Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Katedra cestovního ruchu

Hlavní specializace: Cestovní ruch

Generační rozdíly jako významný faktor řízení lidských zdrojů v podnicích cestovního ruchu

Diplomová práce

Autorka
Bc. Alžběta Cetlová

Vedoucí práce
RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

Čestné prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *„Generační rozdíly jako významný faktor řízení lidských zdrojů v podnicích cestovního ruchu“* vypracovala samostatně. Veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpala informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu dle normy ČSN ISO 690.

V Praze dne

…….....

Bc. Alžběta Cetlová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce RNDr. Janu Žufanovi, Ph.D., MBA za pomoc se zpracováním tématu a odborné vedení této práce. Speciální dík patří zástupcům podniků cestovního ruchu, kteří poskytli rozhovor a vstupní data pro výzkumnou část této práce.

Obsah

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH 5
ÚVOD 6
1. GENERACE A JEJÍ SPECIFIKA 8
1.1 TYPOLOGIE GENERACÍ 8
1.2 DEMOGRAFICKÉ ZMĚNY 13
1.3 SOUČASNÝ GENERAČNÍ STAV NA TRHU PRÁCE 16
1.4 TRH PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY VE SROVNÁNÍ SE STÁTY EU 19
1.5 PREDIKCE VÝVOJE V DALŠÍCH LETECH 21
2. AGE MANAGEMENT 22
2.1 ROVNÁ PŘÍLEŽITOST 22
2.2 AGE MANAGEMENT A JEHO PŘÍNOS 23
2.3 KOMPETENČNÍ MODELY 26
TYPY KOMPETENČNÍCH MODELŮ 28
PŘÍSTUPY K TVORBĚ 29
POSTUP PŘI TVORBĚ KOMPETENČNÍHO MODELU 32
3. PROFIL PRACOVNÍKŮ JEDNOTLIVÝCH GENERACÍ 35
3.1 PROFIL GENERACE X 35
PRACOVNÍ SCHOPNOST ZAMĚSTNANCE 35
ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ 36
ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 37
3.2 PROFIL GENERACE Y 37
PRACOVNÍ SCHOPNOST ZAMĚSTNANCE 37
ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ 40
ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 40
MÝTY O GENERACI Y 41
3.3 PROFIL GENERACE Z 42
PRACOVNÍ SCHOPNOST ZAMĚSTNANCE 42
ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ 44
ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 45
3.4 ROZDÍLY A SPECIFIKA ZKOUMANÝCH GENERACÍ 45
4. VÝZKUMNÁ ČÁST 48
HYPOTÉZY 48
METODIKA VÝZKUMU 48
CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ 49
4.1 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU A POROVNÁNÍ PROFILŮ PRACOVNÍKŮ Z KAPITOLY 3 S REÁLNÝMI PRACOVNÍKY V CESTOVNÍM RUCHU 49
4.2 VYHODNOCENÍ ROZDÍLŮ, SPECIFIK A HYPOTÉZ 78
ZÁVĚR 82
ZDROJE 84

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A PŘÍLOH

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: NÁVOD NA POUŽITÍ GENERACÍ 11
TABULKA 2: POČET OBYVATEL PODLE VĚKU A POHLAVÍ 14
TABULKA 3: ROZLOŽENÍ ZÁKLADNÍCH VĚKOVÝCH SKUPIN V KRAJÍCH ČR 15
TABULKA 4: POČET PŘÍJEMCŮ RODIČOVSKÉHO PŘÍSPĚVKU PODLE POHLAVÍ 18
TABULKA 5: GENERAČNÍ SWOT ANALÝZA 47

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: VAZBY HR PROCESŮ NA KOMPETENČNÍ MODEL 26
OBRÁZEK 2: MOST ZNÁZORŇUJÍCÍ KOMPETENČNÍ MODEL 31
OBRÁZEK 3: PŘÍNOS KOMPETENČNÍHO MODELU 32
OBRÁZEK 4: OTÁZKY K ZODPOVĚZENÍ PŘED SESTAVOVÁNÍM 32

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: VĚKOVÁ STRUKTURA 19

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá střetem rozdílných generací v pracovním prostředí. Každá generace vykazuje své charakteristické znaky, které mohou být v mnoha případech odlišné, ale i shodné s generacemi jinými. Na mnoha pracovištích pracuje současně pět různých generací. Důvody, které tuto situaci zapříčinily, jsou neustále se zvyšující věk odchodu do důchodu a delší očekávaná délka života. Každá z těchto generací si s sebou nese své specifické vlastnosti. Všechny tyto rozdíly do značné míry ovlivňují způsob, jakým organizace nabírají zaměstnance, formují týmy, přistupují k motivaci a vedení zaměstnanců.

Tato diplomová práce se nejvíce soustředí na představitele generace X, Y a Z, kteří mají na současném trhu práce největší zastoupení. Cílem práce je vyzkoumat, zdali teoretické poznatky a charakteristiky v teoretické části této práce korespondují s realitou, která se udává na pracovištích v podnicích cestovního ruchu.

Práce je rozčleněna do čtyř kapitol. První z nich se zabývá stručnými charakteristikami jednotlivých generací a také demografickými změnami, které v posledních letech ovlivnily podobu a současný stav trhu práce. Srovnává trh práce ČR s trhem práce EU a zabývá se také možnou predikcí budoucího vývoje.

Kapitola druhá je věnována Age managementu, diverzitě na pracovišti a kompetenčním modelům. Age management lze charakterizovat jako řízení s ohledem na věk zaměstnance a zdůrazňuje, že zaměstnávání starších lidí má své výhody a v této souvislosti se také zabývá demografickými změnami na pracovišti. Kompetenční modely jsou nástrojem, který není v současné době v podnicích plně využíván. Nespornou výhodou kompetenčního modelu je efektivnější využití potenciálu zaměstnanců, jelikož nastavuje jasný a ucelený systém práce manažerů s podřízenými. Lze jej charakterizovat jako hustou síť, která pomůže urychlit a do značné míry standardizovat řadu HR procesů a pomoci v náborovém procesu zajistit kandidáta s nejvhodnějšími pracovními parametry a charakteristikami.

Třetí kapitola je věnována detailním profilům generace X, Y, Z. Zaměřuje se především na získávání a výběr zaměstnanců, jejich pracovní schopnosti a odměňování, které se zaměřuje výhradně na nefinanční formu odměňování pracovníků, tedy tzv. benefity.

Čtvrtá kapitola je věnována kvalitativnímu výzkumu, který je prováděn metodou strukturovaného rozhovoru. Klade si za cíl ověřit, zdali generační rozdíly na pracovišti popisované v teoretické části této diplomové práce korespondují s realitou, která se udává na pracovištích v podnicích cestovního ruchu.

1. Generace a její specifika

1.1 Typologie generací

Na konci tohoto desetiletí bude na mnoha pracovištích pracovat současně pět různých generací. Důvody, které tuto situaci zapříčinily, jsou neustále se zvyšující věk odchodu do důchodu a delší očekávaná délka života. Tyto faktory se začínají výrazně projevovat na současném trhu práce.[1]

Jedním ze znaků dnešního pracoviště je generační diverzita. Lidskou populaci lze od 40. let minulého století až po současnost rozdělit dle sociologických a demografických průzkumů do několika generačních skupin. Tyto skupiny jsou tzv. tradicionalisté (narození mezi lety 1920-1939), generace populační exploze (narození 1940-1960), generace X (narození 1961-1982), generace Y (narození 1983-1995), generace Z (narození 1996-2010) a generace Alfa (narození 2010 - současnost).[2]

Jednotliví sociologové a autoři odborné literatury se v pohledu na označení generací mírně liší. Odchylky v dataci jednotlivých generací lze pozorovat také v porovnání českých a zahraničních sociologů. Tyto odchylky však nejsou nikterak markantní. Tato práce se odkazuje na generační dataci společnosti Hays, jež provádí každoroční výzkum s názvem „Co chtějí pracovníci“, který byl jako zdroj dat a informací využit také v další části této práce.

Každá z těchto generací si s sebou nese své specifické vlastnosti, hodnoty, společenské normy, způsoby chování a aspirace, které formovaly politické a sociální události a kultura dané doby v daném regionu. Proto je nutné zohledňovat kulturní, sociální a geopolitické aspekty regionu, kde firma působí.

---

[1] SMITH, Yvonne, *How to ensure your employer brand spans the generations* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: https://www.hays.co.uk/blog/how-to-ensure-your-employer-brand-spans-the-generations/index.htm

[2] HAYS. *What workers want report 2017* [online]. Culture completes the full package: 2017. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://go.hays.co.uk/rs/386-POI-714/images/What%20Workers%20Want%202017%20Report.pdf

Všechny tyto rozdíly do značné míry ovlivňují způsob, jakým organizace nabírají zaměstnance, formují týmy, přistupují k motivaci a vedení zaměstnanců. Mohou existovat velké rozdíly v předpokladech, osobnostech a charakteristikách řízení mezi těmito skupinami, což se může projevit i v jejich postojích k pracovním praktikám.[3]

Tradicionalisté (nar. 1922-1945) byli vychováni v dobách hospodářské a politické nejistoty. Jejich životní postoje vytvářejí mimo jiné také zkušenosti zahrnující druhou světovou válku. V důsledku toho mají tendenci tvrdě pracovat a můžeme je charakterizovat také jako finančně konzervativní a opatrné.[4]

Loajálnost vůči organizaci, která je zaměstnává, je obecně vnímána jako velmi důležitá a udržení stejné práce po celý život není neobvyklé. Tato generace nevyhledává rizika a má velkou úctu vůči autoritám. To má tendenci jít ruku v ruce s vedením "command-and-control" (přikaž a kontroluj). Mezi nejoblíbenější komunikační kanály řadí formální dopisy a osobní setkání.[5]

Generace populační exploze označována také jako Baby Boomers (narozená v letech 1946 až 1964) byla vychována v době sociálních a politických změn a ekonomické prosperity. Dalo by se konstatovat, že žijí prací a jejich vnímání pracovního dne je nejméně od 8 do 17 hodin. Je tedy těžké udržovat v jejich životě pracovní rovnováhu tzv. Work-life Balance. Důraz kladou především na náplň práce jako takovou, než na konkrétní organizaci, a vyhledávají příležitost k osobnímu růstu a uznání. Telefon je jejich preferovaným komunikačním nástrojem.[6]

---

[3]LEDVINKOVÁ, P. *Generace X a Y a diverzita na pracovišti* [online]. 2010 [cit. 02.03.2017]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/

[4] HAYS. *What workers want report 2017* [online]. Culture completes the full package: 2017. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://go.hays.co.uk/rs/386-POI-714/images/What%20Workers%20Want%202017%20Report.pdf

[5] DONDÉ, G. *Ethics across the generations* [online]. 20. července 2015. [cit. 02.03.2017]. Dostupné z: http://www.management-issues.com/news/7081/ethics-across-the-generations/

[6] Ibid.

