací, postavení na trhu atd. (Antošová, 2005)

Armstrong říká, že lidé potřebují kromě peněžní odměny ještě další část odměny v nepeněžní formě. Transakční odměny jsou důležité pro získávání a setrvání pracovníků a mohou být podobné u různých zaměstnavatelů. Relační odměny rozvíjejí transakční odměny. Organizace by měly kombinovat relační a transakční odměny. (Armstrong, 2007, str.522-523)



Obrázek 3: Model celkové odměny (Armstrong, 2007, str. 521)

2.3 Distribuce (Place)

Distribuce (Place) je chápána jako **podniková kultura**.

Distribuce je souborem akcí, které dovedou produkt k zákazníkovi. Tato distribuce může být formou přímou (trvalé pracovní úvazky nebo OSVČ) a nepřímou (zaměstnanci získaní přes personální agentury). Výhody nepřímé distribuce jsou pro organizaci např. vyšší odborná kvalifikace agenturního zaměstnance, která je využita v kratším časovém úseku a na konkrétní zakázce. Pro agenturního zaměstnance je výhodou možná různorodost jednotlivých zakázek a změna prostředí, ale nevýhodou může být neztotožnění se s firemním zázemím a vztahy a může dojít i k odcizení s mateřskou organizací. (Bednář a kol., 2013)

Podniková kultura a image firmy má pro uchazeče velký význam při výběru zaměstnavatele. *„Podniková kultura vytváří rámec pro všechny rozhodovací procesy manažerů i ostatních zaměstnanců, kterým současně určitým způsobem zjednodušuje dění ve firmě a orientaci v ní.“* (Antošová, 2005)

Jaké jsou vztahy na pracovišti, jaká pravidla a hodnoty zaměstnanci uznávají, ovlivňuje podnikovou kulturu a tvoří rozdíly mezi firmami. I z hlediska setrvání na trhu a funkčnosti. (Antošová, 2005)

Podniková kultura je soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, který nemá nikde přesnou formulaci, ale určuje pravidla chování, jednání a jak má být práce vykonávána. Tento soubor může být přesně popsán, ale zároveň nemusí a je podle něj stejně postupováno. (Armstrong, 2007, str. 257)

Můžeme říci, že existuje silná a slabá podniková kultura. Obě formy velmi ovlivňují myšlení osob. Silná podniková kultura, pokud je pozitivní, je výhodou. Pokud posiluje nepříznivé chování, je nevýhodou. Slabá podniková kultura může vytvářet v organizaci konflikty, chaos a nízkou produktivitu práce. Výhodou slabé podnikové kultury je fakt, že ji můžeme snadněji změnit. (Urban, 2008, str.155)

2.4 Propagace (Promotion)

Propagace (Promotion) je chápána jako **jméno firmy a prezentace pracovní nabídky**.

Propagace v personálním marketingu z pohledu firmy spočívá zejména v budování dobrého jména a dobrého informování o volných pracovních místech. Mezi tradiční formy propagace patří např. náborová inzerce, účast na veletrzích, systémy vnitřních referencí aj.

Propagace v personálním marketingu z pohledu potenciálního zaměstnance znamená, že lze využít spolupráce s personálními agenturami, zveřejnění životopisu přes pracovní servery, přímý kontakt se zaměstnavatelem přes síť sociálních kontaktů. (Bednář a kol., 2013)

Těšitelová a Menšík (2012) uvádějí, že někteří autoři přirovnávají značku k ledovci, respektive ke kře. A to proto, že 90 % je skryto pod mořskou hladinou a lze vidět tedy pouze 10 %.

2.5 Osobnost (Personality)

Osobnost (Personality) je chápána jako **soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.**

V kontextu personálního marketingu je osobnost kandidáta a osobnost firmy důležitým aspektem. Je třeba zhodnotit odborné a osobnostní rysy kandidáta, jeho postoje, přístup, hodnotovou orientaci. Při výběru vhodného kandidáta musíme zohlednit také, zda do firmy zapadne mezi stávající zaměstnance a zda je schopen plnit úkoly spojené s pracovní pozicí v přiměřené kvalitě. Stejně tak potenciální zaměstnanec si vybírá pracovní místo i na základě osobnosti firmy, její image, pozici na trhu (stabilitu, kontinuitu...) firemní kulturu. (Bednář a kol., 2013)

3 Definice generačních skupin

Tato kapitola se věnuje popisu jednotlivých generačních skupin, zařazuje je do jednotlivých období a charakterizuje jejich přístupy.

Každá generace vyrostla v určité specifické společenské situaci a historickém kontextu. Na základě toho má každá generace své charakteristiky, které lze využít z hlediska hledání vhodného kandidáta na určitou pracovní pozici v konkrétní firmě. Pro personalistu může být velmi podnětné pracovat se zařazením potencionálního zaměstnance do určité generace, propojování generací a předjímání, jakým způsobem se bude budoucí zaměstnanec chovat a co bude vyžadovat.

V současné době se jedná konkrétně o 4 generace, které aktivně pracují: Generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z.

Tyto 4 generace mají naprosto odlišné hodnoty. Jednak díky rychlému technickému rozvoji internetu a jiných technologií, ale také proto, že předtím žily rodiny pospolu a mohly se navzájem ovlivňovat. (Grady, 2016)

Rozdělení dle generací se využívá v marketingu, jelikož je třeba vědět, kdo je spotřebitelem a předpokládá se, že lidé podobného věku očekávají stejné věci a stejně tak to platí i v personálním marketingu, kde je třeba znát potřeby a hodnoty potencionálního či stávajícího zaměstnance. (365tipu, 2015)

3.1 Generace Baby Boomers

Tato generace se narodila zhruba mezi lety 1946 a 1964 a je označována za tzv. „šťastnou generaci“, protože se narodila v období ekonomické prosperity (jedná se o období zhruba 20 let po skončení druhé světové války). Většina příslušníků této generace chce pracovat i po odchodu do důchodu, a to z hlediska finančního zajištění, uspokojení z práce nebo dobrých přátelských pracovních vztahů. Dalším důvodem je strach z neznáma po odchodu do důchodu. V práci je motivuje osobní růst, potřebnost a týmová spolupráce. Plat je pro ně ohodnocením za mnoho hodin strávených v práci a pracovní morálku. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 134)

Generace Baby Boomers je zvyklá pracovat tvrdě. Pracovat i o víkend na úkor svého volného času a osobního života.

Uznávají autority, jsou loajální a mají velkou potřebu jistoty. Více než vysokoškolské vzdělání upřednostňují učení životem. Respektují hierarchickou společnost. Technologie jsou pro ně v práci jako přílepkování. Preferují pracovní uplatnění v místě bydliště, za práci se nechtějí stěhovat. (Gradua, 2016)

3.2 Generace X

Jedinci narození mezi lety 1965 (popř. 1961) - 1981. V České republice je tato generace známá pod přezdívkou „Husákovy děti“. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 135)

Pokud hovoříme o tzv. sendvičové generaci, je to právě Generace X, která vychovává děti a zároveň její péči vyžadují staří rodiče.

Motýl (2014) uvádí, že Generace X vyrůstala v dobách finančních, rodinných a společenských změn. Charakterizuje je loajalita a občasná pasivita. Nebrání se novým dovednostem, svoji práci vykonávají samostatně. Rádi setrvávají v jistotě, změny na rozdíl od Generace Y nevyhledávají. Práci upřednostňují před rodinou, často je pro ně na prvním místě. Přesčasí jsou pro ně běžnou věcí. Nejsou konfliktní. Pro generaci X jsou peníze velká hodnota. Nevyhledávají půjčky, hypotéky, úvěry. Uvědomují si, že mladší generace pracují s novými technologiemi lépe.

Hlavním rysem pro tuto generaci je dlouhodobé setrvávání u jednoho zaměstnavatele. Za zaměstnáním se neradi stěhují, preferují zaměstnání v místě bydliště, podobně jako Baby Boomers. (Vítová, 2013)

Tvrdá práce je pro ně prostředkem zaručeného úspěchu. Svůj život, kariérní postup a jeho směřování si chtějí určovat sami. (Brončeková, 2010)

Hloušek (2009) na základě studie Proximity Worldwide nazvané „Ztracená generace“, kde bylo do výzkumu zapojeno 17 zemí světa a účastníků bylo více než 5 000, popisuje, co je typické pro generaci X, a to například:

- Cítit se dobře, mít úspěch, být on-line
- Používání sociálních sítí méně než Generace Y, ale daleko více než generace Baby Boomers
- Zástupci Generace X nejvíce cestují

3.3 Generace Y

Lidé narození mezi lety 1982-1995. Název Generace Y je spojen s anglickým slovem „Why – Proč“, které tuto generaci charakterizuje. Podle období zapojení do pracovního procesu v novém tisíciletí – miléniu je známá také pod názvem mileniáni. Tato generace za pár let vystřídá starší generace a ovládne pracovní trh. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 132)

Podle Rezlerové jde o ekonomicky aktivní jedince, kteří uznávají vyšší životní úroveň, v sociální oblasti spoléhají sami na sebe, stejně tak je pro ně důležité osobní uplatnění. Zaměstnání již nestaví na přední místa ve svém životě jako předchozí generace, ale upřednostňují rodinu a osobní život. Tyto hodnoty nechtějí omezovat. A proto je pro ně významná pružná pracovní doba, místo zaměstnání, využití moderních technologií apod. (Rezlerová, 2009)

Kazdová (2012) popisuje, že pro generaci Y jsou moderní technologie samozřejmostí, pomocí kterých pohlíží na svět a práci. To je výrazně odlišuje od starších generací. Chtějí být stále online, a tak i komunikovat.

V roce 2013 probíhal průzkum, kde bylo 1800 respondentů ve věku 18 až 30 let, který ukázal, že 90 % respondentů si každé ráno před odchodem z domova zkontroluje e-maily a sociální sítě. Zástupci této generace se tedy neobejdou bez informací v reálném čase. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 146)

Jsou zvyklí na změny a nemají z nich strach. Od zaměstnavatele očekávají, že jim umožní například přejít do jiného projektu, nebo na jinou pozici v rámci celé firmy. (Brončková, 2010)

Některé organizace se již přizpůsobily a nabízejí generaci Y práci v zahraničí. Tato možnost cestování a získávání nových zkušeností je pro tuto generaci velmi lákavá. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 133)

Generace Y chápe peníze jako prostředek. Proto využívají více hypoték, úvěrů a půjček než Generace X. Také mění pracovní místa, pokud jsou výhodnější. (Rezlerová, 2009)

Zaměstnavatelé musí být připraveni na myšlení a požadavky této generace a umožnit jim vhodné pracovní podmínky.

Zástupci Generace Y jsou velmi výkonní, přizpůsobiví, zároveň si dokáží najít čas na své záliby, sportují a pečují o své zdraví. Mají mnoho nápadů a inovací, které dotahují do konce. Chtějí se vzdělávat a požadují individuální přístup, například koučink, pomocí kterého se zdokonalují ve svém profesním i osobním životě. Pokud je práce baví a můžou se dál rozvíjet, je to pro ně silně motivační. Vyznačují se kreativitou, upřímností a chtějí mít co nejlepší výsledky. Ne vždy jsou však schopni práci dotáhnout do konce, mají málo trpělivosti. (Kazdová, 2012)

3.4 Generace Z

Generace Z je narozená v období 1996–2010. Dny tráví na sociálních sítích, zveřejňuje fotografie, hraje počítačové hry. Nedokáže si představit život bez technologií. Zástupci této generace se učí od útlého dětství anglicky. Nejvíce dají na názor svých přátel. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 134)

Podle Brončkové (2010) příslušníci Generace Z na pracovní trh teprve vstupují, protože těm nejstarším je okolo 20 let. Znakem této generace je adaptabilita na nové podmínky, nesoustředěnost a sklon ke konzumnímu jednání. Vše si najdou na internetu, který je pro ně také hlavním zdrojem zábavy, přes internet komunikují se svými přáteli.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Společnost Crestyl

Pro porovnání dat získaných dotazníkovým šetřením byla vybrána společnost CRESTYL real estate, s.r.o., která souhlasila s uvedením svého názvu v této bakalářské práci.

4.1 O společnosti

Společnost CRESTYL real estate, s.r.o. (dále jen „Crestyl“) je součástí skupiny CRESTYL, která působí na českém realitním trhu od roku 1996. Crestyl patří mezi vedoucí developery. Její portfolio obsahuje řadu rezidenčních a komerčních projektů.

Společnost si zakládá na kvalitním a nadstandardním zpracování, používání prvotřídních materiálů a na celkovém pohodlí obyvatel a návštěvníků. A právě tyto hodnoty ji odlišují od ostatních developerů.

Řídí se, kromě jiných, těmito zásadními hesly: **Kvalita, Design, Pohodlí.**

Crestyl je členem České rady pro šetrné budovy (CzGBC) a od roku 2010 se tak zapojuje do rozvoje environmentálně šetrné architektury a udržitelného stavebnictví.

Crestyl je součástí Asociace developerů od roku 2016, kterou spoluzakládal Ing. arch. Omar Koleilat, zakladatel a CEO Crestyl. Dále je členem Asociace společenské odpovědnosti.

Společnost je držitelem mnoha ocenění: Best of Realty, Construction and Investment Journal (CIJ Awards), Hall of Fame Awards, Realitní projekt roku.

Společnost zaměstnává okolo 100 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou součástí těchto týmů: prodejní a marketingové oddělení, finanční oddělení, back office (personální, IT a provozní oddělení), právní oddělení, projektové oddělení a oddělení správy nemovitostí. Společnost také spolupracuje se zaměstnanci externích společností.

Crestyl podporuje organizace a jednotlivce, pomáhá tam, kde je potřeba, jak finančními prostředky, tak i účastí na charitativních akcích. Podporuje nemocné děti a dospělé, handicapované osoby, kulturní, společenské nebo sportovní akce.

4.2 Externí personální marketing

Crestyl si zakládá na budování dobrého jména firmy a na nekonfliktním prostředí ve firmě. Předpokládá, že její zaměstnanci jsou hrdi na značku společnosti, snaží se poskytovat dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí.

Crestyl buduje značku zaměstnavatele pomocí webových stránek www.crestyl.com. Na stránkách uvádí svoji filosofii, představuje svůj tým, své projekty nebo podporované aktivity. Crestyl je aktivní na LinkedIn, Instagramu a Facebooku, kam přidává pravidelně příspěvky.

Crestyl inzeruje volné pracovní pozice, a to např. prostřednictvím svých webových stránek (kariéerní stránky), pracovních portálů a sociálních sítí. Crestyl zároveň ve velké míře používá program osobních doporučení (Referral program). Crestyl získává zaměstnance také pomocí služeb personálních agentur nebo z vnitřních zdrojů.