Generace X (narozená v letech 1965-1982) vyrostla v době významných změn. Význam rodiny se výrazně změnil, jelikož docházelo k nárůstu rozvodů, a také ekonomická a politická situace se stala nestabilnější.[7]

V důsledku toho staví tato generace své chování na nezávislosti, odolnosti a přizpůsobivosti. Oproti dvěma předchozím generacím se vůči autoritám vymezuje spíše nedůvěřivě. Členové Gen X jsou etnicky různorodější a jsou mnohem více segmentováni jako publikum, a to díky rychlé expanzi televizních kanálů a internetu.

Generace Y (narozená v letech 1983-1995) vyrostla v elektronice plném a stále více online a sociálně propojeném světě, a to mělo výrazný dopad na její přístup k práci. Byli vychováváni s "posilněným" rodičovským stylem, který vedl k tomu, že se nebojí vyjadřovat svůj názor a mají tendenci k sebevědomí.[8]

Tato generace oceňuje flexibilnější časový plán a sociální média hrají v komunikačních technologiích ústřední roli. Tato generace dbá na vyváženost mezi osobním a pracovním životem. Důležitou roli také hraje vnímání společnosti, pro kterou pracují, širokou veřejností, se kterou souvisí tzv. společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR).[9]

Do této chvíle byly charakterizovány generace, které se na pracovním trhu pohybovaly, či se stále ještě pohybují. Nástupcem generace Y, která je v současnosti nejmladší skupinou lidí, působících na trhu práce, je generace Z, která se naopak na svou účast v pracovním prostředí teprve připravuje.

---

[7] HAYS. *What workers want report 2017* [online]. Culture completes the full package: 2017. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://go.hays.co.uk/rs/386-POI-714/images/What%20Workers%20Want%202017%20Report.pdf
[8] Ibid.
[9] DONDÉ, G. *Ethics across the generations* [online]. 20. července 2015. [cit. 02.03.2017]. Dostupné z: http://www.management-issues.com/news/7081/ethics-across-the-generations/

Generace Z se skládá z osob narozených v letech 1996 až 2005 (některé zdroje uvádí generační rozmezí mezi lety 1995-2010), což znamená, že nejstarší členové této generace momentálně dosahují stáří 23 let a právě vstupují na pracovní trh.[10]

Média se v posledních letech velmi zaměřovala na generaci Y. Nyní je ale načase věnovat pozornost budoucím spolupracovníkům. Generace Z má hodně společného s generací Y, ale existuje také mnoho způsobů, jak se od sebe tyto dvě generace odlišují. Specifikaci konkrétních rozdílů mezi generacemi se podrobně zabývá kapitola 3.4.

Generace Alfa (narozena mezi lety 2005 až do současnosti) je nazývána jako děti generace Y. Jelikož se tato práce zabývá generačními rozdíly jako významným faktorem v řízení lidských zdrojů, není tedy pro účely dalšího výzkumu podstatnou, jelikož se neúčastní a v dohledné době ani nebude účastnit trhu práce, a proto se jí v další části práce již nebudeme zabývat.[11]

Krátký přehled typických vlastností a způsobu života, který charakterizuje generaci X, generaci Y a generaci Z, tedy generací, kterým je v této práci věnována největší pozornost, najdete v následující tabulce.

Tabulka 1: Návod na použití generací

	Generace X	**Generace Y**	**Generace Z**
Jací jsou?	Jsou na vrcholu. Zažili socialismus i divoké devadesátky. Přestali se ženit a vdávat	První globalizovaná generace. Jsou online. Volný pohyb přes hranice a svobodu berou jako samozřejmost	Online generace – dnešní teenageři, nezažili dobu bez internetu nebo smartphonů
Za co utrácejí peníze?	Před nákupem týdny hledají informace, mají rádi věrnostní karty.	Vydělávají, aby si mohli užívat.	Utrácejí za to, co je v kurzu. Běžné nákupy zatím obstarávají rodiče.

[10] HAYS. *What workers want report 2017* [online]. Culture completes the full package: 2017. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://go.hays.co.uk/rs/386-POI-714/images/What%20Workers%20Want%202017%20Report.pdf
[11] DONDÉ, G. *Ethics across the generations* [online]. 20. července 2015. [cit. 02.03.2017]. Dostupné z: http://www.management-issues.com/news/7081/ethics-across-the-generations/

Životní hodnoty	Finanční zabezpečení a klidný život, mít vlastní bydlení.	Být šťastný a spokojený, užívat si života a mít na to dost peněz.	Mít opravdové přátele a hodně toho zažít.
Jak pracují?	Nejdřív práce, potom zábava. Nevadí jim ráno vstávat ani pracovat přesčas.	I práce může být zábava. Nechtějí jí ale obětovat všechno.	Pracovat teprve budou
Dominantní technologie	Mobil, počítač, walkman, video, dial up. Poslední, kdo si vyvolával fotky.	MP3, chytrý telefon, připojení k internetu. Notebook už od střední.	Svět vnímají skrze dotykové displeje.
Jak udržují vztahy?	Mají Facebook, raději volají, než píší – je to rychlejší. Vzpomínají na ICQ a korespondenční lístky.	Netelefonují. Mají tisíc aplikací, různé typy pro různé druhy komunikace s různými lidmi.	Natáčejí videa na YouTube, na sítích mají mezi přáteli rodiče, se kterými mají dobré vztahy.
Jak se zdravili? (slovník)	Vole, čau.	Pusa na tvář.	Whatsupp.
Co jedí?	Jsou rozmazlení a vybíraví. Začali vařit západně a kupovat si časopisy o jídle. Střídají období detoxu a nezřízeného pití.	Jídlo je životní styl. Vaří lokálně a zajímají se o původ potravin. Pili hlavně na střední, teď už jsou víc v klidu.	Jsou zvyklí jíst dobře a zdravě, vařit se učí odmalička. Pijí Bubbletea.
Hudba jejich mládí	Holky z naší školky, Michal David, Elán, Kroky Františka Janečka.	Kelly Family, Dáda Patrasová, Šmoulové.	Justin Bieber, Mimoni.
Proč studovali/studují?	Celý život se učí rusky, ale nikdo rusky neumí. Na VŠ chodili, protože to bylo lepší než jít na vojnu nebo se vdát.	Generace Erasmu. Čím dál víc je zajímá, co přesně studují.	Generace, která se učí online, na dálku, přes YouTube.
Jak cestují?	Po revoluci vyrazili objevovat svět. Teď už mají rodiny a jezdí s cestovkou, ale sní o dobrodružné exotice. Na cesty si berou Lonely Planet.	V zahraničí chtějí být lokální. Cestu si plánují sami a pomáhají jim doporučovací algoritmy a Airbnb.	Jezdí s rodiči. Už byli na prodlouženém víkendu v Paříži nebo Římě.
Symbol doby	Disko, panelák, večerníček, Porta, spartakiáda, Mladý svět.	Bravo, Nova, Leoš Mareš, Superstar, Instagram.	Selfie, Youtubeři, filmy v originálním znění.

Zdroj: Forbes, vlastní zpracování

1.2 Demografické změny

Demografické ukazatele, přesněji řečeno jejich vývoj, již dlouhou dobu jednoznačně poukazují na to, že obyvatelstvo České republiky nezadržitelně stárne. Tento trend není ojedinělým jevem, který by zasahoval pouze Českou republiku, ale týká se také ostatních zemí EU, ve kterých je situace obdobná, jako právě u nás. Za současné situace není výhled do budoucna nikterak optimistický, důvodem je rozdílné vnímání a upřednostňování životních hodnot mladší generací (tzv. generace Y), než tomu bylo u generace předchozí (tzv. generace X).[12]

Soudobá generace se snaží žít svůj život naplno, proto dává před tradičním „usedlým životem“ a založením rodiny přednost raději studiu, volnému času, budování kariéry, cestování apod. Stárnutí populace představuje sociální jev, který má výrazné dopady do řady oblastí života celé společnosti – např. nedostatek ekonomicky aktivních lidí (důchodová politika), zvýšené nároky na sociální a zdravotní péči atd. Tento jev se, jak už bylo řečeno, netýká pouze České republiky, ale také ostatních zemí EU. V celoevropském měřítku je tedy možné konstatovat, že prioritou jednotlivých členských zemí je co nejrychleji, účelně a efektivně tuto situaci řešit. V rámci trendu stárnutí populace nesmíme také zapomínat na zajištění kvality života lidí v postproduktivním věku (seniorů), kteří mají specifické potřeby a zájmy.