Crestyl je velmi pozitivně vnímán mezi odbornou veřejností, a proto nemá větší problém obsadit odborné technické pozice v oblasti projektového vedení, lettingu apod. Tito odborníci se pohybují v developmentu celý pracovní život a Crestyl dobře znají a vnímají ho pozitivně na základě jeho pověsti mezi developery. Crestyl chystá zlepšení komunikace s vnějším prostředím v rámci kariéerních stránek a na LinkedIn, a to tak, že bude více propagovat značku zaměstnavatele prostřednictvím videí se zaměstnanci/skupinami zaměstnanců - jak se v Crestylu lidem pracuje, videa z různých eventů apod. Nová video kampaň bude cílit převážně na odborníky ze sféry ekonomie, financí, marketingu, sales a back office (asistentky/recepce/IT/HR...), kteří mohou pracovat v jakémkoliv segmentu a sektor developmentu je jim neznámý. Chce je tím přitáhnout, ukázat DNA Crestylu. Kampaň bude jak náborová (pro uchazeče o zaměstnání), tak pro adaptaci nováčků ve společnosti (ukázka toho, jak to v Crestylu funguje, co které oddělení dělá apod.) Kampaň je zatím ve fázi plánování.

Recenze na Crestyl najdeme na hodnotícím portálu Atmoskop, provozovaným společností LMC s.r.o. Na www.atmoskop.cz bývalí i současní zaměstnanci hodnotí zaměstnavatele a uchazeč si na základě těchto recenzí může udělat o společnosti lepší obrázek. Tato forma propagace nepředstavuje pro společnost náklady. HR oddělení by uvítalo,

aby zaměstnanci ohodnotili společnost. Tím získá zpětnou vazbu a zároveň dobrý náborový prostředek.

Crestyl podporuje dobročinné aktivity (např. provoz nadace Dobrý anděl). Důvěřuje také názoru svých zaměstnanců při volbě subjektů, které je třeba podpořit, a přispívá jim stejnou částkou jako zaměstnanci.

4.3 Interní personální marketing

Zaměstnanci rozvíjejí své schopnosti a znalosti pomocí školení, (IT skills, odborná školení, soft skills) a další školení dle plánu nebo potřeb zaměstnanců, jazykové kurzy angličtiny, němčiny nebo ruštiny. Společnost zaměstnancům pravidelně doplňuje odborné publikace, zákony a další literaturu nezbytnou pro jejich práci.

Firemní komunikace je zajištěna přes Outlook, instantní firemní komunikátor propojený s firemním Outlookem, interní informační systém, Document Management System nebo firemní intranet.

V Crestylu nejsou evidovány příchody a odchody. Docházka se kontroluje na základě informací daných zaměstnanci. Podstatnější než příchod přesně v 9:00 je pro společnost fakt, že zaměstnanec odvede svou práci kvalitně a včas. Báze vzájemné důvěry se velmi osvědčila.

Společnost zavádí personální systém, který umožní zaměstnancům i Crestylu ovládnutí individuálních účtů (včetně docházky, výplatních pásek, doplňování informací a dokumentů online, přehledu o firemních benefitech a jejich čerpání).

K dispozici je Staff Handbook - příručka pro zaměstnance s organizací a základními informacemi o fungování a pravidlech v Crestylu.

Crestyl směřuje k tomu být „paperless“. Postupně eliminuje veškeré zbytečné papírové formuláře.

Společnost pořádá firemní akce (teambuildingové aktivity, vánoční večírek), akce pro děti zaměstnanců (Mikulášská nadílka, vánoční pozornost). Každý zaměstnanec dostává k narozeninám poukázku na odběr zboží nebo služeb dle vlastního výběru a zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 10 let, dostávají věrnostní příspěvek na dovolenou.

Společnost poskytuje mzdu, roční bonusy, sick days 5 dnů + 1 den volna navíc po firemním večírku, mezi vánočními svátky jsou kanceláře Crestylu uzavřeny, stravenky v hodnotě 110 Kč za každý odpracovaný den, měsíční příspěvek na kartu Multisport, Flexipassy pro zaměstnance, kteří nevyužívají kartu Multisport, občerstvení na pracovišti, firemní telefon a notebook. Pracovní doba je v pátek zkrácena do 13:00 hodin.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců probíhá formou pohovoru na společné schůzce s nadřazeným pravidelně jednou ročně. Na základě hodnocení je vypočtena výše ročních bonusů.

Vzájemná důvěra je nezbytnou součástí vztahů a jednání Crestylu vůči zaměstnancům a naopak. Společnost si zakládá na tom, aby zaměstnanci byli seznámeni s hodnotami společnosti a věděli, kam firma směřuje a jaké má poslání. K tomu přispívají pravidelné snídaně s CEO, které jsou pořádány jednou za půl roku, kde se prezentují a hodnotí výsledky činnosti za uplynulé období a přibližuje se zaměstnancům další směřování společnosti. Také je zde prostor pro pochvalu a ocenění práce jednotlivců a celých týmů. Tyto snídaně jsou zaměstnanci hodnoceny velmi kladně.

5 Výzkumné šetření

5.1 Příprava výzkumného šetření

Na základě teoretických poznatků byly sestaveny otázky, které byly formou dotazníkového šetření rozeslány respondentům společnosti Crestyl. Otázky dotazníku byly rozděleny na jednotlivé části dle nástrojů personálního marketingového mixu a sestaveny dle preferencí jednotlivých složek. Výsledky dotazníku byly rozděleny dle generačních skupin a následně porovnány s teoretickými poznatky.

Stanovení výzkumných otázek

Pro naplnění stanoveného cíle práce byly zvoleny následující výzkumné otázky.

Výzkumné otázky:

- Jaké požadavky na pracovní místo vedou generace (Baby Boomers, X, Y, Z) ke spokojenosti?
- Jakou formou odměňování jsou zaměstnanci motivováni dle generačních skupin?
- Jakou formu podnikové kultury preferují jednotlivé generační skupiny?
- Jaký způsob zvolily jednotlivé generační skupiny pro nalezení a získání současného zaměstnání ve společnosti Crestyl?

Sestavení dotazníku

Vzhledem k tomu, že výzkumné šetření bylo cíleno na konkrétní společnost, HR oddělení společnosti CRESTYL spolupracovalo při návrhu dotazníkových otázek.

Dotazník formou jednotlivých otázek byl zpracován v on-line aplikaci Survio (www.survio.com) a všichni zaměstnanci byli pomocí firemní komunikace odkázáni na link k vyplnění. Grafy a tabulky vytvořené aplikací Survio nebyly použity, aplikace sloužila pouze ke sběru odpovědí.

Dotazník obsahoval 21 otázek. Respondenti měli různé možnosti odpovědí, v některých otázkách vybírali pouze jednu odpověď, v některých vybírali jednu odpověď dle míry důležitosti, v některých určovali pořadí dle jejich preferencí.

V dotazníku nebyla uvedena otázka na výši dosaženého vzdělání, vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci mají středoškolské vzdělání s maturitou a vyšší.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

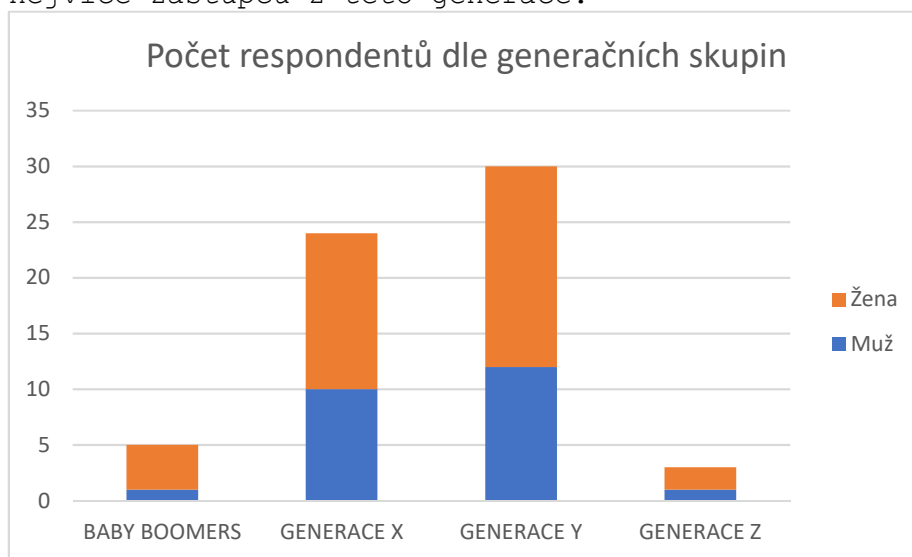
První čtyři otázky měly za cíl specifikovat zkoumaný vzorek respondentů dle pohlaví, věku, délky pracovní aktivity po dokončení studia a délky zaměstnání ve společnosti Crestyl. Respondenti byli následně rozděleni dle roku narození do čtyř generačních skupin. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016)

GENERACE	Období data narození
GENERACE BABY BOOMERS (<i>Baby Boomers</i>)	1946 – 1964
GENERACE X (<i>Generation X, v ČR – Husákovy děti</i>)	1965 – 1981
GENERACE Y (Mileniáni) <i>Generation Y (Millenials)</i>	1982 – 1995
GENERACE Z (<i>Generation Z</i>)	1996 – 2010

Tabulka 1 – Generace dle data narození

Dotazník byl vyplněn 62 zaměstnanci, z toho 24 muži a 38 ženami. Nejvíce zástupců bylo z Generace Y (48,39 %), a to 12 mužů a 18 žen, následovala Generace X (38,71 %), 10 mužů a 14 žen, Generace Baby Boomers (8,06 %), 1 muž a 4 ženy a nejméně zástupců bylo z Generace Z (4,84 %), 1 muž a 2 ženy. Ve všech generacích vyplnilo dotazník více žen než mužů.

O generaci Y je v teoretické části uvedeno, že tato generace za pár let vystřídá starší generace a ovládne pracovní trh. Tomuto tvrzení odpovídá výsledek šetření, kde ve zkoumaném vzorku respondentů je nejvíce zástupců z této generace.



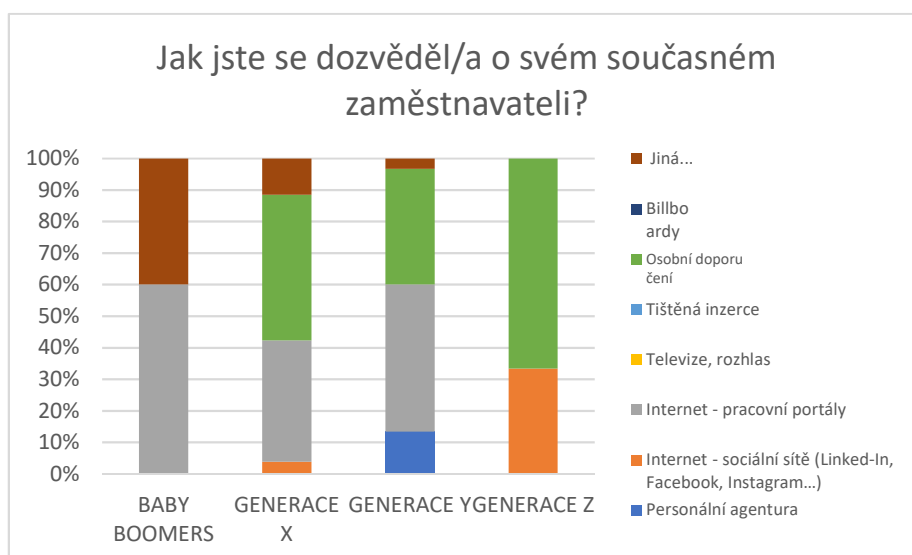
Obrázek 4 – Graf: Počet respondentů dle generačních skupin

Otázka č.5: Jak jste se dozvěděl/a o svém současném zaměstnavateli?

Tato otázka měla zjistit, jaké jsou nejpoužívanější zdroje při hledání pracovního místa. Společnost Crestyl v této době používá převážně služby pracovních portálů a personálních agentur. Z odpovědí vyplývá, že nejeefektivnější je využití internetových pracovních portálů. To však neplatí pro Generaci Z. Dalším nejčastějším zdrojem je osobní doporučení. Společnost používá program osobního doporučení a je vidět, že úspěšně. U všech věkových skupin, kromě generace Baby Boomers, mělo největší zastoupení osobní doporučení. Personální agentura byla zdrojem pouze pro zástupce Generace Y.

O svém současném zaměstnavateli se respondenti Generace X a Generace Y dozvěděli hlavně z nabídky pracovních portálů na internetu a na základě osobního doporučení. Naopak Generace Z pracovní portály na internetu nevyužila vůbec a osobní doporučení využila pouze ve dvou případech. Generace Baby Boomers pracovních portálů na internetu využila ve třech případech, ale osobní doporučení ani jedno. Jeden respondent z Generace X a jeden z Generace Z použil Internet - sociální sítě (Linked-In, Facebook, Instagram ...).

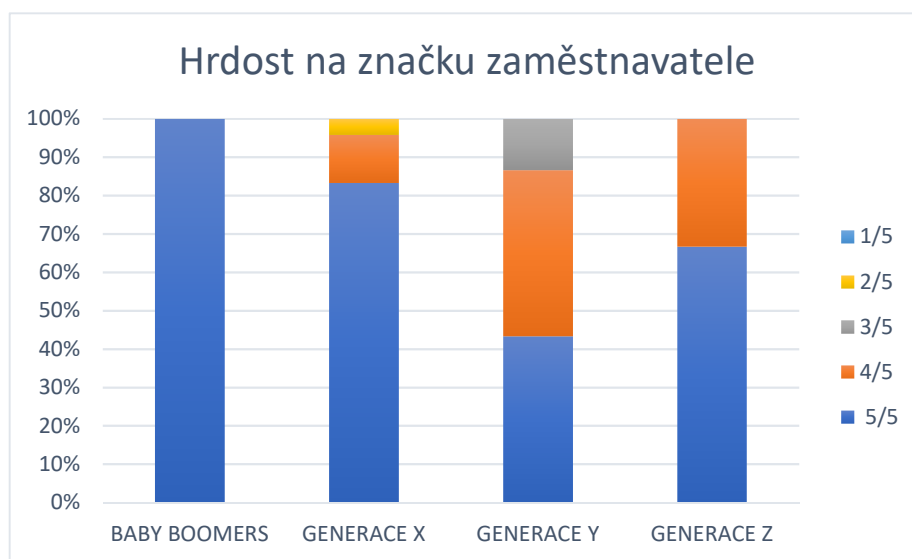
Nikdo z respondentů se o svém současném zaměstnavateli nedozvěděl prostřednictvím televize, rozhlasu, tištěné inzerce nebo billboardů. Více než jeden zdroj uvedli 2 respondenti Generace X (Internet - pracovní portály + Osobní doporučení, Osobní doporučení + nekonkretizovaný zdroj).



Obrázek 5 - Graf: Jak jste se dozvěděl/a o svém současném zaměstnavateli?

Otázka č.6: Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

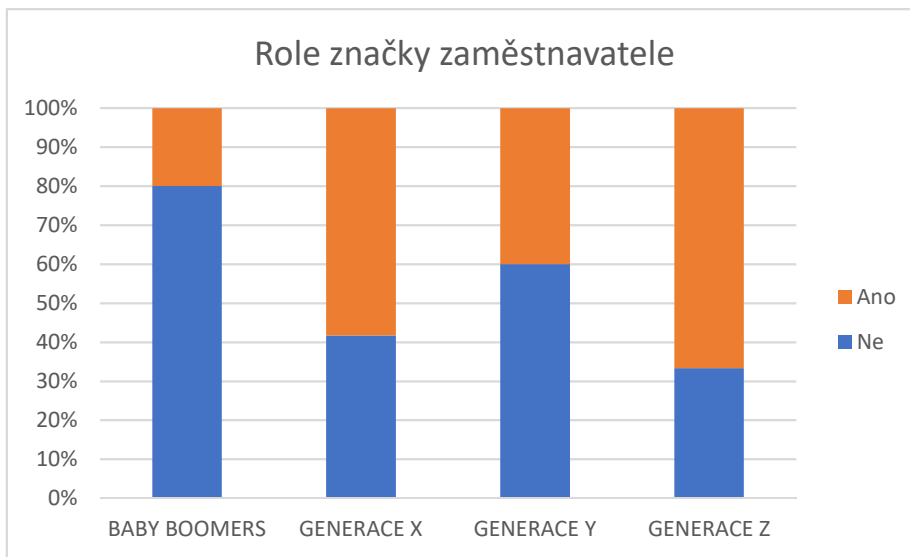
Otázka měla zjistit spokojenost stávajících zaměstnanců ve spojení s budováním kvalitní značky zaměstnavatele. Respondenti měli vybrat z množství 5 hvězdiček: čím víc hvězdiček, tím větší spokojenost. Šetření ukázalo, že společnost Crestyl si v tomto bodě vede velmi dobře, ale ještě se musí zlepšit, hlavně směrem ke Generaci Y. Generace Baby Boomers je nejvíce, a to stoprocentně hrdá na značku zaměstnavatele. Jeden zástupce Generace X je velmi málo hrdý na značku zaměstnavatele. 64,5 % zaměstnanců ze všech věkových kategorií označilo v této otázce 5 hvězdiček.



Obrázek 6 - Graf: Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

Otázka č.7: Hrála značka Vašeho současného zaměstnavatele roli při výběru zaměstnavatele?

Otázka měla za cíl zjistit, jak je důležité pro zaměstnance vědět, pro koho budou pracovat. Respondenti měli vybrat jednu odpověď z možností *Ano*, *Ne*, *Nikdy předtím jsem o něm neslyšel/a*. Šetření ukázalo, že značka je důležitá hlavně pro generaci X (58,33 %) a generaci Z (66,67 %). Značka důležitá není pro 80 % Generace Baby Boomers a 60 % Generace Y. Nikdo z respondentů neodpověděl, že by o značce Crestyl nikdy předtím neslyšel.



Obrázek 7 - Graf: Role značky zaměstnavatele při výběru zaměstnavatele

Otázka č.8: Jak důležité jsou pro Vás následující aspekty v souvislosti s pracovním místem?

Respondenti vybírali jednu odpověď dle míry důležitosti (*důležité, méně důležité, nedůležité*) dle jednotlivých aspektů. Cílem této otázky bylo zjistit, jak je nastaveno očekávání respondentů s pracovním místem. (Příloha č.3)

Dlouhodobé zaměstnání je důležité pro všechny generace, nejvíce respondentů z Generace X považuje dlouhodobé zaměstnání za důležité. Toto je dobrá zpráva pro Crestyl, udržení kvalitních zaměstnanců je nutné.

Flexibilní pracovní doba je v Crestylu poskytována a dle šetření je tento aspekt velmi důležitý pro zaměstnance.

Flexibilní pracovní doba je nejvíce důležitá pro zástupce Generace Z. Ale i pro ostatní generace je flexibilní pracovní doba důležitá, s výjimkou generace Baby Boomers, kde nejvíce respondentů uvedlo méně důležité.

Home Office je dalším aspektem, jak zlepšit spokojenost zaměstnanců. V Crestylu zatím tato možnost není standardně poskytována, nicméně jak výsledky šetření ukazují, je zde prostor ke zlepšení. Generace X tento aspekt považuje za důležitý nejvíce ze všech generací. Ale pro generaci Y je méně důležitý.

Náplň práce je důležitým aspektem, graf ukazuje, že pouze pro část Generace Z je náplň práce méně důležitá.

Prestiž pracovního místa je nejdůležitější pro Generaci Baby Boomers, naopak pro Generaci Z je méně důležitá až nedůležitá.

Práce v místě bydliště je aspekt, který nelze ovlivnit působením společnosti Crestyl. Z šetření vyplývá, že práce v místě bydliště není důležitá tak, jak by se očekávalo. A to zejména pro Generaci

Baby Boomers, pro kterou je právě typická preference pracovního uplatnění v místě bydliště.

Různorodá práce je důležitá pro většinu zástupců generací, pouze Generace Z uvedla i volbu nedůležitá.

Seberealizace je důležitá pro všechny generace. Mírně se liší Generace Baby Boomers, kde poměr odpovědí důležitá a méně důležitá byl skoro stejný. Nedůležitá neodpověděl nikdo.

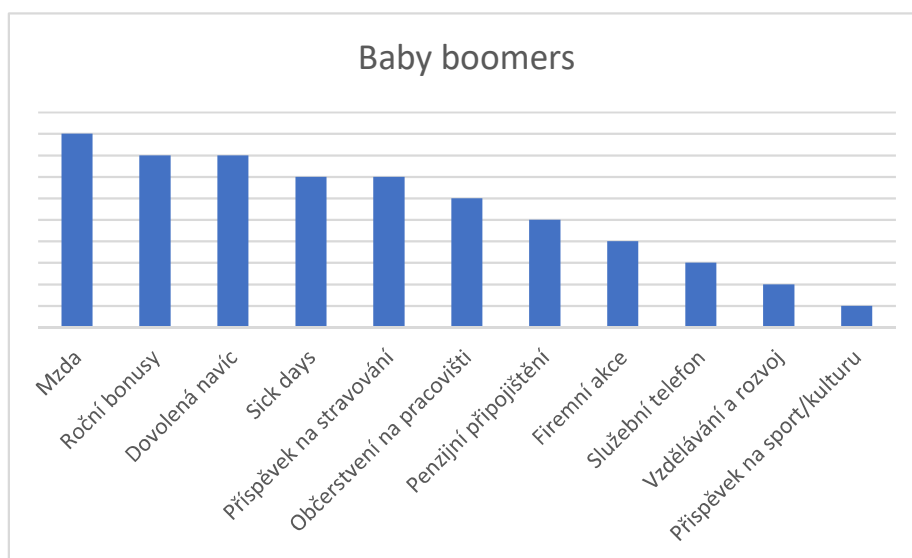
Zodpovědnost a kompetence je pro všechny generace důležitá a méně důležitá, pouze u Generace Y se objevilo tvrzení nedůležitě.

Otázka č.9: Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje?

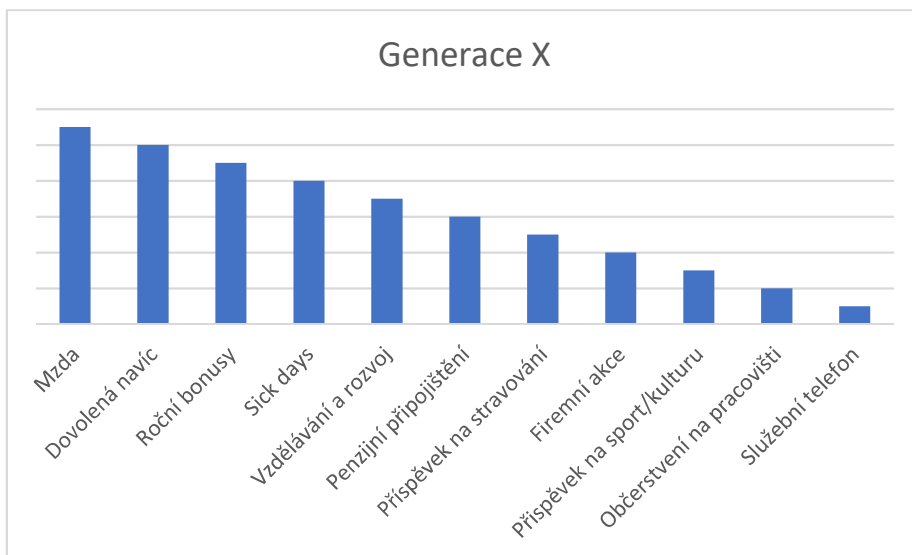
Další otázka se týkala motivace odměny za práci z hlediska pořadí důležitosti. Na tuto otázku navazují další otázky č. 10 a č.11, které rozšiřují návrhy chybějících odměn. Společnost Crestyl poskytuje svým zaměstnancům kromě mzdy i další formy odměny a cílem této otázky bylo zjistit, zda je systém motivačních odměn správně nastaven. Společnost poskytuje všechny formy odměny uvedené v seznamu u otázky č.9, kromě penzijního připojištění a dovolené navíc. Z výsledků vyplývá, že by společnost měla začít uvažovat i o poskytování penzijního připojištění a dovolené navíc. Ostatní formy odměny má nastavené dobře a vyhovuje všem generačním skupinám.

Zaměstnanci měli seřadit odměny dle pořadí svých preferencí, týkající se odměny. **U všech generací je na prvním místě mzda.**

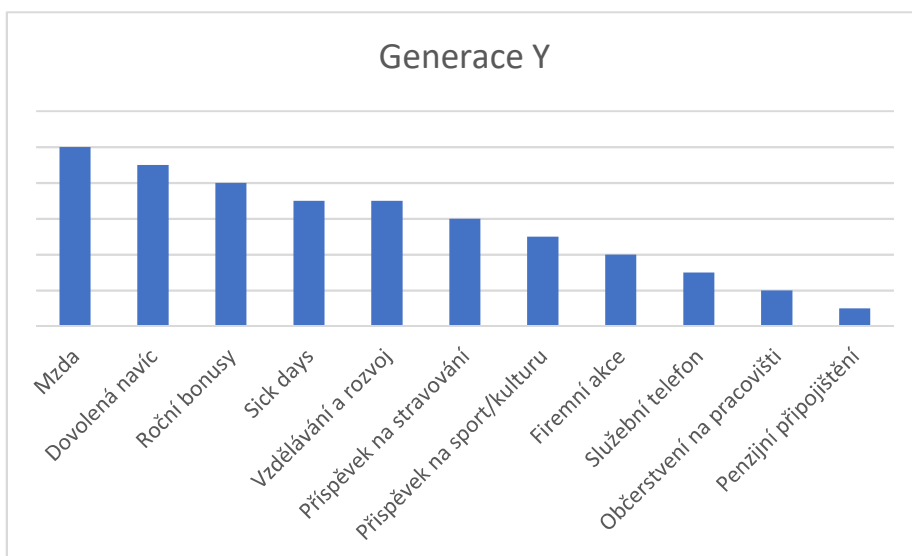
Zde je uvedeno pořadí preferencí dle jednotlivých generačních skupin:



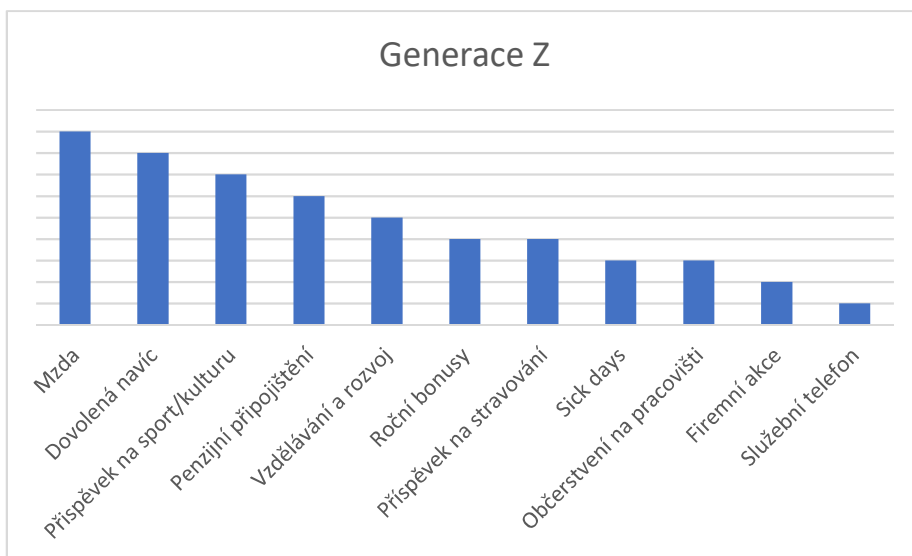
Obrázek 8 - Graf: Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje? Generace Baby Boomers



Obrázek 9 - Graf: Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje? Generace X



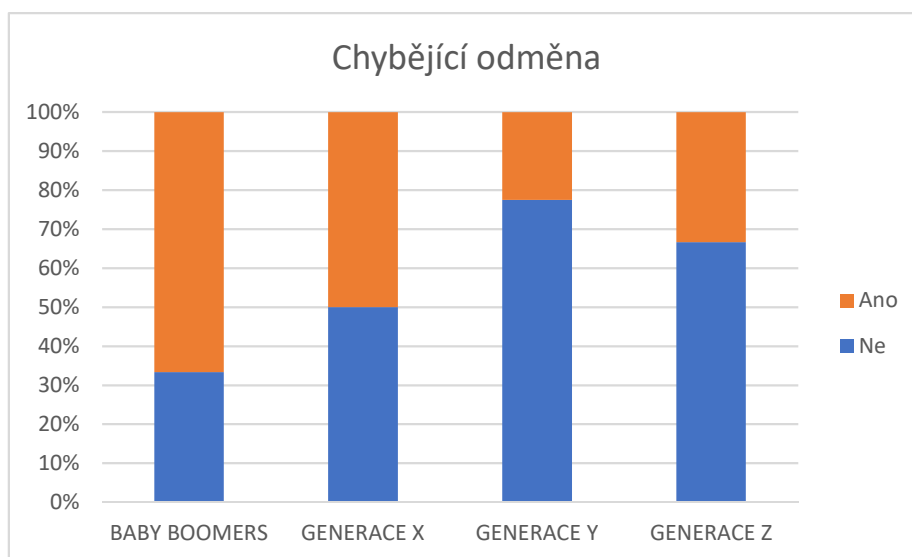
Obrázek 10 - Graf: Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje? Generace Y



Obrázek 11 - Graf: Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje? Generace Z

Otázka č.10: Je nějaká odměna, která Vám chybí?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je výčet poskytovaných odměn dostačující. Nejvíce spokojenosti s nabídkou odměn je u generace Y. U generace Baby Boomers je naopak nejvyšší nespokojenost s poskytovanými odměnami. Na tuto otázku navazuje otázka č. 11, kde respondenti upřesňují, která odměna jim konkrétně chybí.



Obrázek 12 - Graf - Je nějaká odměna, která Vám chybí?

Otázka č.11: Pokud jste odpověděli u otázky č. 10 ano, uveďte jaká?