Změna věkového složení obyvatelstva, a tedy i stárnutí populace v posledních letech je výsledkem dlouhodobého vývoje porodnosti, úmrtnosti a migrace. Současný stav je zapříčiněn historickým vývojem. Vlivem výkyvů v intenzitě demografických ukazatelů se ve věkové struktuře populace projevovaly zřetelné nepravidelnosti způsobené změnou stavu obyvatelstva v první, a především v druhé světové válce. Markantní pokles porodnosti zapříčinila politická a ekonomická situace a nevyrovnaný poměr mužů a žen. Válka se projevila také v obrovském nárůstu úmrtnosti obyvatelstva a vlivem nedostatečného ekonomického a zdravotního zajištění se zvýšila i úmrtnost kojenců a dětí.[13]

---

[12] MAŘÍKOVÁ, Pavlína; PAVLÍKOVÁ, Gabriela. *Demografické změny v populaci a její důsledky.* [online]. 2001 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/61/139257/marikova.pdf

[13] ČSU. *Analýza - Změna věkového složení obyvatelstva a postupné stárnutí populace.* [online]. 19. 11. 2014 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xc/analyza_zmena_vekoveho_slozeni_obyvatelstva_a_postupne_starnuti_populace_na_jihu_cech

Tabulka 2: Počet obyvatel podle věku a pohlaví

Rok	Počet obyvatel ve věku					
	0–14	15–49	50–54	55–59	60–64	65+
1920	1 395 480	2 516 165	236 356	195 324	164 950	268 609
1920	1 376 989	2 787 978	259 842	215 619	197 409	352 135
1921	1 390 582	2 545 218	237 314	197 661	163 572	262 620
1921	1 369 772	2 810 061	255 870	221 661	193 718	342 447
1922	1 384 909	2 595 050	240 583	202 697	164 446	269 776
1922	1 361 371	2 852 697	257 932	228 937	192 835	349 991
1945	920 605	2 128 645	202 396	169 171	145 437	275 152
1945	886 752	2 160 614	247 948	209 491	179 736	358 203
1946	965 495	2 189 607	211 742	176 965	150 919	285 870
1946	930 231	2 213 164	261 366	218 474	189 681	372 281
1947	1 012 448	2 334 092	238 109	192 538	161 252	302 316
1947	982 576	2 414 191	283 911	234 072	200 666	394 176

Muži
Ženy

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování[14]

Věková struktura obyvatel po druhé světové válce byla výrazně ovlivněna odsunem Němců z pohraničních oblastí České republiky a následným přesídlením obyvatelstva do vysídlených oblastí. Ze statistických údajů je patrné zvýšení porodnosti v poválečném období, jehož dopad se projevuje do současnosti, kdy počet 50-ti až 60-ti letých obyvatel představuje silnou početní skupinu obyvatel v celkovém rozložení věkové struktury populace. Tato věková skupina v nejbližších letech dosáhne tzv. poproduktivního věku a bude se tedy podílet na urychlení procesu populačního stárnutí, které s sebou přináší široké sociální a ekonomické důsledky.[15]

V první polovině 70. let 20. století se ve struktuře obyvatelstva projevil prudký růst intenzity porodnosti. Tento nárůst byl důsledkem příchodu početného ročníku žen, které se narodily po druhé světové válce, do plodného věku. V tomto období byla přijata také vládní, tzv. prorodinná opatření, ke kterým patřilo prodloužení mateřské dovolené, zvýšení přídavků na děti, snížení hranice pro odchod do důchodu v závislosti na počtu dětí aj.[16]

[14] ČSU. *Demografická příručka – 2016* [online]. 24. 11. 2017 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2016
[15] ČSU. *Analýza - Změna věkového složení obyvatelstva a postupné stárnutí populace.* [online]. 19. 11. 2014 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xc/analyza_zmena_vekoveho_slozeni_obyvatelstva_a_postupne_starnuti_populace_na_jihu_cech
[16] Ibid.

„Významný pokles porodnosti nastal v souvislosti se společensko-ekonomickými změnami v naší zemi po roce 1989, kdy se zcela změnil životní styl mladé generace. Přestože se do plodného věku dostaly populačně silné ročníky žen s datem narození v sedmdesátých letech, porodnost se stále udržuje na nízké úrovni. Mladí lidé nacházejí jiné směry seberealizace a zakládání rodiny odkládají.“[17]

Pro devadesátá léta minulého století je charakteristická klesající porodnost, jež odstartovala trend stárnutí populace, který se projevil na celém území ČR. Ze statistiky věkové struktury obyvatelstva v jednotlivých regionech ČR, sledované mezi lety 1991-2001 lze zjistit, že nejstarší věkové složení obyvatel bylo zaznamenána na území hl. města Prahy, naopak nejmladší populace žije v Ústeckém kraji.

Tabulka 3: Rozložení základních věkových skupin v krajích ČR

	0-14			15-64			65 a více		
	1991	**2000**	**2008**	**1991**	**2000**	**2008**	**1991**	**2000**	**2008**
Hl. m. Praha	18,5	13,5	12,2	66,2	70,2	72,0	15,4	16,3	15,8
Středočeský kraj	20,4	16,0	14,9	66,2	69,6	70,8	13,4	14,4	14,2
Jihočeský kraj	21,6	16,6	14,4	66,1	69,7	70,8	12,3	13,6	14,8
Plzeňský kraj	20,4	15,7	13,8	66,6	70,0	70,9	13,0	14,3	15,2
Karlovarský kraj	21,7	16,9	14,6	68,4	71,1	71,8	9,9	12,0	13,7
Ústecký kraj	21,6	17,0	15,2	67,2	70,9	71,5	11,2	12,2	13,3
Liberecký kraj	21,6	16,9	14,8	66,4	70,2	71,4	12,0	12,9	13,9
Královéhradecký kraj	20,8	16,4	14,3	66,0	69,1	70,0	13,2	14,5	15,7
Pardubický kraj	21,5	16,8	14,6	65,9	69,1	70,3	12,6	14,1	15,1
Vysočina	22,2	17,3	14,5	65,3	689,0	70,3	12,5	13,8	15,2
Jihomoravský kraj	21,0	16,0	13,8	65,7	69,7	80,6	13,3	14,3	15,5
Olomoucký kraj	21,6	16,5	14,1	65,9	69,9	70,7	12,5	13,6	15,1
Zlínský kraj	21,7	16,5	14,0	66,2	69,8	70,6	12,1	13,7	15,5
Moravskoslezský kraj	21,9	17,2	14,3	67,2	70,5	71,2	10,8	12,3	15,5

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování[18]

[17] ČSU. *Analýza - Změna věkového složení obyvatelstva a postupné stárnutí populace.* [online]. 19. 11. 2014 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xc/analyza_zmena_vekoveho_slozeni_obyvatelstva_a_postupne_starnuti_populace_na_jihu_cech

[18] Ibid.

1.3 Současný generační stav na trhu práce

V posledních dvaceti letech je na trhu práce k vidění řada socioekonomických změn, které se odrazily na jeho současném stavu. Trh práce utvářely zejména společenské či demografické proměny, často byly však i jejich prvotním hybatelem. Trh práce funguje podobně jako ekonomické cykly, tudíž lze vyčlenit období, která se vymezují růstem či poklesem zaměstnanosti a nezaměstnanosti.[19]

V současné době je fenomén stárnutí obyvatel silně dáván do souvislosti s budoucím vývojem na trhu práce. Otázkou ovšem zůstává, zda je nutné tento fakt brát jako nezvratný či se dopředu připravovat na nepříznivý vývoj na trhu práce v nadcházejících desetiletích?[20]

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, stárnutí obyvatelstva vede ke zvyšování počtu osob v postproduktivním věku, tedy k nárůstu ukazatelů indexu stáří, idexu závislosti a ekonomického zatížení. V případě že v budoucnu nenastanou nepředvídatelné demografické změny jako např. významné zvýšení úrovně plodnosti, výrazné navýšení intenzity migrace či nenadálé zhoršení úmrtnostních podmínek, bude trh práce ovlivňován významným úbytkem produktivní složky obyvatelstva.[21]

Právě na zmírnění negativních výchozích demografických podmínek by se měl zaměřit budoucí vývoj trhu práce. Trh práce je výrazněn determinován samotným ekonomickým potenciálem země, jelikož ekonomický potenciál určuje schopnost vytváření příležitostí k uplatnění na trhu práce. Podle pružnosti pracovního trhu lze rozlišit ekonomicky relativně vyspělé země od těch méně vyspělých. Česká republika se v tomto botě potýká s mnohými zákonitostmi, které jsou víceméně podobné pro všechny postkomunistické státy Evropy. Nejcharakterističtějším faktorem je velmi omezené množství flexibilních úvazků, a to především úvazků na kratší pracovní dobu. V případě, že by došlo k absolutnímu nedostatku těchto úvazků, reakcí na nastalou situaci by bylo následné vyloučení celých skupin obyvatel z trhu práce.

---

[19] ČSU. *Trh práce 1993-2013* [online]. 4. 8. 2014 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trh_prace_1993_2013_20140804

[20] ČSU. *Modely předpokládaného vývoje trhu práce v České republice do roku 2050* [online]. 15. 11. 2012 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23193904/csu+vyvoj+na+trhu+prace+2050.pdf/ba184274-8a18-4239-9510-adc98b0b65b4?version=1.0

[21] Ibid.

Druhým důsledkem takového nedostatku by se stalo efektivní využití potenciální pracovní síly na trhu práce. V České republice můžeme v zásadě mluvit o třech základních zdrojích budoucího využití pracovní síly:

- **Studenti** – podíváme-li se na typického českého studenta, dojdeme ke zjištění, že průměrný student není zvyklý kombinovat pracovní a studijní život. Na této situaci se významně podílí právě nedostatek částečných úvazků, který neumožňuje většině studentů získat základní pracovní zkušenosti již v období během studia. Tito lidé mají následně velmi znesnadněn vstup na trh práce, než by tomu bylo v případě, kdy by kombinace práce a studia, a tedy získávání praktických zkušeností z trhu práce v kombinaci s teoretickými znalostmi získávanými studiem přispívaly k rychlejšímu integračnímu procesu a vstupu na trh práce po ukončení studií.
- **Matky s dětmi** – pro matky s dětmi je současná situace velice obtížná. Absence částečných úvazků se u této skupiny ukazuje nejvíce, a pro mladé matky je tudíž velmi obtížné kombinovat své rodinné a pracovní povinnosti. Obecně lze říci, že zaměstnanost matek s malými dětmi je velmi nízká, naopak míra nezaměstnanosti je velmi alarmující.