Generaci Baby Boomers chybí: Příspěvek na dovolenou, penzijní připojištění, dovolená navíc, odměna za roční závěrky

Generaci X chybí: Home office, služební automobil, příspěvek na dovolenou, provize, firemní notebook pro soukromé účely, roční bonusy, dostatečné ohodnocení za vykonanou práci přesčas, o víkendech, firemní školka, firemní lékařská klinika, penzijní připojištění

Generaci Y chybí: penzijní připojištění, Home office, příspěvek na dopravu, 13. plat, osobní ohodnocení

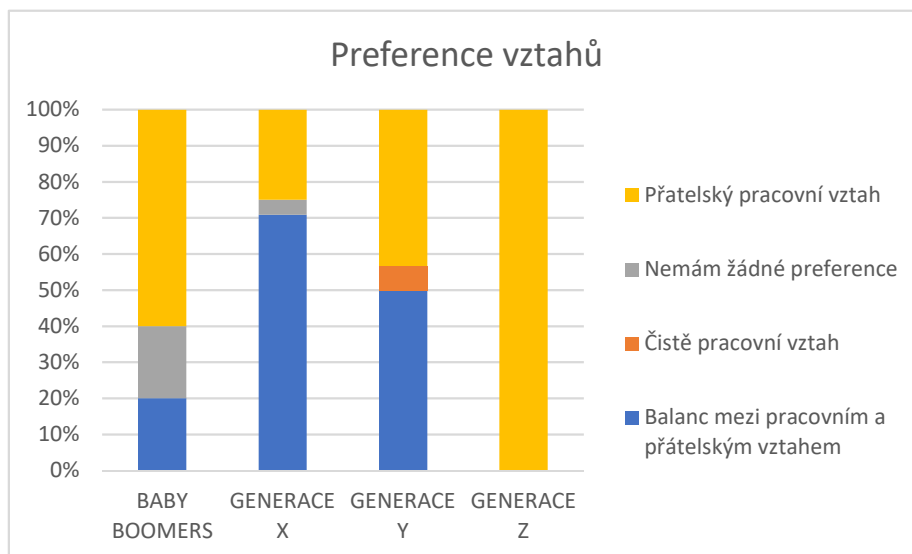
Generaci Z chybí: Home office

Otázka č.12: Jaké vztahy v rámci hierarchie společnosti preferujete (nadřazený versus podřazený)?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká očekávání mají zaměstnanci ve vztahu ke svým nadřazeným a respondenti vybírali pouze jednu odpověď ze čtyř možností. Ve společnosti Crestyl jsou tyto vztahy nastaveny

na přátelských pracovních vztazích. Je to tradice i z dob minulých, kdy bylo zaměstnanců o polovinu méně a všichni se dobře znali. Z šetření vyplývá, že společnost splňuje očekávání svých zaměstnanců.

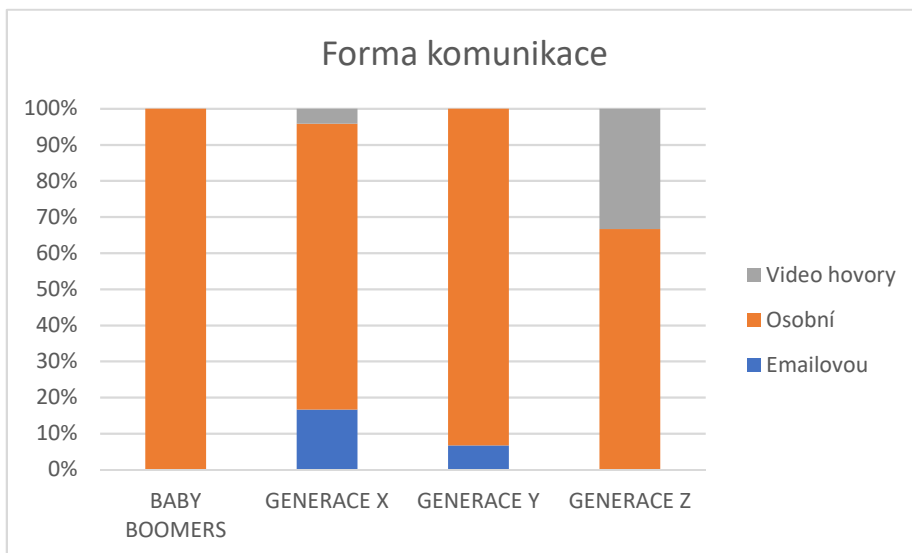
Zaměstnanci z Generace Baby Boomers tento přátelský pracovní vztah preferují. Generace Z také ani o jiném neuvažuje. Generace X a Generace Y upřednostňuje balanc mezi pracovním a přátelským vztahem a až na druhém místě uvádějí přátelský pracovní vztah.



Obrázek 13 - Graf: Jaké vztahy v rámci hierarchie společnosti preferujete (nadřízený versus podřízený)?

Otázka č.13: Jakou formu komunikace s nadřízenými a kolegy preferujete?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda má společnost správně nastaveny formy firemní komunikace. Respondenti měli vybrat pouze jednu odpověď ze tří možností. Ve společnosti je nejrozšířenější osobní komunikace, a to i ve vztahu s nadřízenými. Nadřízení mají dveře pro všechny kolegy vždy otevřené, neexistuje systém zavřených dveří. Dle výsledků bylo zjištěno, že zde nemusí společnost nic měnit. Všechny generace vybraly nejvíce odpověď Osobní.

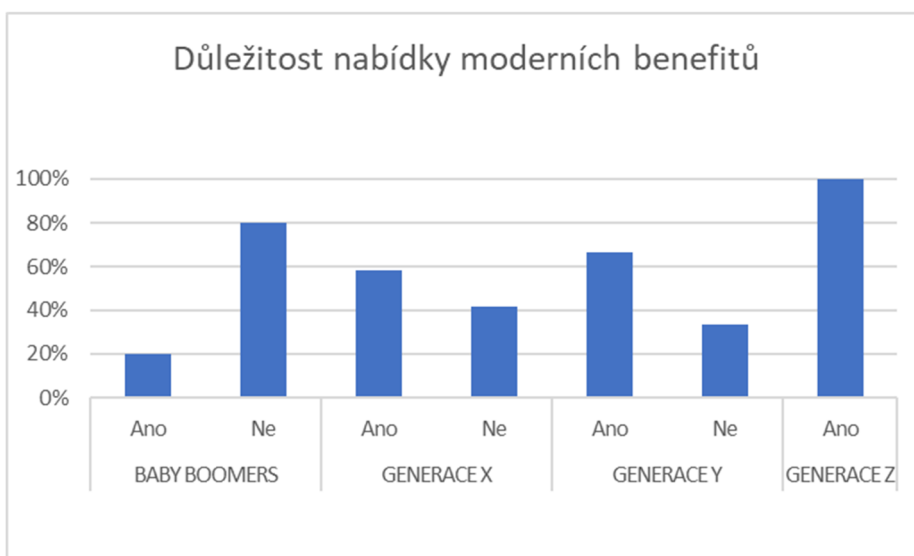


Obrázek 14 - Graf: Jakou formu komunikace s nadřízenými a kolegy preferujete?

Otázka č.14: Je pro Vás důležité, pokud zaměstnavatel nabízí moderní benefity v rámci pracoviště? Pokud ano, uveďte jaké.

Cílem této otázky bylo zhodnotit, jestli je důležitá nabídka moderních benefitů a dle výběru určit, jak jsou důležité jednotlivé navržené benefity. Pokud respondenti nevybrali odpověď ne, tak mohli vybírat z jedné nebo více odpovědí z navržených možností.

Šetření ukázalo, že nabídka moderních benefitů je důležitá pro všechny generace, kromě generace Baby Boomers, a to pro 58,33 % zástupců Generace X, 66,67 % zástupců Generace Y a 100 % zástupců Generace Z a 20 % zástupců generace Baby Boomers.



Obrázek 15 - Graf: Je pro Vás důležité, pokud zaměstnavatel nabízí moderní benefity v rámci pracoviště?

V otázce byly navrženy tyto benefity: baby friendly office, dog friendly office, firemní kantýna, firemní mateřská školka, firemní posilovna, půjčování kol, odpočinkové prostory. Respondenti mohli doplnit jiné, dle svého uvážení. Návrh jiné doplnili dva, a to - firemní lékařská klinika/péče, prostor k průběžnému protažení těla během dne dle potřeby (ne posilovna). Ze všech benefitů napříč všemi generačními skupinami jsou nejvíce důležitým benefitem odpočinkové prostory. (Příloha č.4)

Odpočinkové prostory nyní v prostorách společnosti Crestyl chybí, avšak počítá se s nimi v nových prostorách, kam se bude společnost stěhovat.

Otázka č.15: Co je pro Vás z hlediska pracovního místa důležité?

Respondenti vybírali jednu odpověď dle míry důležitosti (*důležité, méně důležité, nedůležité*) dle jednotlivých aspektů. Cílem této otázky bylo zjistit, jak je nastaveno očekávání respondentů s pracovním místem z hlediska nároků na pracovní prostředí.

Pohodlné pracovní místo je důležité pro všechny generace kromě Generace Z. U Generace X a Generace Z se objevila i odpověď nedůležité.

Soukromí při práci je důležité pro všechny generace kromě Generace Z.

Design pracoviště je důležitý hlavně pro Generaci Z, ale méně důležitý pro Generaci X a Generaci Y.

Špičkové technické zařízení je důležité hlavně pro generaci Baby Boomers a generaci Z. Naopak méně důležité je pro generaci Y.

Používání technického vybavení k soukromým účelům je méně důležité a nedůležité pro všechny generace.

Otázka č.16: Jak jsou pro Vás důležité níže uvedené formy vzdělávání a rozvoje podporované firmou?

Respondenti vybírali jednu odpověď dle míry důležitosti (*důležité, méně důležité, nedůležité*) dle jednotlivých aspektů. Cílem této otázky bylo zjistit, jak je nastaveno očekávání respondentů s pracovním místem z hlediska nároků na vzdělávání a rozvoj.

Další studium (VŠ, VOŠ, MBA) je pro všechny generace méně důležité, Generace Y uvádí stejný poměr důležité a méně důležité. Pouze Generace Z neuváděla možnost nedůležité. Můžeme tedy vyvozovat, že tato další forma studia není významným prostředkem, jak motivovat zaměstnance společnosti.

E-learning je pro všechny generace méně důležitý, kromě generace Baby Boomers, ta ve stejném procentu uvedla důležitý (důvodem může

být potřeba neztrácet čas potřebný pro plnění pracovních úkolů) a nedůležitý.

Koučink (zajištěný externím koučem) je pro Generaci X a Generaci Y méně důležitý, pro Generaci Baby Boomers a Generaci Z výrazně nedůležitý. Koučink jako vítanou formu individuálního přístupu vzdělávání (Kazdová, 2012) jsme popisovali u Generace Y v teoretické části. Dotazníkové šetření nepotvrdilo velkou důležitost u všech generací.

Mentoring (v rámci společnosti zajištěný seniornějším kolegou) – pro Generaci Z je důležité mít v rámci společnosti kolegu, který ji pomáhá svými zkušenostmi v pracovním rozvoji. Je tedy vhodné tomu přizpůsobit pracovní týmy.

Možnost účasti na konferencích, veletrzích – všichni zástupci Generace Z uvedli, že účast je pro ně důležitá, pro ostatní generace je méně důležitá.

Práce na projektech je důležitá pro všechny generace, kromě generace Baby Boomers.

Rotace práce – Pro generaci Y je rotace práce méně důležitá, pro všechny ostatní nedůležitá.

Školení (na prohlubování kvalifikací) – je důležité pro všechny generace, a to pro 100 % zástupců generace Baby Boomers a Generace Z a pro více než 60 % Generace X a Generace Y.

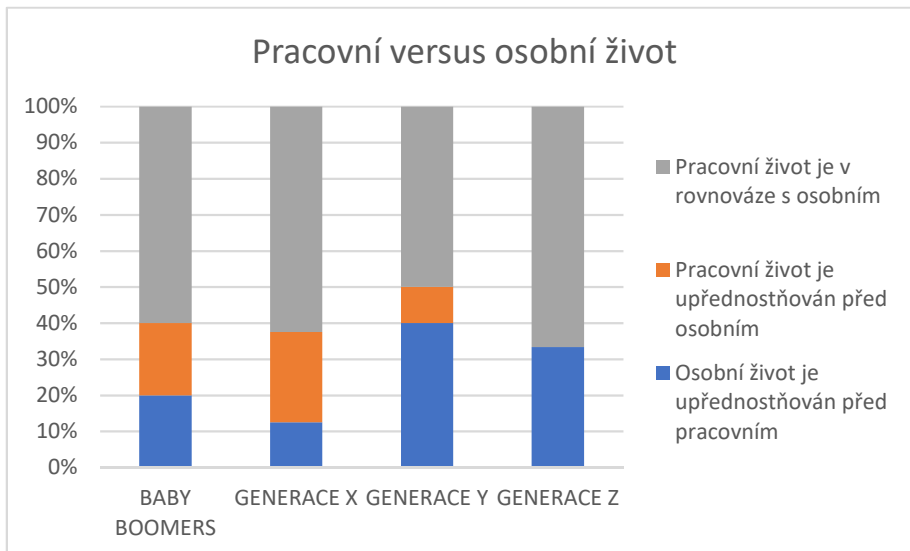
Otázka č.17: Které z následujících tvrzení Vás nejvíce vystihuje?

Cílem této otázky bylo zhodnotit, jaké místo zaujímá pracovní život v porovnání s osobním životem. Respondenti měli vybrat jednu z navržených možností. Víme z teoretické části práce, že generace Baby Boomers upřednostňuje pracovní život před osobním, podobně jako Generace X. Generace Y již tento pohled změnila a upřednostňuje osobní život před pracovním. Výsledek šetření ukazuje, že většina zaměstnanců Crestylu má osobní a pracovní život v rovnováze.

Pracovní život je v rovnováze s osobním pro 60 % generace Baby Boomers, 62,50 % Generace X, 50 % Generace Y a 66, 67 % Generace Z.

Osobní život je upřednostňován před pracovním pro 20 % generace Baby Boomers, 12,50 % Generace X, 40 % Generace Y a 33,33 % Generace Z.

Pracovní život je upřednostňován před osobním pro 20 % generace Baby Boomers, 25,00 % Generace X, 10 % Generace Y, nikdo z Generace Z neupřednostňuje pracovní život před osobním.



Obrázek 16 - Graf: Které z následujících tvrzení Vás nejvíce vystihuje?

Otázka č.18: Rozdělte pracovní den dle Vašich preferencí

V předchozí otázce respondenti hodnotili, jestli mají vyvážený poměr mezi pracovním a osobním životem. Tato otázka doplňuje předchozí otázku, dle rozvržení pracovního dne. Respondenti měli rozdělit 24 hodin dle svých preferencí a délky trvání jednotlivých činností (**Práce v kanceláři, Home office, Rodina, Koničky, Odpočinek**). Cílem bylo zjistit, jak by chtěli zaměstnanci jednotlivé činnosti rozložit do 24 hodin pracovního dne.

Plat je pro generaci Baby Boomers ohodnocením za mnoho hodin strávených v práci a pracovní morálku. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 134). Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že nejdéle by trávila čas **prací v kanceláři** generace Baby Boomers. Nejméně času v kanceláři by trávila Generace Z.

Všechny generace by pracovaly také z domova (**Home office**), nejdéle Generace X, nejméně generace Baby Boomers.

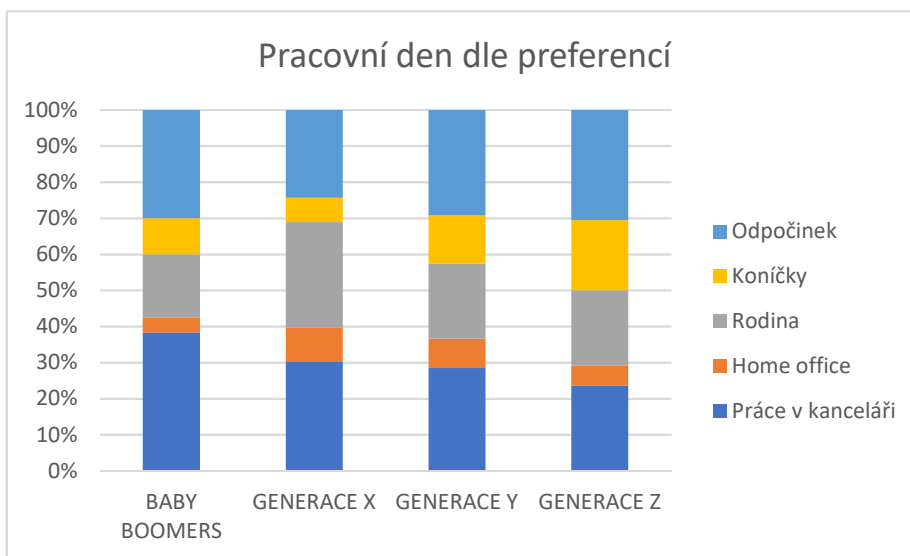
Pokud hovoříme o tzv. sendvičové generaci, je to Generace X, která vychovává děti a zároveň její péči vyžadují staří rodiče. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že s **rodinou** chce trávit nejvíce času právě Generace X. Nejméně času s rodinou chce trávit generace Baby Boomers.

Svým **koničkům** by věnovala nejvíce času Generace Z, nejméně času Generace X.

Generace Z by nejdéle **odpočívala**, včetně spánku. Nejméně by čas věnovala odpočinku generace X.

Generace	Práce v kanceláři	Home office	Rodina	Koníčky	Odpocinek
BABY BOOMERS	9,20	1,00	4,20	2,40	7,20
GENERACE X	7,29	2,25	7,00	1,63	5,83
GENERACE Y	6,83	1,97	4,97	3,23	7,00
GENERACE Z	5,67	1,33	5,00	4,67	7,33

Tabulka 2 - Rozdělte pracovní den dle Vašich preferencí (24 hodin)



Obrázek 17 - Graf: Rozdělte pracovní den dle Vašich preferencí

Otázka č.19: Jaký způsob hodnocení Vašeho pracovního výkonu Vám vyhovuje?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaký způsob hodnocení pracovního výkonu a jak často zaměstnancům vyhovuje. Respondenti měli vybrat jednu z navržených možností.

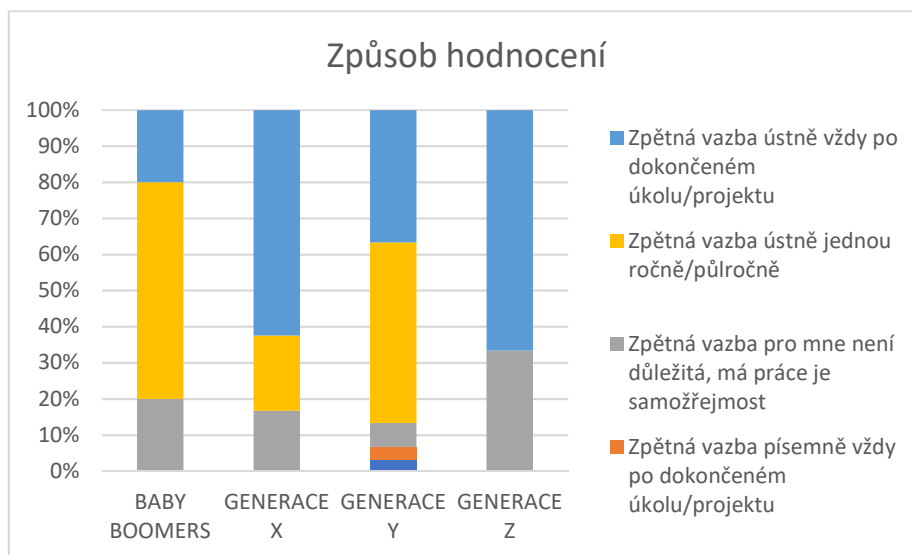
Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci výrazně upřednostňují ústní hodnocení před písemným. Z časového hlediska hodnocení **ročně/půlročně** vyhovuje více generaci Baby Boomers a Generaci Y, **vždy po dokončeném úkolu/projektu** více Generaci Y a Generaci Z.

V Crestylu je nastaveno roční hodnocení. Projekty jsou delší než jeden rok, zatím se nabízí roční hodnocení jako vhodnější.

Zpětná vazba ústně jednou ročně/půlročně vyhovuje 60 % Generace Baby Boomers, 20,83 % Generace X, 50 % Generace Y a nikomu z Generace Z.

Zpětná vazba ústně vždy po dokončeném úkolu/projektu vyhovuje 20 % Generace Baby Boomers, 62,50 % Generace X, 36,67 % Generace Y a 66,67 % z Generace Z.

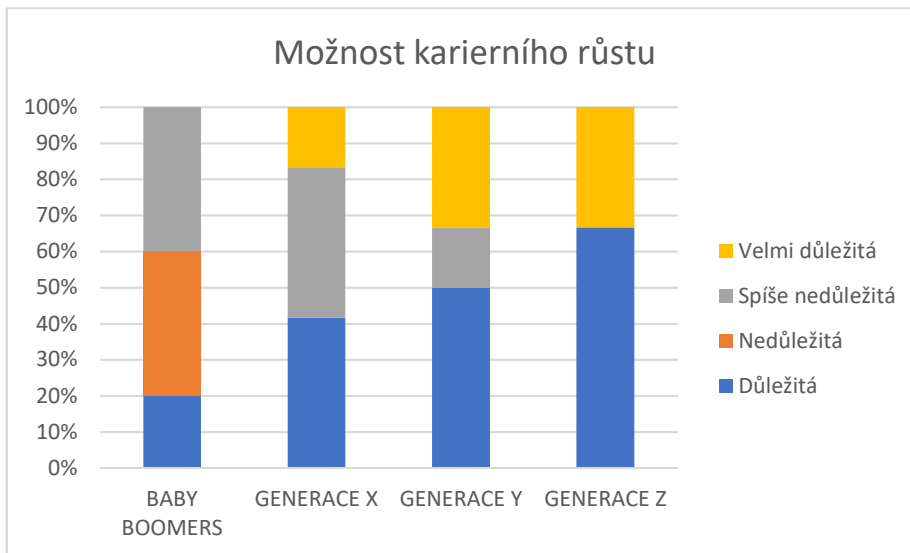
Zpětná vazba pro mne není důležitá, má práce je samozřejmost – odpovědělo 20 % Generace Baby Boomers, 16,67 % Generace X, 6,67 % Generace Y a 33,33 % z Generace Z.



Obrázek 18 - Graf: Jaký způsob hodnocení Vašeho pracovního výkonu Vám vyhovuje?

Otázka č.20: Jak je pro Vás důležitá možnost kariérního růstu?

Neumožnění kariérního růstu může být jedním z důvodů odchodu ze společnosti. Cílem této otázky bylo zhodnotit důležitost možnosti kariérního růstu. Respondenti měli vybrat jednu z navržených možností, dle míry důležitosti. Možnost kariérního růstu je pro Generaci Baby Boomers spíše nedůležitá (40 %), nedůležitá (40 %) a důležitá (20 %), pro Generaci X důležitá (41,67 %), spíše nedůležitá (41,67 %) a velmi důležitá (16,67 %), pro Generaci Y důležitá (50 %, velmi důležitá (33,33 %)) a spíše nedůležitá (16,67 %) a pro Generaci Z důležitá (66,67 %) a velmi důležitá (33,33 %).



Obrázek 19 - Graf: Jak je pro Vás důležitá možnost karierního růstu?

5.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

Produkt (Pracovní pozice) - dlouhodobé zaměstnání považuje za důležité nejvíce respondentů z Generace X. Jak uvádí Vítová (2013) dlouhodobé zaměstnání je hlavním rysem této generace. Flexibilní pracovní doba je důležitá pro Generaci Z a Generaci Y. Jak uvádí Rezlerová (2009) Generace Y nestaví zaměstnání na přední místa jako předchozí generace, ale upřednostňují rodinu a osobní život, a proto je pro ně významná flexibilní pracovní doba. Práce v místě bydliště je nejvíce důležitá pro Generaci Y. O Generaci Baby Boomers uvádí Gradua (2016), že preferuje pracovní uplatnění v místě bydliště a za prací se nechce stěhovat. To se v dotazníkovém šetření nepotvrdilo.

Cena (Odměna za práci a motivace) - pro všechny generace je na prvním místě mzda, ale Rezlerová (2009) uvádí, že Generace Y bere peníze jako prostředek. U 3 starších generací následuje: dovolená navíc, roční bonusy a sick days, u Generace Z dovolená navíc, příspěvek na sport/kulturu a penzijní připojištění. Je zajímavé, že nejmladší generace uvádí penzijní připojištění na čtvrtém místě, ale Generace Y až na posledním. Vzdělání a rozvoj se objevuje až na pátém místě u Generace X, Generace Y a Generace Z. Z výběru moderních benefitů v rámci pracoviště upřednostňují všechny generace odpočinkové prostory.

Distribuce (Podniková kultura) - Generace X a Generace Y upřednostňuje ve vztahu k nadřazeným balanc mezi pracovním a přátelským vztahem, generace Baby Boomers a Generace Z očekává přátelský pracovní vztah. Všechny generace preferují osobní formu komunikace

s nadřízenými a kolegy. Vzdělání a rozvoj – školení (na prohlubování kvalifikací) je požadováno všemi generacemi, u Generace Z je požadován mentoring (v rámci společnosti zajištěný seniornějším kolegou). Koučink je pro generaci X a generaci Y méně důležitý, než bylo očekáváno. Koučink jako vítanou formu individuálního přístupu vzdělávání (Kazdová, 2012) jsme popisovali u Generace Y v teoretické části. Hodnocení pracovního výkonu z časového hlediska – hodnocení ročně/půlročně vyhovuje více generaci Baby Boomers a generaci Y, vždy po dokončeném úkolu/projektu více generaci Y a generaci Z.

Propagace (jméno firmy a prezentace pracovní nabídky) – nejefektivnějším zdrojem získávání pracovníků je využití internetových pracovních portálů, na druhém místě je zdroj osobní doporučení (referral program). Služeb personální agentury využívají zástupci Generace Y. Internet – sociální sítě (Linked-In, Facebook, Instagram ...) je zatím minimálně využívaným zdrojem. Značka zaměstnavatele při výběru zaměstnavatele je důležitá pro zástupce Generace X a Generace Z, není důležitá pro generaci Baby Boomers a Generaci Y.

5.4 Návrh na možná opatření

Odpočinkové prostory

Na základě odpovědí zaměstnanců bylo vyhodnoceno, že pro zaměstnance všech generací jsou z nabídky moderních benefitů důležité odpočinkové prostory, které nyní v Crestylu chybí. V této práci již bylo zmíněno, že se Crestyl bude stěhovat do nových prostor, kde se s odpočinkovými prostory počítá a doporučení tedy je, aby se tomuto věnoval s větší péčí a oslovil externí dodavatele kvůli realizaci. A to i za cenu vyšších nákladů. Odpočinkové prostory je vhodné zřídit proto, že zde mohou zaměstnanci relaxovat a odreagovat se, a pak se vrátit ke své práci odpočinutí a výkonnější. Nabídka odpočinkových prostor může společnost také zvýhodnit při získávání nových zaměstnanců, kteří tuto nabídku uvítají.

Školení (na prohlubování kvalifikací)

Z forem vzdělání a rozvoje podporovaných firmou je nejdůležitější pro všechny generace školení (na prohlubování kvalifikací). Pro zefektivnění této formy vzdělávání, ale i všech ostatních, je vhodné identifikovat potřeby vzdělávání a lépe nastavit plán.

Penzijní připojištění

Penzijní připojištění je odměna, která chybí Generaci Baby Boomers, Generaci X a Generaci Y. Penzijní připojištění nebo doplňkové

penzijní připojištění je rozšířeným zaměstnaneckým benefitem. Je výhodný pro zaměstnavatele (daňový náklad) i zaměstnance (příjem, který je osvobozen od daně a neodvádí se žádné pojištění). Doporučení v tomto případě je zvážení poskytování penzijního připojištění.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala personálním marketingovým mixem a generačními skupinami (Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z).

Cílem této bakalářské práce byla analýza nástrojů personálního marketingového mixu dle generačních skupin (Baby Boomers, X, Y, Z) při současné situaci na českém trhu práce.

V teoretické části byl popisován obecně personální marketing, jednotlivé nástroje personálního marketingového mixu a jednotlivé generační skupiny.

Praktická část se věnovala charakteristice konkrétní společnosti a pomocí dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda personální marketingové nástroje společnosti Crestyl vedou ke spokojenosti současných zaměstnanců jednotlivých generačních skupin. Na základě výsledků byla navržena možná opatření pro udržení stávajících kvalitních zaměstnanců a získávání nových.

Ve zkoumaném vzorku respondentů bylo nejvíce zástupců Generace Y. Tato generace brzy nahradí plně generaci Baby Boomers a postupně bude nahrazovat i generaci X, jak bylo zmíněno v teoretické části.

V současné době jsou pracovně aktivní všechny uvedené generace a na základě jejich charakteristik můžeme sestavit optimální pracovní tým. Můžeme využít zkušeností zástupců generace Baby Boomers, kteří formou mentoringu budou předávat své znalosti a zkušenosti generaci Z, která mentoring očekává.

Bylo zjištěno, že z výběru moderních benefitů v rámci pracoviště upřednostňují všechny generace odpočinkové prostory, a proto je tento benefit zahrnut do možného opatření. Dále je pro všechny generace důležité prohlubovat svou kvalifikaci pomocí různých školení a byly navrhнутy změny týkající se identifikace potřeb vzdělávání a vytvoření plánu k jejich realizaci. Penzijní připojištění chybí většině generací, a to konkrétně generaci Baby Boomers, Generaci X a Generaci Y. V tomto případě bylo navrhнуто opatření pro zvážení jeho zavedení mezi zaměstnanecké benefity.

Bylo potvrzeno, že generace Baby Boomers tráví v práci mnoho hodin. U Generace X se nepotvrdilo tvrzení, že práci upřednostňuje před

rodinou, 62,50 % našich respondentů uvedlo, že jejich pracovní život je v rovnováze s osobním. U Generace Y se nepotvrdilo, že požadují koučink.