  Tato problematika se samozřejmě netýká jen žen, ale zasahuje také muže, kteří zůstávají s dítětem na tzv. rodičovské dovolené. V současnosti zůstává s dítětem na rodičovské dovolené 5 100 otců, což v celkovém podílu představuje 1,8 % a lze konstatovat, že celkový počet otců na rodičovské dovolené od roku 2011 stále klesá, přičemž nejvyšší počet byl zaznamenán v roce 2008. Vývoj přehledně zobrazuje následující tabulka.[22]

[22] ČSU. *Modely předpokládaného vývoje trhu práce v České republice do roku 2050* [online]. 15. 11. 2012 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23193904/csu+vyvoj+na+trhu+prace+2050.pdf/ba184274-8a18-4239-9510-adc98b0b65b4?version=1.0

Tabulka 4: Počet příjemců rodičovského příspěvku podle pohlaví
Průměrný měsíční počet příjemců za sledovaný rok (v tis.)

Rok	Ženy	Muži	Celkem
2006	304,0	4,2	308,2
2007	337,7	4,9	342,6
2008	353,6	6,3	359,9
2009	356,5	6,0	362,5
2010	331,5	5,4	336,9
2011	317,5	5,8	323,3
2012	301,4	5,3	306,7
2013	287,6	5,2	292,8
2014	273,5	5,1	278,6
2015	272,3	5,2	277,4
2016	269,3	5,2	274,5
2017	273,5	5,1	278,6

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, vlastní zpracování[23]

- **Osoby ve starším věku** – Dalším ze způsobů, jak zmírnit negativní dopady stárnutí obyvatel je postupné přecházení z trhu práce do ekonomické neaktivity. Česká republika se vyznačuje relativně vysokou úrovní zaměstnaností do doby dosažení důchodového věku, pak však dochází k velmi strmému poklesu úrovně zaměstnanosti.

Trh práce je v neposlední řadě ovlivněn různými sociálními či ekonomickými systémy. Ty se podílejí na aktivitě osob na trhu práce. V České republice lze za jeden z nejzásadnějších považovat důchodový systém, který jednoznačně předurčuje 2/7 participaci starších osob na trhu práce. Druhým neméně důležitým faktorem je i systém rodičovské dovolené v jednotlivých zemích. Konkrétně se jedná o motivaci a možnost lepšího sladění rodinných a pracovních povinností, které daný systém poskytuje (severní a západní Evropa), či je naopak pevně vázán na ekonomickou neaktivitu (především postkomunistické země).[24]

[23] MPSV. *Počet příjemců rodičovského příspěvku podle pohlaví* [online]. 13.3.2018 [cit. 20. 11. 2018]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/10543
[24] ČSU. *Modely předpokládaného vývoje trhu práce v České republice do roku 2050* [online]. 15. 11. 2012 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23193904/csu+vyvoj+na+trhu+prace+2050.pdf/ba184274-8a18-4239-9510-adc98b0b65b4?version=1.0

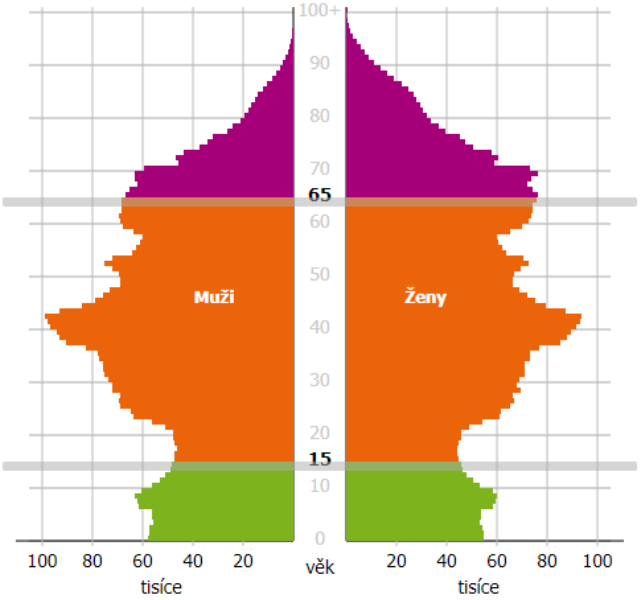
1.4 Trh práce České republiky ve srovnání se státy EU

Pokud srovnáme situaci na trhu práce České republiky s ostatními členskými státy EU, zjistíme že se ČR pohybuje ve středu, což je dáno různými faktory. Naše republika se v současné době vyznačuje rekordně nízkou nezaměstnaností, která se pohybuje okolo 4,0 %.[25]

Z analýzy zaměstnanosti následně vyplývá, že se ČR vyznačuje relativně vysokou úrovní zaměstnanosti mužů, která je dána především velmi vysokou úrovní zaměstnanosti věkové skupiny 30-49 let. Tato věková skupina se v úrovni zaměstnanosti pohybuje na předních příčkách i v rámci celoevropského srovnání.[26]

K 31. 12. 2016 pracovalo v ČR celkem 6,94 milionu lidí ve věku 15-64 let, kteří se řadí mezi ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Podíl žen na celkovém počtu tvořil 49,2 %. Detailní věkové složení mapuje graf 1, který zveřejnil Český statistický úřad.[27]

Graf 1: Věková struktura



Věkové skupiny (2016)

věk	miliony	%	% žen
65+	1,99	18,8	58,3
15–64	6,94	65,6	49,2
<15	1,65	15,6	48,7
Celkem	10,58	100	50,8

Zdroj: Český statistický úřad

[25] SOCR ČR. *Postavení českého trhu práce v rámci EU* [online]. 29. 07. 2016 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.socr.cz/clanek/postaveni-ceskeho-trhu-prace-v-ramci-eu/
[26] Ibid.
[27] ČSU. *Věková struktura k 31. 12. 2016 Česká republika* [online]. 31. 12. 2016 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz

Podle strategie Evropa 2020 je cílem dosáhnout míry zaměstnanosti 20-64letých v zemích EU28 v průměru 75 %. V 1. čtvrtletí 2016 v zemích EU28 dosahovala 70,2 procent. Míra zaměstnanosti mužů (75,9 %) stále převyšovala míru zaměstnanosti žen (64,6 %). Průměrná úroveň zaměstnanosti v zemích EU28 v porovnání s minulým obdobím v 1. čtvrtletí 2016 mírně spadla. I tak si cílovou hranici 75 % udrželo stále celkem sedm států včetně České republiky (Švédsko, Německo, Spojené království, Dánsko, Nizozemsko, Česká republika a Estonsko).[28]

Ve všech členských zemích je míra zaměstnanosti mužů více či méně vyšší než míra zaměstnanosti žen. Nejvyšší míra zaměstnanosti mužů byla v 1. čtvrtletí roku 2016 opět v České republice (83,7 %), poté ve Spojeném království (82,8 %) a Německu (82,3 %). Míru zaměstnanosti žen dlouhodobě suverénně vede Švédsko s 78,2 %. V ČR zaměstnanost žen dosáhla 67,5 %, rozdíl mezi muži a ženami patří v této míře spíše k vyšším v EU. V 1. čtvrtletí 2016 se Česká republika zařadila již na šesté místo mezi země EU28, když míra naší zaměstnanosti (75,7 %) převyšovala průměr EU28 o více než 5 procentních bodů. Ze sousedních států mělo v prvním čtvrtletí 2016 vyšší míru zaměstnanosti pouze Německo (78,2 %).[29]

Na současném evropském trhu práce zaujímá Česká republika velmi specifické postavení. Charakteristickým znakem je vysoká úroveň zaměstnanosti především mužů ve středním věku, kdy je plně využit potenciál pracovní síly i ve skoro maximálním zastoupení plných úvazků. Péče o děti, rodinu, nebo studium jsou faktory, které snižují potenciál pracovní síly díky nedostatku flexibilních pracovních úvazků a znemožňují práci na plný úvazek nebo tento typ úvazku není v aktuálním stavu a věku preferován. Současný demografický vývoj je do budoucna neudržitelný, jelikož využívá především osoby ve středním produktivním věku. Z tohoto důvodu je velmi důležitá integrace mladších, ale i starších osob na trh práce. V opačném případě by mohlo dojít ke stálému poklesu počtu zaměstnaných osob, naopak při jejich zapojení je možné z velké části eliminovat negativní důsledky stárnutí obyvatel.[30]

---

[28] SOCR ČR. *Postavení českého trhu práce v rámci EU* [online]. 29. 07. 2016 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.socr.cz/clanek/postaveni-ceskeho-trhu-prace-v-ramci-eu/
[29] Ibid.
[30] ČSU. *Modely předpokládaného vývoje trhu práce v České republice do roku 2050* [online]. 15. 11. 2012 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23193904/csu+vyvoj+na+trhu+prace+2050.pdf/ba184274-8a18-4239-9510-adc98b0b65b4?version=1.0

Důležité je upozornit na fakt, že tento stav je možný pouze při významném zvýšení počtu částečných úvazků. Aby k tomu mohlo dojít, je zapotřebí přizpůsobení personální politiky jednotlivých podniků. V dohledné době bude záviset i na roli státu, zda vytvoří vhodné podmínky pro co nejvyšší uplatnění osob na trhu práce.

1.5 Predikce vývoje v dalších letech

Hodnoty nezaměstnanosti v roce 2017 opakovaně klesaly na rekordní a stále nižší hodnoty. Tento vývoj lze očekávat i v následujícím roce vzhledem k optimistickým vyhlídkám na růst ekonomiky, i přestože míra nezaměstnanosti v některých regionech již klesla na reálné minimum.

Dalším trendem, který se v dalším roce ještě zvýrazní, je změna náborových taktik. Největší změnu lze pozorovat v přístupu ke studentům, kteří v předcházejících letech jen těžko hledali bez praxe práci. Přestože v minulosti se studenti u zaměstnavatelů setkávali se spíše odmítavým přístupem, v současnosti jsou pro zaměstnavatele atraktivní cílovou skupinou. Firmy se stále více angažují ve školách, a to vysokých i středních, kde se snaží oslovit nadějné talenty.

Ze statistických dat sledovaných v období 2001 až 2015 vyplývá fakt, který ukazuje na výrazný úbytek lidí nastupujících do produktivního věku – ve skupině 20-29 let je téměř o čtvrtinu lidí méně (o 24,5 %), o skoro 40 procent (39,3 %) přibylo lidí ve věku 60 a více let.[31]

Tento trend výrazně nahrává zaměstnancům, kteří nejsou v současném zaměstnání spokojení a uvažují o změně pracovní pozice, jelikož si zejména kvalifikovaní zaměstnanci budou moci vybírat z většího množství nabídek. Méně příznivá bude situace z pohledu firem: konkurence na trhu práce nadále poroste, bude stále náročnější obsadit volná pracovní místa, poroste tlak na zvýšení mezd a také fluktuace pracovníků.[32]

[31] PROFESIA. *Vyhlídky trhu práce v roce 2017* [online]. 10. 01. 2017 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: http://firma.profesia.cz/aktuality/vyhlidky-trhu-prace-roce-2017/
[32] Ibid.

2. Age management

Age management lze definovat jako řízení s ohledem na věk zaměstnance, se záměrem vytvořit pro všechny věkové skupiny zaměstnanců tzv. stejnou pracovní příležitost. Předtím, než detailněji vysvětlíme pojem Age Management a jeho využití v podniku, je třeba vymezit právě tzv. rovnou příležitost.

2.1 Rovná příležitost

Při realizaci rovné příležitosti by se mělo postupovat podle politiky rovných příležitostí, která by měla vyjádřit odhodlání podniku poskytovat stejné příležitosti, bez ohledu na pohlaví, rasu, vyznání nebo rodinný stav. Tato politika by se také měla zabývat tím, do jaké míry organizace chce učinit „pozitivní kroky“ (tzv. pozitivní diskriminaci) k odčinění nevyváženosti ve struktuře zaměstnanců podle pohlaví nebo rasy nebo podle věku, úrovně kvalifikace či získaných dovedností. [33]

Při realizaci této politiky by se mělo postupovat podle následujíc kroků, které zformuloval v roce 2002 britský Chartered Institute of Personnel and Development:

1. **Získávání pracovníků -** Ve fázi získávání pracovníků je důležité mít přesné a aktualizované popisy pracovních míst, které nebudou tendenční z hlediska pohlaví. Budoucí zaměstnavatel by se měl vyhnout zejména přebujelým kritériím práce ve specifikaci pracovního místa a také prověřit, zda požadavky pracovního místa jsou skutečně nezbytné pro práci a neodrážejí tradiční tendenční praktiky. Velký důraz je kladen na to, aby při sestavování inzerátu a literatury sloužící k získávání pracovníků nedocházelo k diskriminaci, a to jak rasové, etnické, tak i věkové[34].
2. **Výběrový pohovor -** Abychom mohli redukovat předpojatost a tendenčnost u pohovorů je zapotřebí proškolit všechny, kteří jsou u výběrového pohovoru přítomni a zajistit přítomnost pouze proškolených pracovníků. S uchazečem o zaměstnání lze diskutovat všechny rodinné a osobní okolnosti, které mohou mít negativní dopad na pracovní výkon, pokud otázky, které vznášíme, neobsahují ani stín předsudků vůči pohlaví uchazeče.

[33] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Str. 702. ISBN 978-80-247-1407-3.
[34] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. Str. 187. ISBN 80-7169-614-5.

3. **Vzdělávání -** Při vzdělávání našich zaměstnanců je třeba dbát na to, zda dostávají muži i ženy stejnou příležitost ke svému rozvoji a integrovat nové zaměstnance do vzdělávacích programů.
4. **Povyšování -** Na realizaci kariérního postupu má velký vliv hodnocení pracovníků. Z tohoto důvodu se doporučuje minimalizace tendenčnosti a předpojatosti vůči nějaké skupině pracovníků.[35]

„V předpisech Evropské unie má zásada stejné příležitosti širší záběr, zejména se snaží zabránit věkové diskriminaci pracovníků. Je tedy zakázáno uveřejňovat inzeráty uvádějící věkovou hranici přijatelnosti uchazeče o zaměstnání, pokud není právně zdůvodnitelná – například u policie či jiných ozbrojených složek – a je zakázáno používat věku jako jednoho z rozhodujících kritérií výběru pracovníka.“[36]

2.2 Age management a jeho přínos

V současné době představuje Age Management metodu řízení, jež zohledňuje věk zaměstnanců, kteří pracují v organizaci. Hlavním cílem této myšlenky je podporovat komplexní přístup k demografické situaci, která není (v České republice, ale i jinde) příliš optimistická ve všech hospodářských odvětvích.

Age management zdůrazňuje, že zaměstnávání starších lidí má své výhody a v této souvislosti se také zabývá demografickými změnami na pracovišti. S respektem k výše uvedenému je zřejmé, že toto pojetí je důležité nejenom na sociální úrovni, ale i na organizační úrovni.[37]

Principy, na nichž je Age Management založen, lze stručně shrnout do čtyř předpokladů:

- dobrá znalost věkové struktury zaměstnanců v rámci organizace
- kladení důrazu na spravedlivé přístupy ke stárnutí
- zohlednění individuality každého zaměstnance

---

[35] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Str. 703. ISBN 978-80-247-1407-3.
[36] Ibid.
[37] CHLÁDKOVÁ, P; BRODSKÝ, Z; PAKOSTA, J. *Age management v českém podniku : Age management in the Czech enterprise. Scientific Papers of the University of Pardubice*. Series D, Faculty of Economics & Administration. 22, 35, 55-66, listopad. 2015. ISSN: 1211555X.

- podporovat rozmanitost a strategické myšlení[38]

Komplexnost Age managementu je zajištěna třemi klíčovými úrovněmi. Jedná se o úroveň národní (stát a jeho politiky), organizační (firma a její úsilí o rozvoj lidských zdrojů) a individuální (jedinec a jeho postoj ke zvyšování vlastní zaměstnatelnosti). Aby bylo zajištěno správné fungování tohoto konceptu, je důležité, aby byla zajištěna spolupráce na všech třech zmíněných úrovních, jelikož nelze přenášet zodpovědnost pouze na jednu z nich.[39]

Z praxe již víme, že důvodů, proč Age management zavádět a v čem spočívá jeho přínos, existuje hned několik. Se zajímavými závěry přišla společnost McDonald´s, která vypracovala případovou studii, jejíž výsledky odhalily pozitivní dopady vyvážené kombinace mladších a starších zkušených pracovníků.[40]

Společnost si uvědomuje současný vývoj na trhu práce a s tím související zvyšující se podíl starších pracovníků, kteří jsou nejrychleji se rozvíjející skupinou na pracovním trhu. Zároveň se ale prokázala jejich důležitost. Jak ukazuje výzkum, mají obrovský dopad na spokojenost zákazníků, která byla v průměru o 20 % vyšší právě v těch restauracích, kde jsou zaměstnáni starší pracovníci.[41]

Zajímavé bylo také zjištění, že cílené zaměstnávání starších osob vedlo k bližším vztahům se zákazníky. Lepší segmentace trhu, oslovení více skupin zákazníků a rozšíření záběru strategií firmy lze zajistit právě věkovou různorodostí pracovní síly.

Pokud se firma snaží o zvýšení efektivnosti spolupráce mezi jednotlivými generacemi, je zásadní si uvědomit jejich věkové a zkušenostní rozdíly. Pokud má zaměstnavatel vhodně vytvořené týmy z různých věkových kategorií, dochází k přirozenému pohybu a vývoji mezi pracovníky.

---

[38] CHLÁDKOVÁ, P; BRODSKÝ, Z; PAKOSTA, J. *Age management v českém podniku : Age management in the Czech enterprise. Scientific Papers of the University of Pardubice*. Series D, Faculty of Economics & Administration. 22, 35, 55-66, listopad. 2015. ISSN: 1211555X..

[39] CIMBÁLNÍKOVÁ, L., a kol. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku.* Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, 84 s. ISBN 978-809-0453-128.

[40] DEPARTMENT FOR WORK AND PENSIONS GOOD PRACTICE CASE STUDIES. *Managing without a fixed retirement age* [online]. 2011[cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.ageinclusive.com/doclibrary/good-practice-managing-without-fixed-retirement-age.pdf

[41] Ibid.