Výsledky této bakalářské práce by měly být nápomocny HR oddělení Crestylu. Z odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření je vidět, že personální marketingové nástroje společnosti vedou ke spokojenosti stávajících zaměstnanců. Crestyl si umí zaměstnance udržet. Tím snižuje náklady na nábor nových pracovníků a jejich následné zaškolení.

Seznam použité literatury

365Tipu, TIP#223: *Co jsou to ti „millennials“, „Generace X“ a další podobná označení z marketingu?* [online]. 2015 [cit. 2018-07-22]. Dostupné z: <https://365tipu.cz/2015/08/11/tip223-co-jsou-to-ti-millennials-generace-x-a-dalsipodobna-oznaceni-z-marketingu/>.

E15. Praha: CZECH NEW CENTER, 2018, 2018 (2659). ISSN 1803-4543.

ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketing-mix v personalistice. Moderní řízení* [online] 11.11.2005. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/cl-17191720-marketing-mix-v-personalistice>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BRONČEKOVÁ, Katarína. *X, Y, Z - tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti* [online]. 2010 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GRADUA. *Generace XYZ - seznamte se* [online]. 2016 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAZDOVÁ, Alena. *Motivace a odměňování pracovníků* [online]. 06-2012 [cit. 2018-07-20]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/cl-56013620-vyzadujeme-odzamestnancu-vysoky-vykon-nabizime-tvurci-a-motivujici-prostredi>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: nové trendy.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOTLER, Philip.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7261-288-8.
- MOTÝL, Ivan.** *Generace Y: Místo platu pohodu* [online]. 2014 [cit. 2018-07-11]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/tema/generace-y-misto-platupohodu_301202.html.
- POLÁKOVÁ, Ivana, HÄUSER Stanislav.** *Personální marketing. Moderní řízení* [online]14.8.2003. [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>.
- REZLEROVÁ, Jaroslava.** *Příchod Generace Y na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2018-07-21]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-yna-trh-prace>.
- ŠIKÝŘ, Martin.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TĚŠITELOVÁ Helena, MENŠÍK Tomáš.** *Personální marketing v praxi. Personální marketing* [online]. 2012. [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/informacni-brozura-programu-personalni-marketing-v-praxi/>.
- URBAN, Jan.** *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.
- VÍTOVÁ, Markéta.** *Analýza uplatnitelnosti Generace Y na současném trhu práce.* Zlín, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta management a ekonomiky.

Seznam obrázků

Obrázek 1 : Marketingový mix v personálním marketingu a jeho potenciál změny člověka a firmy (Bednář a kol, 2013, str. 194)	15
Obrázek 2: Hledání rovnováhy. Pokud jakýkoli parametr příliš převáží na kteroukoli stranu, nebude to dobře. (Bednář a kol, 2013, str. 199)	15
Obrázek 3: Model celkové odměny (Armstrong, 2007, str. 521)	17
Obrázek 4 - Graf: Počet respondentů dle generačních skupin	30
Obrázek 5 - Graf: Jak jste se dozvěděl/a o svém současném zaměstnavateli?	31
Obrázek 6 - Graf: Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?	32
Obrázek 7 - Graf: Role značky zaměstnavatele při výběru zaměstnavatele	33
Obrázek 8 - Graf: Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje? ...	34
Obrázek 9 - Graf: Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje? Generace X	35
Obrázek 10 - Graf: Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje? Generace Y	35
Obrázek 11 - Graf: Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje? Generace Z	35
Obrázek 12 - Graf - Je nějaká odměna, která Vám chybí?	36
Obrázek 13 - Graf: Jaké vztahy v rámci hierarchie společnosti preferujete (nadřízený versus podřízený)?	37
Obrázek 14 - Graf: Jakou formu komunikace s nadřízenými a kolegy preferujete?	38
Obrázek 15 - Graf: Je pro Vás důležité, pokud zaměstnavatel nabízí moderní benefity v rámci pracoviště?	38
Obrázek 16 - Graf: Které z následujících tvrzení Vás nejvíce vystihuje?	41
Obrázek 17 - Graf: Rozdělte pracovní den dle Vašich preferencí .	42
Obrázek 18 - Graf: Jaký způsob hodnocení Vašeho pracovního výkonu Vám vyhovuje?	43
Obrázek 19 - Graf: Jak je pro Vás důležitá možnost kariérního růstu?	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Generace dle data narození	30
Tabulka 2 - Rozdělte pracovní den dle Vašich preferencí (24 hodin)	42

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Nezaměstnanost v ČR, vývoj

Příloha č. 3 k otázce č.8 - Jak důležité jsou pro Vás následující aspekty v souvislosti s pracovním místem?

Příloha č. 4 k otázce č.14 - Je pro Vás důležité, pokud zaměstnavatel nabízí moderní benefity v rámci pracoviště? Pokud ano, uveďte jaké.

Příloha č. 5 k otázce č.15 - Co je pro Vás z hlediska pracovního místa důležité?

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Karolína Lippertová a jsem studentkou oboru Personální management v průmyslových podnicích na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT v Praze. Téma mé bakalářské práce je Personální marketingový mix.

Pro praktickou část mé práce jsem sestavila dotazník a chtěla bych vás požádat o vyplnění. Dotazník vám nezabere víc jak 10 minut a je zcela anonymní. Děkuji za Váš čas, který jste si našli na vyplnění.

1. Jste muž nebo žena?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
 Žena

2. V jakém roce jste se narodili?

3. Jak dlouho jste pracovně aktivní po ukončení studia?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0 - 5 let
 5 - 10 let
 10 - 20 let
 20 let a více
 Nepracuji

4. Jak dlouho pracujete u svého současného zaměstnavatele?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 1 rok
 1 - 5 let
 5 - 10 let
 10 let a více

5. Jak jste se dozvěděl/a o svém současném zaměstnavateli?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Internet - sociální sítě (Linked-In, Facebook, Instagram...)
- Internet - pracovní portály (Jobs, Práce.cz, Kariéra.cz...)
- Televize, rozhlas
- Tištěná inzerce
- Personální agentura
- Osobní doporučení
- Billboardy
- Jiná...

6. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

Nápověda k otázce: *Čím více hvězdiček, tím větší hrdost.*

☆☆☆☆☆ / 5

7. Hrál/a značka Vašeho současného zaměstnavatele roli při výběru zaměstnavatele?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

8. Jak důležité jsou pro Vás následující aspekty v souvislosti s pracovním místem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku podle důležitosti*

	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Dlouhodobé zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestiž pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce v místě bydliště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Různorodá práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seberealizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zodpovědnost a kompetence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jaká odměna za práci Vás nejvíce motivuje?

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

Dovolená navíc	<input type="text"/>
Firemní akce	<input type="text"/>
Mzda	<input type="text"/>
Občerstvení na pracovišti	<input type="text"/>
Penzijní přípojištění	<input type="text"/>
Příspěvek na sport/kulturu	<input type="text"/>
Příspěvek na stravování	<input type="text"/>
Roční bonusy	<input type="text"/>
Služební telefon	<input type="text"/>
Sick days	<input type="text"/>
Vzdělávání a rozvoj	<input type="text"/>

10. Je nějaká odměna, která Vám chybí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne

11. Pokud jste odpověděli u otázky č. 10 ano, uveďte jaká?

Nápověda k otázce: *Uveďte jednu či více forem odměny, které Vám chybí*

12. Jaké vztahy v rámci hierarchie společnosti preferujete (nadřízený versus podřízený)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Čistě pracovní vztah
- Přátelský pracovní vztah
- Balanc mezi pracovním a přátelským vztahem
- Nemám žádné preference

13. Jakou formu komunikace s nadřízenými a kolegy preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Osobní
- Telefonickou
- Emailovou
- Video hovory
- Jiná...

14. Je pro Vás důležité, pokud zaměstnavatel nabízí moderní benefity v rámci pracoviště? Pokud ano, uveďte jaké?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Ne
- Baby friendly office
- Dog friendly office
- Firemní kantýna
- Firemní mateřská školka
- Firemní posilovna
- Půjčování kol
- Odpočinkové prostory
- Jiná...

15. Co je pro Vás z hlediska pracovního místa důležité?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Pohodlné pracovní místo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soukromí při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Špičkové technické zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Používání technického vybavení k soukromým účelům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Jak jsou pro Vás důležité níže uvedené formy vzdělávání a rozvoje podporované firmou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku podle důležitosti*

	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Další studium (VŠ, VOŠ, MBA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koučink (zajištěný externím koučem)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentoring (v rámci společnosti zajištěným seniornějším kolegou)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost účasti na konferencích, veletrzích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce na projektech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotace práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení (na prohlubování kvalifikaci)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Které z následujících tvrzení Vás nejvíce vystihuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pracovní život je upřednostňován před osobním
- Pracovní život je v rovnováze s osobním
- Osobní život je upřednostňován před pracovním

18. Rozdělte pracovní den dle Vašich preferencí

Rozdělte: 24 hodin

Práce v kanceláři	<input type="text"/>
Home office	<input type="text"/>
Rodina	<input type="text"/>
Koníčky	<input type="text"/>
Odpočinek	<input type="text"/>

19. Jaký způsob hodnocení Vašeho pracovního výkonu Vám vyhovuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zpětná vazba ústně jednou ročně/půlročně
- Zpětná vazba písemně jednou ročně/půlročně
- Zpětná vazba ústně vždy po dokončeném úkolu/projektu
- Zpětná vazba písemně vždy po dokončeném úkolu/projektu
- Zpětná vazba pro mne není důležitá, má práce je samozřejmost

20. Jak je pro Vás důležitá možnost kariérního růstu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi důležitá
- Důležitá
- Spíše nedůležitá
- Nedůležitá

21. Jste zaměstnanec ve skupině CRESTYL?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano

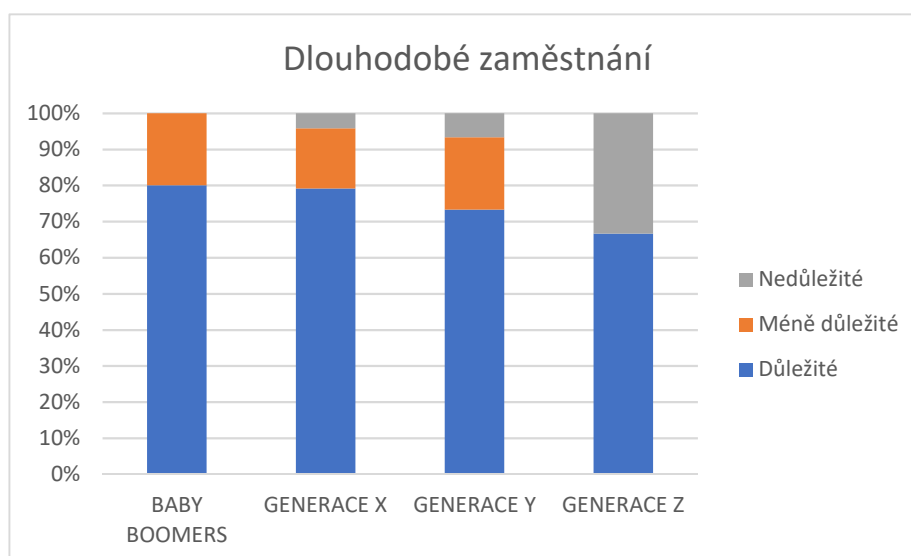
Ne

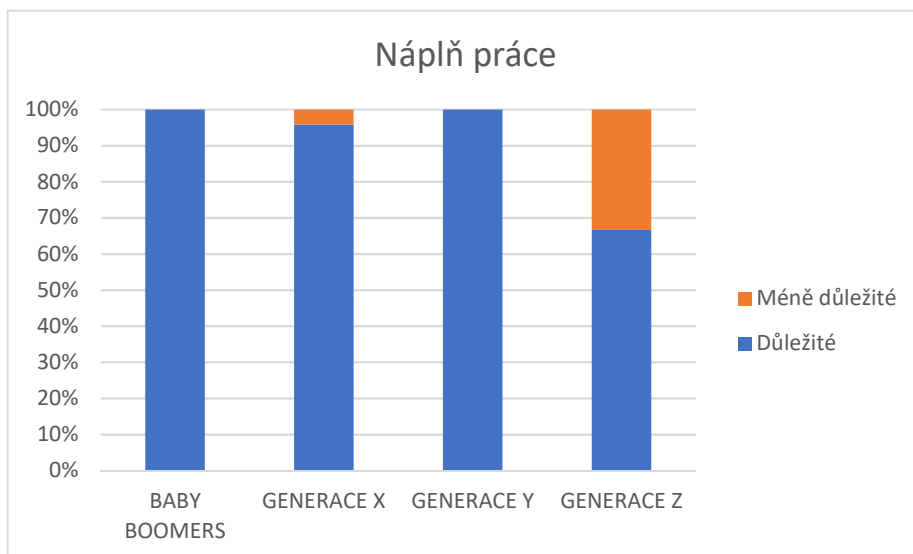
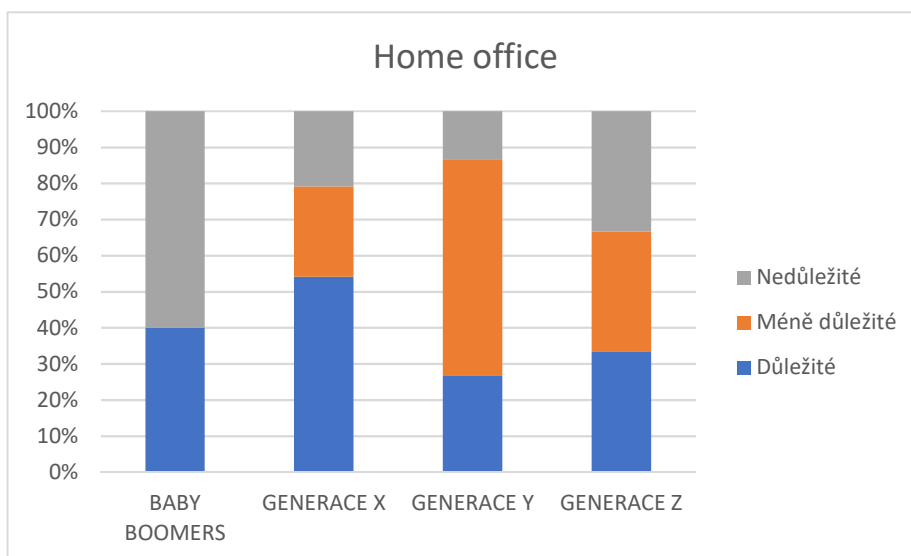
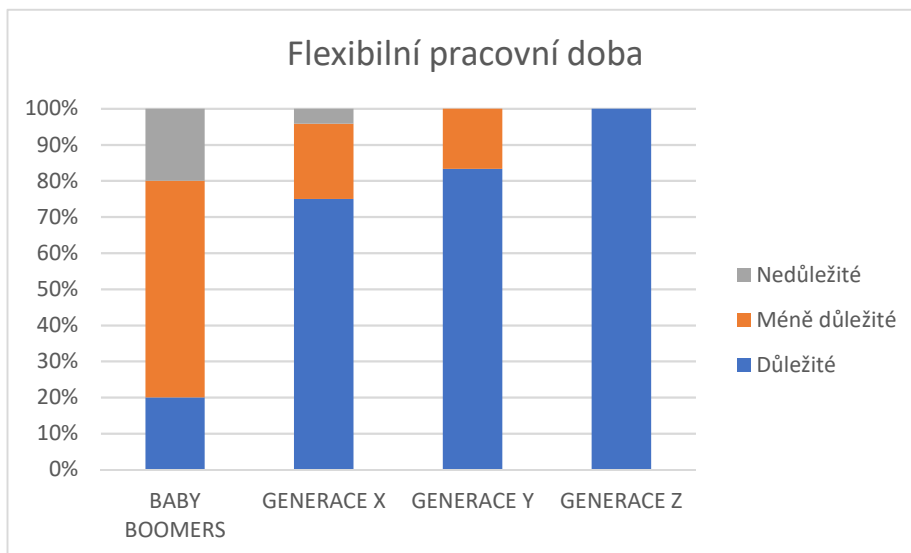
Příloha č. 2