Výměna a předávání zkušeností mezi mladými a staršími jedinci, které také souvisí s koncepcí opatření pro celoživotní vzdělávání, se zvyšuje se vzdělanostní úrovní zaměstnanců. Touto výměnou také firma zvyšuje svou konkurenceschopnost, jelikož firemní know-how přechází z generace na generaci a tím také k jeho souvislému vývoji. V současné době je pro firmy důležité, jak jsou jejich aktivity vnímány zbytkem společnosti, proto uskutečňují aktivity orientované navenek. Těmi vhodnými ke zvýšení image jsou pak právě podpora rovnosti a diverzity, jejíž součástí je také Age management.[42]

Dalším z důvodů, proč se vyplatí Age management implementovat je celkové zvýšení úrovně pracovní schopnosti jedince. To má pro něj pozitivní dopad ve zvýšení jeho zaměstnatelnosti, a tedy i možnosti uplatnit se a najít si práci v případě její ztráty i ve vyšším věku. Švédské studie odhalily, že základní principy Age managementu jsou velmi dobře přijímány jak zaměstnanci, tak managementem, pokud se však povede překonat všechny zásadní překážky, mezi které patří především nedostatek znalostí o vlivu stárnutí na práceschopnost či nedostatečná podpora top managementu k zaváděným změnám.[43]

Další případová studie, vypracovaná tentokrát v Nizozemsku, přináší do oblasti Age managementu poznatky o udržitelné zaměstnatelnosti. Předmětem jejího výzkumu byly také kvality zaměstnanců v různých fázích jejich života. Průlomovým závěrem této studie je především to, že vhodným nastavením věkové politiky a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem se zaměstnatelnost jedince zvyšuje.[44]

---

[42] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: http://www.aivd.cz/cz/publikacni-cinnost/

[43] SKOGLUND, B. a C. SKOGLUND. *Can age management promote work ability among older workers?* [online]. 2005 [cit. 2013-10-19] str. 392–396 DOI: 10.1016/j.ics.2005.02.049. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0531513105001433

[44] ZIEKEMEYER, M.. *Age diverse management and a method for age proofing jobs. International Congress Series* [online]. 2005, vol. 1280, s. 421-427 [cit. 2013-11-19]. DOI: 10.1016/j.ics.2005.03.031. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S053151310500230X

2.3 Kompetenční modely

Kompetenční model lze definovat jako ucelený výčet kompetencí pro žádoucí výkon zaměstnance. Pokud v organizaci dochází k systematické práci s lidskými zdroji, promítnou se tyto kompetence do všech oblastí personalistiky (plánování, výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovního výkonu, odměňování). Nespornou výhodou kompetenčního modelu je efektivnější využití potenciálu zaměstnanců, jelikož nastavuje jasný a ucelený systém práce manažerů s podřízenými.[45]

Pokud je ve firmě využíván kompetenční model, dochází ke zkvalitnění všech personálních činností a usnadnění práce personalistům a manažerům, kteří se podílejí na výběru, rozvoji a hodnocení pracovníků.

Obrázek 1: Vazby HR procesů na kompetenční model

Zdroj: http://www.zkusenostniuceni.cz/hr-sluzby/kompetencni-modely/

Kromě již zmíněné definice, lze kompetenční modely charakterizovat jako hustou síť, která pomůže urychlit a do značné míry standardizovat řadu HR procesů. Toto je jeden ze způsobů, kterým lze kompetenční modely využít. Protože dokážou realitu poměrně přesně popsat, přistupují k nim v řadě společností s nedůvěrou.[46]

---

[45] CENTRUM ZKUŠENOSTNÍHO UČENÍ. *Kompetenční modely* [online]. 2016 [cit. 01. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.zkusenostniuceni.cz/hr-sluzby/kompetencni-modely/#.WjJkuYgiHIU

[46] ČERVENKOVÁ, Alena. *Kompetenční modely používá jen každá třetí firma* [online]. HR Forum, 7. 1. 2016 [cit. 01. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/kompetencni-modely-pouziva-jen-kazda-treti-firma/

To, co dává člověku na trhu práce hodnotu a do jisté míry také konkurenční výhodu, jsou znalosti a dovednosti. Pokud se na tento fakt podíváme z opačného úhlu pohledu, můžeme konstatovat, že pokud jsme schopni přesně definovat, jaké znalosti a schopnosti by měl člověk na určité pozici mít, tím více můžeme minimalizovat chybu při výběru vhodného kandidáta, v čemž spočívá podstata kompetenčních modelů.

Prvopočátky kompetenčního modelu sahají až do šedesátých let minulého století, kdy se v personalistice objevily první snahy o popis potřebných kompetencí. Už tehdy byly motivovány především potřebou analyzovat, proč při výběrových řízeních dochází k omylům a v čem se úspěšní uchazeči odlišují od těch neúspěšných.

Významný posun v této problematice učinil na počátku sedmdesátých let minulého století americký psycholog David McClelland, který jako první přišel s myšlenkou posuzovat manažery nikoli podle jejich inteligence, ale právě podle jejich kompetencí. Tento názor mnohé personalisty doslova šokoval a ve své době byl považován za revoluční, jelikož zbořil všechny předchozí po desetiletí budované systémy pro vyhledávání a také hodnocení pracovníků. Mimo jiné totiž do značné míry během výběrového řízení umožňují objektivní pohled na uchazeče.[47]

V současnosti najdou kompetenční modely využití prakticky ve všech fázích personálního cyklu. Bohužel pro řadu firem je kladení důrazu na kompetence stále tak trochu nezvyklé. Přitom jejich výhody jsou zjevné. *„Kompetenční modely zkvalitňují personální práci ve firmách, přispívají k upevňování a propagaci firemních hodnot, usnadňují práci manažerům a personalistům při náboru a výběru, adaptaci, hodnocení a rozvoji zaměstnanců,“* říká Marcela Vondráková, jednatelka společnosti RPIC-ViP.[48]

Nejvýrazněji demonstrují kompetenční modely svou využitelnost v okamžiku výběrového řízení. Kompetenční model totiž poskytuje komplexní a ucelený souhrn kompetencí a jejich požadovanou úroveň pro nového pracovníka. Zjednodušeně řečeno popisuje to, co musí uchazeč o zaměstnání umět a znát, aby byl přijat. Bohužel v praxi často dochází k tomu, že místo seznamu kompetencí je jim předložena klasická náplň práce.

---

[47] ČERVENKOVÁ, Alena. *Kompetenční modely používá jen každá třetí firma* [online]. HR Forum, 7. 1. 2016 [cit. 01. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/kompetencni-modely-pouziva-jen-kazda-treti-firma//

[48] Ibid.

Toto potvrzuje také konzultant Stanislav Loskut: *„Pokud se ptám, jakého člověka vlastně hledáme, tak většina organizací skončí u konstatování, že by měl mít vystudované např. pozemní stavby,“ říká. „Ale my potřebujeme vědět, jaké by měl mít dovednosti? Jakou týmovou roli by měl zastávat? Jaké by měly být jeho komunikační dovednosti? To jsou věci, které potřebujeme vědět.“*[49]

Typy kompetenčních modelů

Existují tři typy kompetenčních modelů, model ústředních kompetencí, generický kompetenční model a specifický kompetenční model.

Odpověď na otázku, které kompetence jsou společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy, kdy na pozici v hierarchii firmy či roli není brán zřetel, poskytuje tzv. **model ústředních kompetencí**. Pokud bychom si zvolili jako příklad firmu z oblasti služeb, mohla by se za ústřední kompetenci považovat orientace na zákazníka. Pro soubor těchto kompetencí je charakteristické, že jsou potřeba napříč celou organizací ve všech úrovních řízení.[50]

Pokud mluvíme o kompetenčním modelu, který má za cíl identifikovat ty kvality (kompetence) manažera, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici ve firmě, pak charakterizujeme tzv. **specifický kompetenční model**. Jde obyčejně o velmi přesný popis charakteristik chování, protože takové modely berou v úvahu množství specifických informací. Tento model má pro organizaci nevyčíslitelnou hodnotu, jelikož je cenným vodítkem při neustálém zefektivňování práce a zaručuje sladění rozvoje pracovníka s prioritami firmy.[51]

---

[49] ČERVENKOVÁ, Alena. *Kompetenční modely používá jen každá třetí firma* [online]. HR Forum, 7. 1. 2016 [cit. 01. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/kompetencni-modely-pouziva-jen-kazda-treti-firma/

[50] KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Str. 60-62. ISBN 8024706989.

[51] Ibid.

Třetím a již posledním typem kompetenčního modelu je tzv. **generický kompetenční model**, který v sobě sdružuje generické kompetence jako je například schopnost řešit problémy. Tento druh kompetencí je úzce navázán na interpersonální dovednosti. Aby mohl takový model vzniknou, je nutné udělat rozsáhlý výzkum, který se většinou týká až desítek firem a jeho vypovídací schopnost je tedy velmi vysoká.[52]

Na rozdíl od specifického kompetenčního modelu postrádá zohlednění specifik konkrétní firmy, která se rozhodla model aplikovat. Tato nevýhoda je zapříčiněna snižující se účinností kompetenčního modelu tím, pro čím větší skupinu je vypracováván a je tedy nutné jej poupravit pro konkrétní potřeby firmy, aby byla zajištěna jeho plná účinnost. Pokud si firma tento generický model nechá upravit přesně podle svých potřeb, tak se svými kvalitami přiblíží specifickému modelu při neporovnatelně menší pracnosti a s nižšími náklady.[53]

Přístupy k tvorbě

Firma má na výběr ze tří přístupů, podle kterých lze kompetenční model vytvořit. Většinou však modely nesestavuje sama, ale využívá spolupráce s externími konzultanty. Základní rozdělení přístupů provedli v roce 1999 pánové Rothwell a Lindholm. Jedná se o:

- **Preskriptivní neboli „vypůjčený přístup** – Jedná se o převzetí již existujícího modelu. Jeho nevýhodou je přílišná obecnost. Na druhé straně tento princip vyžaduje malou finanční náročnost a časovou úsporu.
- **Kombinovaný přístup** – Převzetí již existující obecné formy kompetenčního modelu a přizpůsobení jeho formy specifickým podmínkám podniku.
- **Přístup šitý na míru** – Tento model nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, nýbrž mapuje organizační terén konkrétního podniku. Má za cíl zajistit nadstandardní výkon pro danou pracovní pozici.[54]

[52] KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Str. 60-62. ISBN 8024706989.
[53] Ibid., str. 62
[54] Ibid., str. 63-65

Faktory ovlivňující zvolený přístup k vytvoření kompetenčního modelu jsou klíčové cíle organizace, cíle a záměry v oblasti lidských zdrojů, stupeň rozvoje organizace a vnější podmínky. Ukazuje se, že tyto faktory jsou pro rozhodování sice zásadní, ale ještě větší roli hrají časové a zejména finanční zdroje, které budou k vytvoření potřeba. Kompetenční model přinese firmě užitek a přidanou hodnotu v podobě posílení konkurenční výhody, ať už je vytvořen za pomoci kteréhokoli přístupu. [55]

Jak již bylo řečeno, firma stojí na začátku před rozhodnutím, zda model převezme a následně implementuje či se jej pokusí sestavit vlastními silami. Důležitá je ale vazba modelu na strategii firmy a požadavky na pracovníky musí odpovídat cílům firemní strategie.

Například rozhodne-li se firma, že v nějakém výhledu chce zavést novou technologii vyžadující speciální znalosti a dovednosti, zohlední toto v kompetenčních modelech daných pozic. To se pak promítne (nebo by se mělo promítnout) i do rozvojových a vzdělávacích plánů, aby v požadovanou dobu měla firma k dispozici dostatek lidí s požadovanými kompetencemi.[56]

„Je velmi důležité, aby na počátku budování firemního kompetenčního modelu byly analyzovány jednotlivé strategické dokumenty a na jejich základech byly definovány tzv. klíčové kompetence, které jsou vyžadovány po vykonavatelích všech firemních pracovních pozic,“ říká Radek Svoboda ze společnosti Trexima.[57]

Společnosti by se rozhodně měly vyhnout tomu, že popíší kompetence a jejich požadované úrovně příliš obecně, čímž by došlo ke smazání rozdílu mezi jednotlivými pracovními místy. Z důvodu úspory času a finančních nákladů dochází v praxi k přebírání kompetenčních modelů od jiné společnosti, či aplikaci obecného generického modelu bez jeho úpravy podle specifických potřeb společnosti, takže model plně neodpovídá konkrétním požadavkům firmy.

---

[55] KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Str. 63-65. ISBN 8024706989.
[56] ČERVENKOVÁ, Alena. *Kompetenční modely používá jen každá třetí firma* [online]. HR Forum, 7. 1. 2016 [cit. 01. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/kompetencni-modely-pouziva-jen-kazda-treti-firma/
[57] Ibid.

Další z velmi častých chyb je zaměnění měkké dovednosti za kompetenci. Pokud k tomuto dojde, stane se kompetenční model zcela nefunkčním. Přílišná snaha o detailnost popisu však může zmenšit jeho praktické využití díky nadměrné složitosti, která znemožní jeho aktivní použití. Jednotlivé kompetence by měly být popsány takovým způsobem, aby jim rozuměli jak zaměstnanci, tak také manažeři, a mohlo tak dojít k jeho plnohodnotnému využití.

Kompetenční modely jsou jako most, po němž kráčí lidé z jedné strany představované personální strategií, aby naplnili business strategii, tedy cíle organizace na druhé straně mostu. Toto je definice Františka Hroníka, který během své praxe vytvořil celou řadu funkčních kompetenčních modelů.[58]

Obrázek 2: Most znázorňující kompetenční model

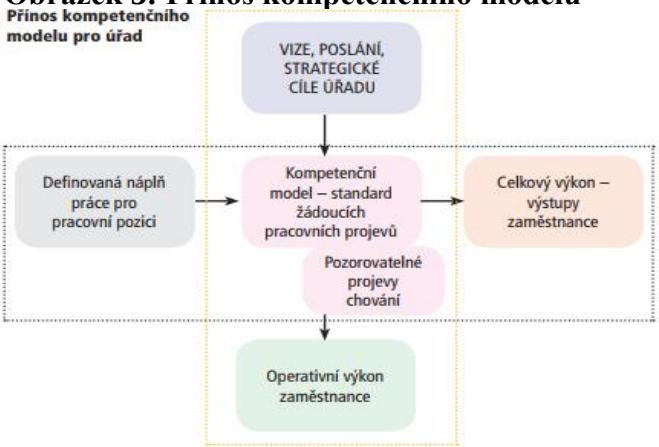
Bohužel ne všichni manažeři vidí v kompetenčních modelech jejich skutečný přínos. Mnoho z nich je dokonce považuje za něco, bez čeho se obejdou nebo pro ně dokonce představují jen příliš velkou zátěž či práci navíc. Model je nástroj, se kterým je potřeba pravidelně pracovat. Nestačí jej pouze jednou vytvořit a doufat, že v nezměněné podobě bude funkční neomezeně dlouhou dobu. Je nutné jej upravovat nejenom při změnách legislativy, ale také při organizačních změnách nebo v případě změn v projektovém řízení. Z tohoto důvodu se doporučuje modely projít alespoň jednou ročně a upravit je podle aktuálních potřeb. Obecně platí, že kompetence u manažerských pozic se příliš nemění. Naopak je tomu u odborných pozic, kde může docházet ke změnám naprosto zásadním.

Pokud kompetenčnímu modelu věnujeme dostatečnou péči, určitě se nám v dlouhodobém horizontu investovaná energie vrátí zpět. Kompetence zefektivňují a tím pádem i zlevňují jednotlivé personální procesy a umožňují tyto procesy propojit.

[58] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714578.
[59] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávací strategie: studijní texty pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2322-7.

Jedná se HR nástroj, který je naprosto univerzální, a tudíž využitelný v jakémkoli podniku bez ohledu na jeho obor činnosti či velikost.

Obrázek 3: Přínos kompetenčního modelu



Zdroj: Hroník (2007)

Postup při tvorbě kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu postupujeme s ohledem na konkrétní potřeby zadavatele. Před zahájením jeho sestavování je nutné odpovědět si na několik otázek:

Obrázek 4: Otázky k zodpovězení před sestavováním

Zdroj: http://www.zkusenostniuceni.cz/hr-sluzby/kompetencni-modely/

Po zodpovězení těchto otázek může firma začít již se samotným sestavováním konečné podoby kompetenčního modelu. Sestavení je relativně náročný proces, pokud se ale firma rozhodne investovat čas i finanční prostředky pro jeho sestavení, implementaci

a následné aktivní využívání, získá řadu výhod, mezi které patří například urychlení HR procesů. Fáze, kterými při sestavování prochází jsou:

- **Vyjasnění cíle projektu –** Vyjasnění cíle, který firma tvorbou kompetenčního modelu sleduje, stojí na samém začátku tvorby. Jelikož model dokáže přidat hodnotu všem procesům řízení lidských zdrojů, může být pohnutek k jeho uplatnění i více. Cíle všech zainteresovaných pracovníků, kteří se podílí na samotném sestavení, je nutno sladit. Takto zhotovený kompetenční model je poměrně přesným nástrojem při posuzování současné úrovně klíčových kompetencí, který dokáže velmi dobře zmapovat rozvojové potřeby pracovníků.[60]
- **Rozsah projektu a cílová skupina –** Stanovení oblasti pracovníků či přesných pozic není těžké, pokud jsme úspěšně v předchozí fázi identifikovali klíčový motiv uplatnění kompetenčního modelu. Dobrý kompetenční model obsahuje konkrétní projevy chování, ilustrující dobrou úroveň rozvoje každé kompetence. Tyto popisy je nutné vytvořit pro veškeré pozice, které přichází v úvahu čímž narážíme na problém rozsáhlosti, a hlavně náročnost vytvoření kompetenčního modelu.[61]
- **Výběr přístupu –** Jednotlivé přístupy k tvorbě již byly zmíněny v předchozí kapitole. V této fázi si firma musí rozmyslet, zda zvolí finančně i časově jednodušší přístup, či bude investovat a vytvoří model, který bude přesně odrážet její strukturu i firemní kulturu a tím bude více efektivní.
- **Sestavení projektového týmu –** Abychom v lidech vzbudili pocit sounáležitosti, je nutné zapojit do projektového týmu pracovníky, kteří budou odpovědni za implementaci a používání kompetenčního modelu, včetně klíčových manažerů útvarů. Jedním z prvních kroků, který musí projektový tým učinit, je určení parametrů výstupů a podrobný způsob implementace s měřitelnými kritérii úspěchu. Aby mohl projektový tým pracovat skutečně efektivně, doporučuje se sestavení tzv. akčního plánu, který slouží jako nástroj monitorování pokroku projektu, dokáže odhadnout nároky na jednotlivé členy týmu a projektovou finanční náročnost pro implementaci modelu.[62]

---

[60] KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Str.67-68. ISBN 8024706989.
[61] Ibid.
[62] Ibid.

- **Sběr dat a analýza –** Techniky, které se používají při sběru dat, se do jisté míry podobají technikám využívaným při analýze pracovního místa a analýze práce. Mezi způsoby sběru patří rozhovor nebo metoda kritických incidentů, panel expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, přímé pozorování. Zlaté pravidlo při výběru vhodné techniky navádí k tomu, abychom nespoléhali na jediný zdroj získávání informací, ale měli bychom kombinovat data z více zdrojů.
- **Identifikace různých úrovní výkonu v dané pozici –** Tato fáze má za cíl analyzovat a identifikovat ty kompetence, které jsou pro danou pracovní pozici klíčové a určit jejich potřebnou úroveň, která je nezbytně nutná pro vykonávání dané práce. Výstupem je seznam kompetencí s definicí, pojmenováním a vytvořením úrovňové škály jednotlivých kompetencí. V ideálním případě následně testujeme vytvořený model na širším vzorku respondentů.[63]
- **Validizace kompetenčního modelu –** V této fázi dochází k ověření funkčnosti a spolehlivosti kompetenčního modelu. Výstupem této fáze je příprava kompetenčního modelu k užívání.[64]

[63] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. Str. 100-102. ISBN 978-80-247-2914-5
[64] Ibid.