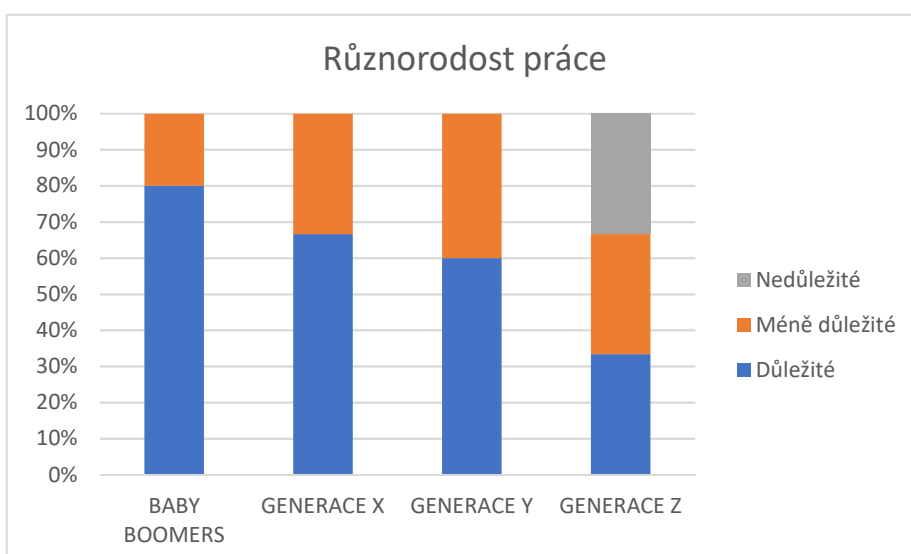
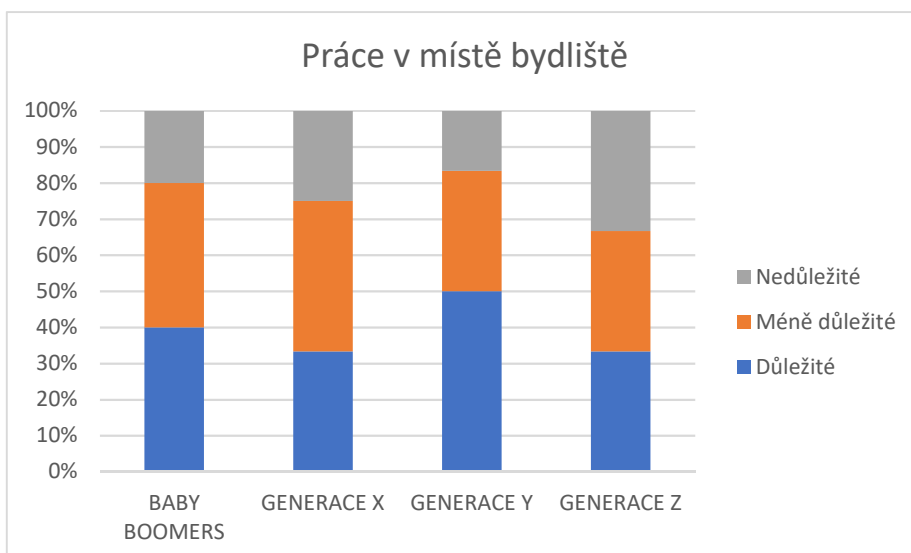
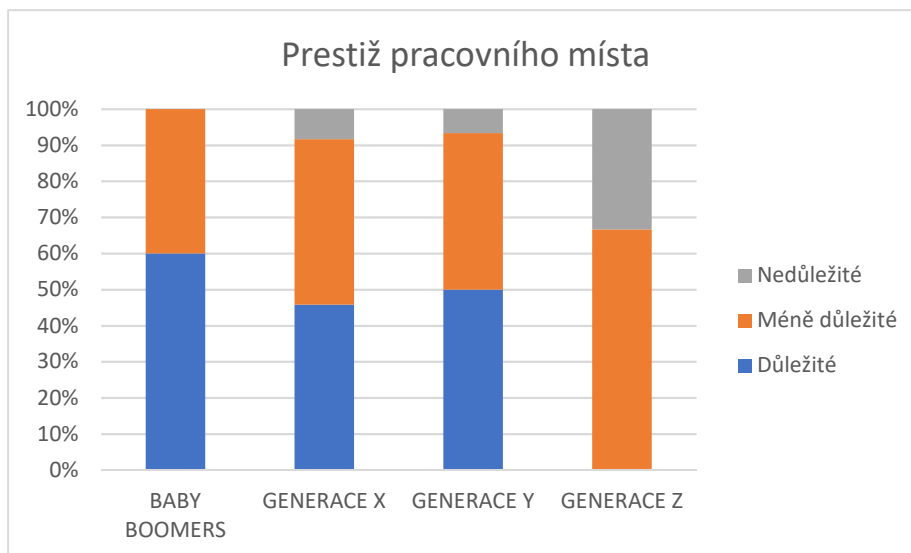
Nezaměstnanost v ČR, vývoj			
Období	Celková nezaměstnanost	Míra nezaměstnanosti v %	Počet volných míst
XI.18	215 010	2.8 %	323 500
X.18	215 622	2.8 %	316 884
IX.18	224 331	3.0 %	316 000
VIII.18	230 499	3.1 %	313 000
VII.18	231 565	3.1 %	309 996
VI.18	223 786	2.9 %	301 516
V.18	229 632	3.0 %	283 243
IV.18	240 000	3.2 %	260 000
III.18	264 000	3.5 %	240 000
II.18	281 000	3.7 %	239 000
I.18	289 228	3.9 %	230 728
XII.17	280 620	3.8 %	217 000
XI.17	265 469	3.5 %	214 000
X.17	271 000	3.6 %	210 000

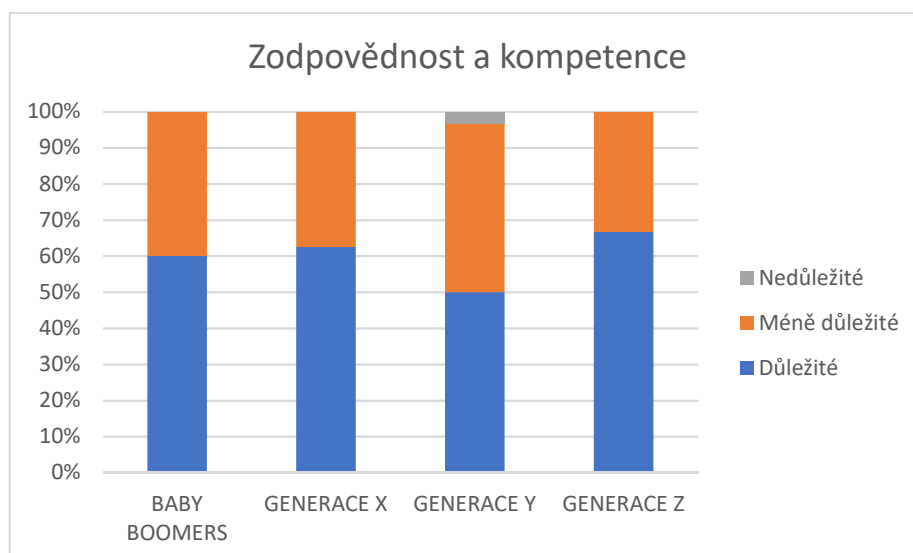
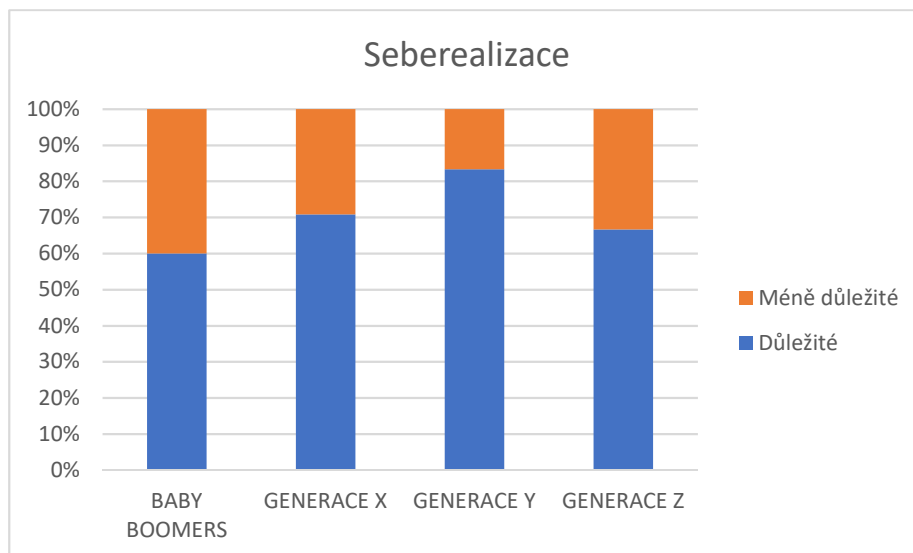
Zdroj: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Příloha č. 3 k otázce č.8 - Jak důležité jsou pro Vás následující aspekty v souvislosti s pracovním místem?

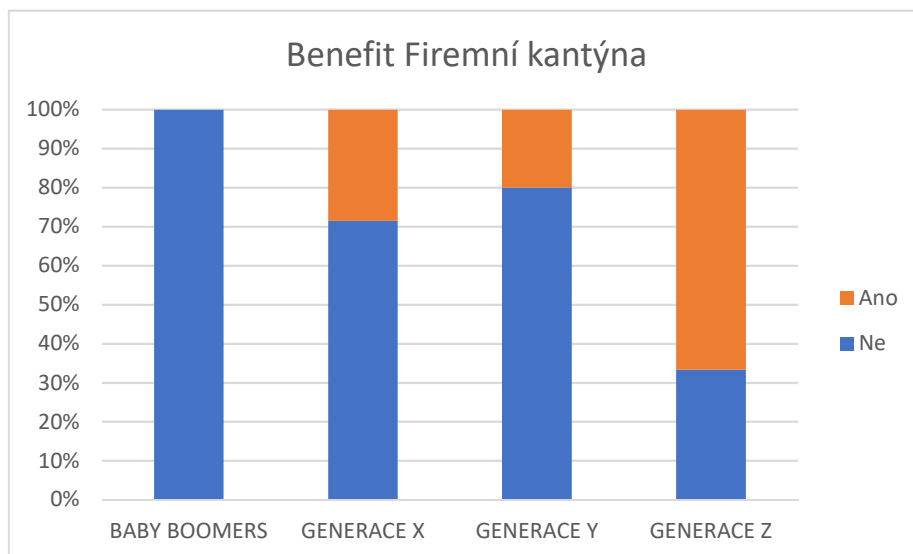
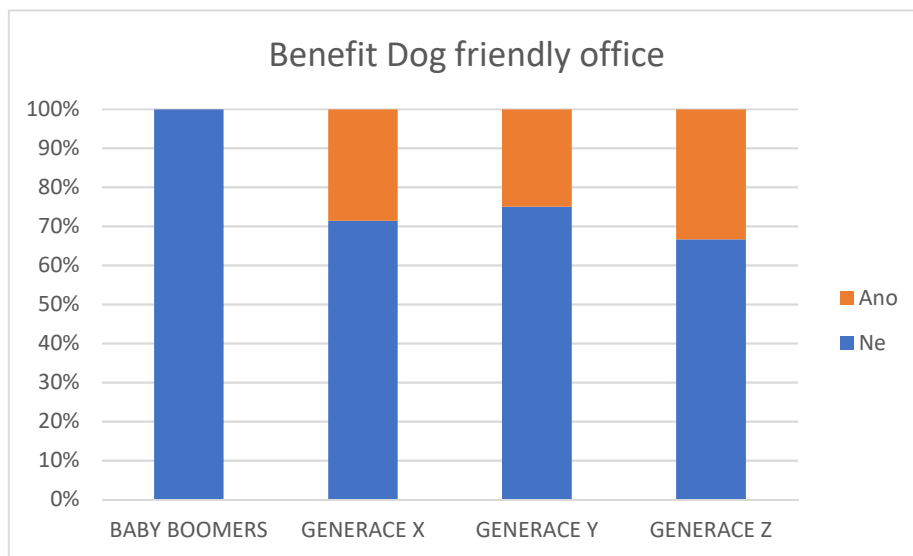
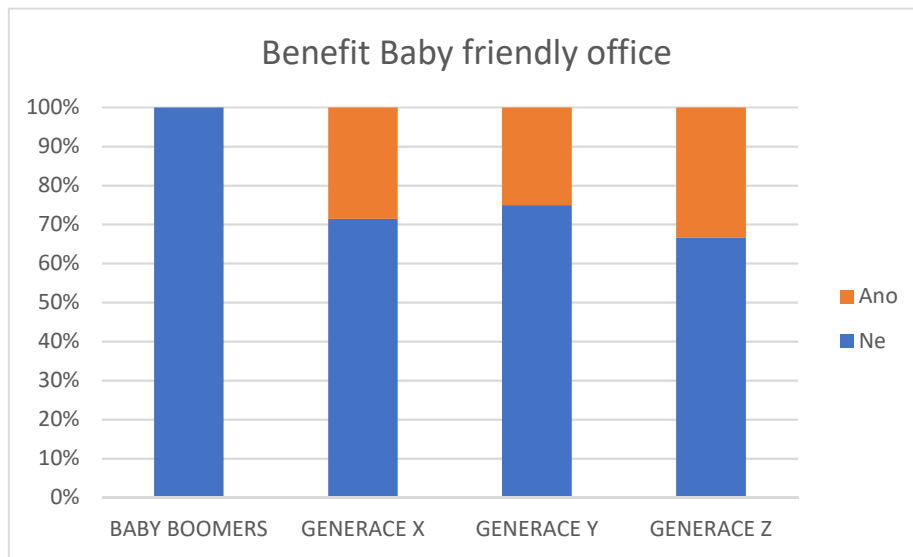


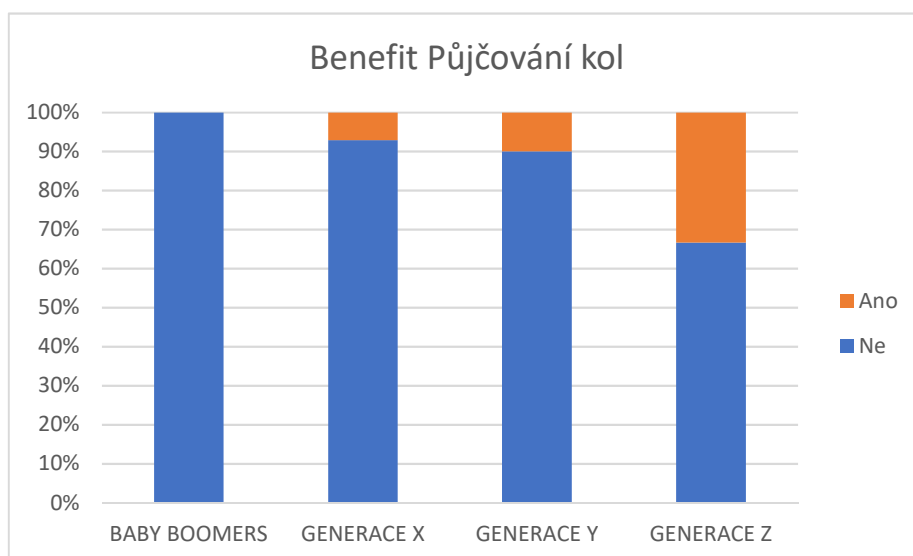
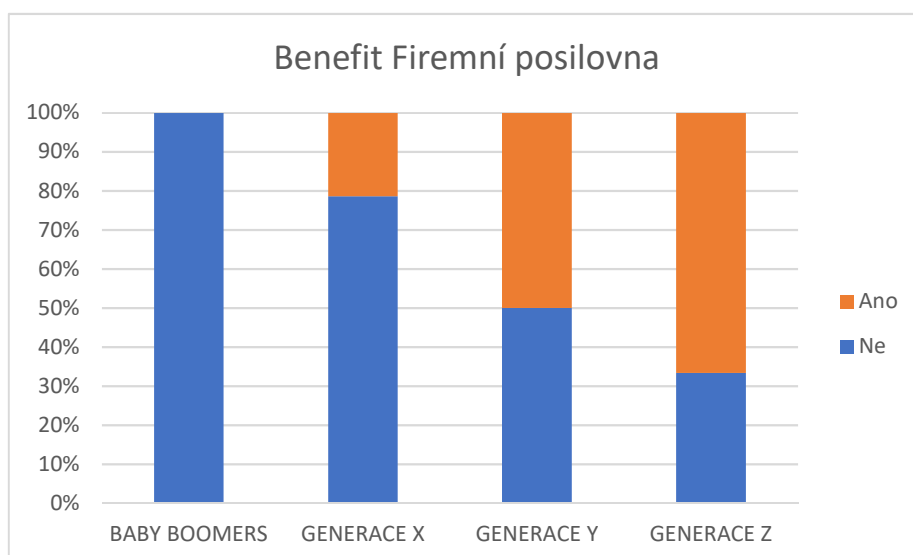
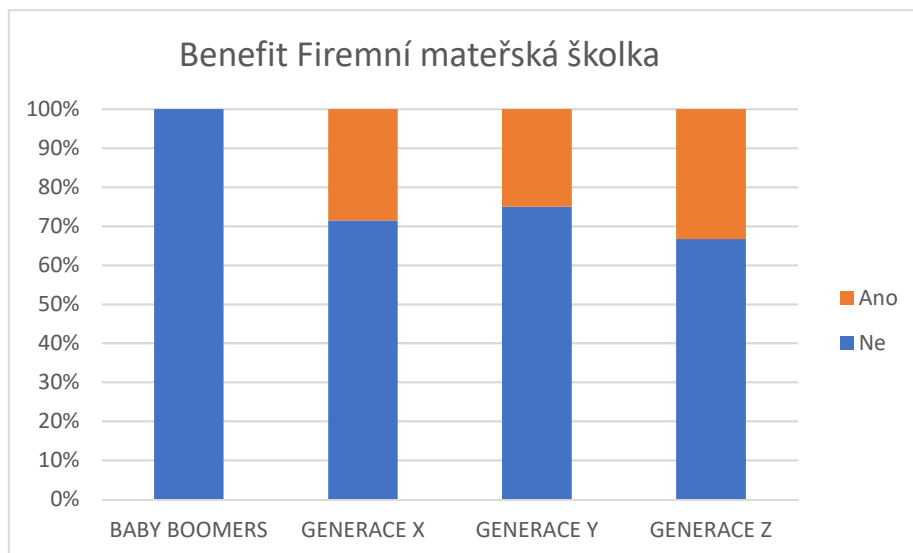


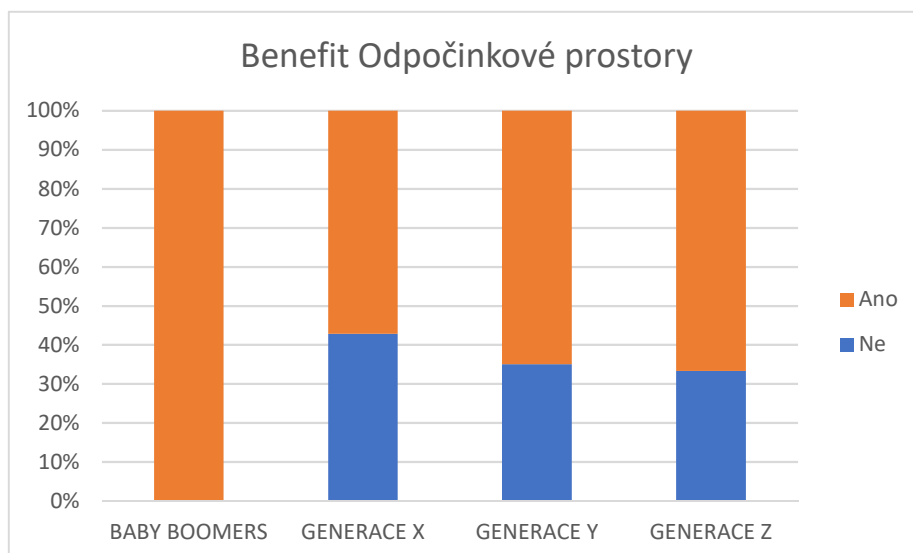




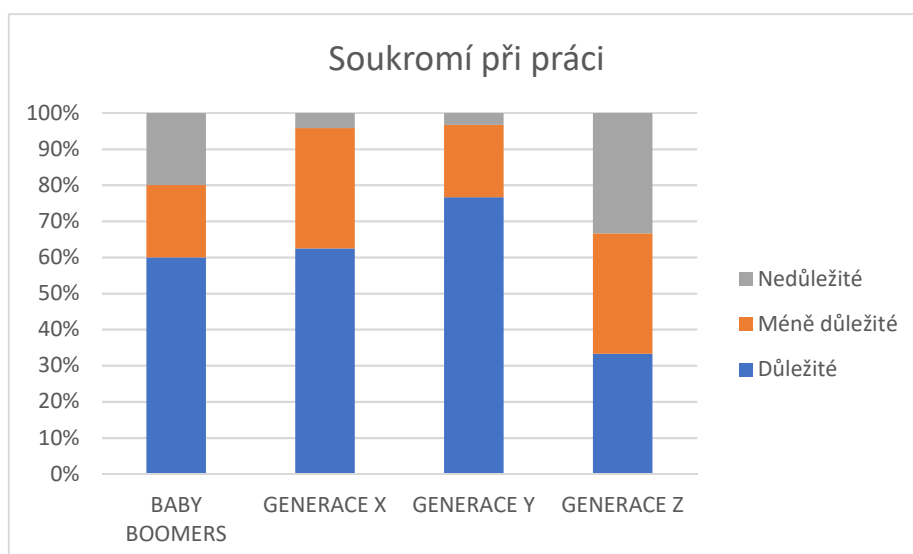
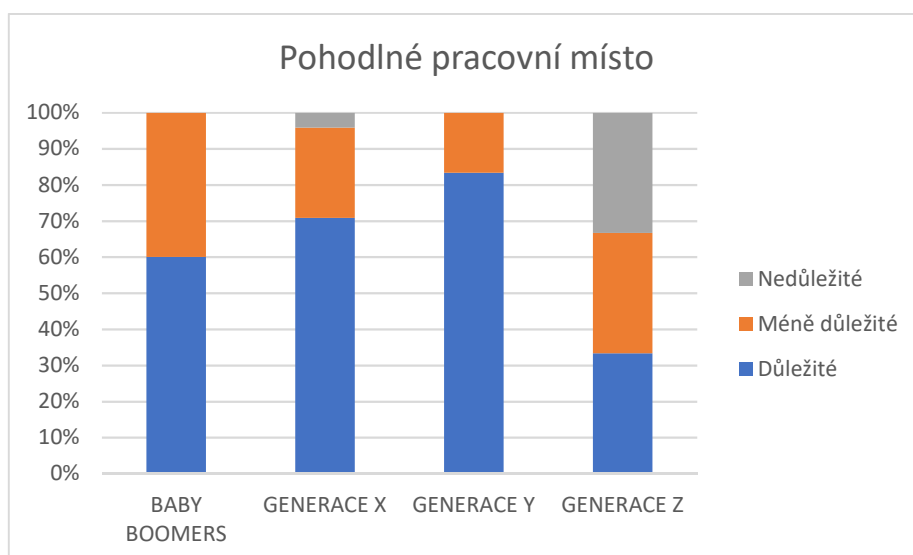
Příloha č. 4 k otázce č.14 - Je pro Vás důležité, pokud zaměstnavatel nabízí moderní benefity v rámci pracoviště? Pokud ano, uveďte jaké.

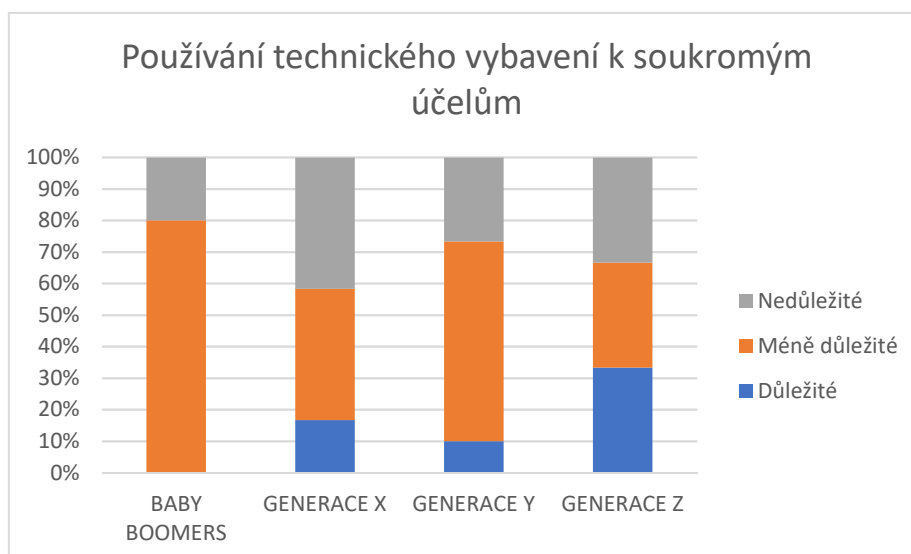
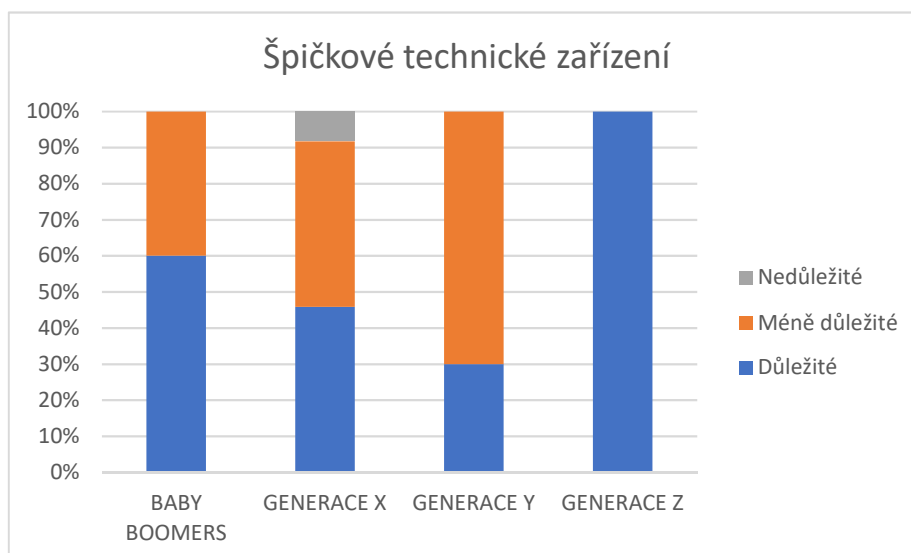
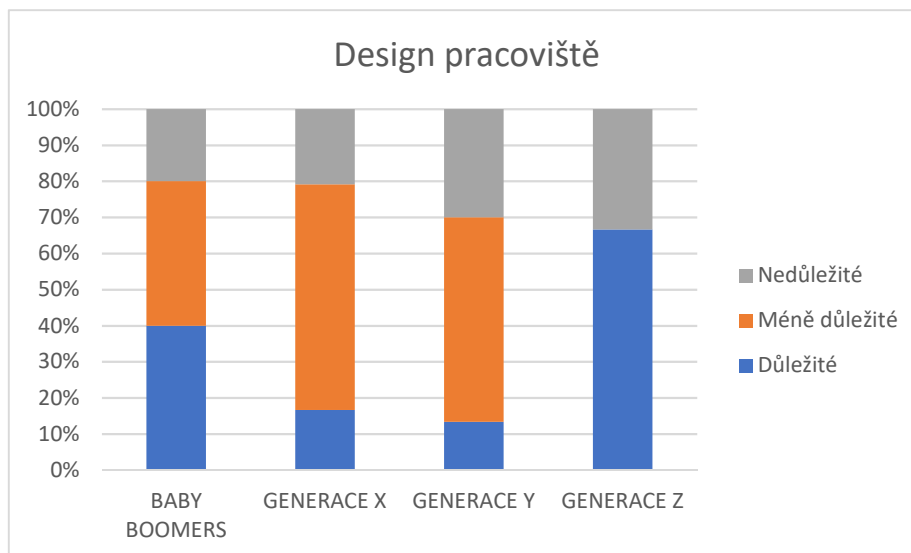






Příloha č. 5 k otázce č.15 – Co je pro Vás z hlediska pracovního místa důležité?





Příloha č. 6 k otázce č.16 - Co je pro Vás z hlediska pracovního místa důležité?