3. Profil pracovníků jednotlivých generací

Následující kapitola se zabývá profily pracovníků jednotlivých generací. Pro detailnější charakteristiku byly zvoleny generace, které mají momentálně největší zastoupení na trhu práce a generace Z, která vstoupí na trh práce v plném rozsahu v následujících letech.

3.1 Profil generace X

Za generaci X považujeme zaměstnance narozené v letech 1961 až 1982.[65] V mnoha případech právě vyšli z univerzity, když začala nová éra „digitálního věku“. V současné době tvoří představitelé Gen X ve firmách seniornější skupinu zaměstnanců. Vzhledem k jejich již nabytým zkušenostem se často objevují v manažerských pozicích. Dnes je Gen X popisována jako „ustálená a šťastná“ generace, která se dokázala brzy vypořádat a sžít s inovacemi, které s sebou přinesla již zmiňovaná éra digitálního věku.[66]

Pracovní schopnost zaměstnance

Představitelé této generace zažili ještě starý, neglobalizovaný svět bez nových technologií, tak jak je známe a využíváme v dnešním světě. Vývoj těchto lidí ovlivnil také v této době v České republice panující komunistický režim. O to více se snažili využít možností, které jim nabízela po revoluci nově nabytá svoboda. Tato generace zažila u svých rodičů tzv. honbu za kariérou. Výsledkem toho je, že jsou skeptičtí, ve velké míře individualisté a dbají na to, aby jejich pracovní i osobní život byl pokud možno v rovnováze. Mají pocit, že budou-li tvrdě pracovat, bude jejich práce oceněna a s tím se dostaví také pracovní úspěchy. Díky tomu, že vyrůstali v relativně stabilním světě, zůstávají loajálními zaměstnanci a změna pracovního místa pro ně není tak jednoduchá a samozřejmá, jako u generací následujících. [67]

[65] HAYS. *What workers want report 2017* [online]. Culture completes the full package: 2017. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://go.hays.co.uk/rs/386-POI-714/images/What%20Workers%20Want%202017%20Report.pdf

[66] WILKINSON, David. *What motivates Generation X at work: New research* [online]. The Oxford review: Copyright 2016-18. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: https://www.oxford-review.com/generation-x-motivation/

[67] BRONČEKOVÁ, Katarína. *X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti* [online]. HR Forum: 2010. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/

Z toho vyplývají dvě typické vlastnosti pro Gen X, kterými jsou podnikavost a nezávislost, což představuje pro zaměstnavatele velkou výzvu v pracovní motivaci těchto zaměstnanců.

Členové Gen X jsou primárně věrní svým nadřízeným, na druhou stranu se jimi ale příliš nezabývají. Věří, že mohou překročit jejich očekávání a dosáhnout nadstandardních a oboustranně uspokojujících výsledků. Dávají přednost neformálním vztahům s nadřízenými. Na druhé straně se projevuje již zmíněná individualita a zaměření se na vlastní profesní dráhu. V mnoha ohledech hraje Gen X klíčovou roli při dosažení rovnováhy na multigeneračních pracovištích.[68]

Zaměstnanci Gen X jsou flexibilní a zaměřují se především na výsledky a efektivitu. Oproti generacím před nimi nahlíží na změnu jako na novou příležitost. Manažeři z řad Gen X mají tendenci uplatňovat styl vedení založený na výkonu jednotlivého pracovníka. Jejich postoj lze charakterizovat větou: „Dělej to, co je potřeba k dosažení výsledku.“ Gen X potřebuje autonomii. Vyžadují pravidelné poskytování zpětné vazby a neradi akceptují příkazy (direktivní styl vedení). Jejich největší pracovní motivací je kariérní růst a pružnost práce. Pracují nezávisle a věří v osobní zodpovědnost za odvedenou práci.[69]

Získávání a výběr zaměstnanců

Tato generace byla při svém vstupu do pracovního prostření významně ovlivněna digitálními inovacemi, proto ocení, pokud jim zaměstnavatel umožní s těmito technologiemi pracovat a neustále je inovovat. Tato skutečnost klade důraz na to, aby zaměstnavatel podporoval sdílení myšlenek a inovace ve všech oblastech.[70]

---

[68] LIEBER, Linn D. *How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace.* Employment Relations Today [online]. Svazek 36 vydání 4, str. 85-91, [cit. 23.11.2018]. ISSN 0745-7790. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/ehost/detail/detail?vid=3&sid=17b1e3f7-4420-4d7c-9f2a-bee21a55a299%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=47837407&db=bsu

[69] Ibid.

[70] SMITH, Yvonne. *How to ensure your employer brand spans the generations* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: https://www.hays.co.uk/blog/how-to-ensure-your-employer-brand-spans-the-generations/index.htm

Pokud je zaměstnavatel schopný prokázat vývoj společnosti a tím její přizpůsobení se měnící se době (od nabídky produktů a strategie zákaznického servisu až po své vnitřní procesy), zcela jistě přiláká představitele této generace a velmi pravděpodobně také zajistí jejich spokojenost na pracovišti. [71]

Odměňování zaměstnanců

Tato podkapitola se zabývá výhradně nefinanční formou odměňování zaměstnanců.

Nejvíce oceňovaným benefitem, v rámci průzkumu zveřejněném společností Hays, byla u Gen Y flexibilita práce a v těsném závěsu následně možnost využít až 25 dnů dovolené ročně. Třetí místo obsadila možnost spolufinancování penzijního připojištění zaměstnavatelem. Jako čtvrtá v pořadí byla označena možnost využít zdravotní či soukromé zdravotní pojištění.[72]

3.2 Profil generace Y

Za generaci Y jsou označováni lidé narození mezi lety 1983 a 1995.[73] V současnosti představují nejmladší skupinu, která se pohybuje na současném trhu práce. S touto generací se pojí velké množství stereotypů.

Pracovní schopnost zaměstnance

Gen Y bývá považována za línou, nezvladatelnou, nerespektující autority a podobně. Zároveň lze také vyzdvihnout jejich přednosti, mezi které patří výborná digitální gramotnost a tvůrčí duch. Mimo jiné jsou označováni za společensky uvědomělé a týmově orientované hráče.[74]

---

[71] SMITH, Yvonne. *How to ensure your employer brand spans the generations* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: https://www.hays.co.uk/blog/how-to-ensure-your-employer-brand-spans-the-generations/index.htm

[72] ELY, Barney. *Motivating a multi-generational workforce* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: www.hays.co.uk/blog/multi-generational-benefits/index.htm

[73] HAYS. *What workers want report 2017* [online]. Culture completes the full package: 2017. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://go.hays.co.uk/rs/386-POI-714/images/What%20Workers%20Want%202017%20Report.pdf

[74] DAVANEY, A. Sharon. *Understanding the Millennial Generation* [online]. Journal of Financial Service Professionals. Listopad 2015, str. 11-14. [cit. 27.05. 2018]. ISSN 1537-1816 Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/detail/detail?vid=10&sid=186fd8bc-7786-48cc-86e1-ed845e1d633b%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=110556940&db=bsu

Zda je na těchto předsudcích něco pravdivého, a jak se s nástupem nové generace vypořádat zodpoví následující kapitola.

Gen Y bezesporu představuje technicky nejzdatnější generaci v historii. Technologie, počítače, mobilní telefony a mnohé další přístroje a nástroje, které přineslo 21. století, jsou nepostradatelnou součástí jejich každodenního života. V práci tedy předpokládají stálý přístup k informacím, databázím i firemním aplikacím, a to i prostřednictvím mobilního hardwaru, aby se mohli připojovat kdykoliv a odkudkoliv.[75]

To, že toto období bylo pro vytváření nových technologií velkým mezníkem, můžeme demonstrovat také tím, že zakladatelé společností jako jsou například YouTube, Facebook, Twitter či Instagram patří právě do generace Mileniálů.

Způsob, jakým o své práci Gen Y přemýšlí, lze popsat následující větou: Otázkou není zdali jsou vhodnými či nevhodnými kandidáty pro danou pracovní pozici, naopak, zdali je daná pracovní pozice tou správnou právě pro ně. Jinými slovy Gen Y věří, že jsou velmi schopnými pracovníky, a ne všechny jejich kroky a rozhodnutí směřují za tím, aby vystoupali po kariérním žebříčku. Mnoho z nich raději pracuje u menších společností kde věří, že budou schopni být důležitějším a platnějším hráčem než ve velkých nadnárodních společnostech a jejich práce bude mít větší dopad na výkon a popularitu společnosti. [76]

Z výpovědí představitelů Gen Y je patrné, že budou velmi nakloněni k častější změně pracovní pozice, než tomu bylo u předchozích generací. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, může být právě nenalezení významu práce, kterou ve firmě vykonávají a absence vysvětlení přínosu jejich práce a její celkový dopad na společnost pro kterou pracují.

---

[75] KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-0-7494-5242-1

[76] DAVANEY, A. Sharon. *Understanding the Millennial Generation* [online]. Journal of Financial Service Professionals. Listopad 2015, str. 11-14. [cit. 27.05. 2018]. ISSN 1537-1816 Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/detail/detail?vid=10&sid=186fd8bc-7786-48cc-86e1-ed845e1d633b%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=110556940&db=bsu

Gen Y si nejvíce ze všeho přeje, aby byla ve své práci šťastná. I přesto se v rámci této generace objevují dvě odlišné skupiny pracovníků. Jedná se o tzv. „vyznavače digitální svobody“ a „tradiční pracovníky v kancelářích“. První skupina (vyznavači digitální svobody) nepřiřazuje velkou důležitost tomu, zda - li pracují doma, v kanceláři nebo třeba v kavárně. Tvrdí, že jsou schopni být stejně produktivní na jakémkoli místě. Druhá skupina (tradiční pracovníci v kancelářích) tvrdí, že je lepší být v pracovní době na jednom místě spolu s ostatními pracovníky a to zejména kvůli jejich dalšímu kariérnímu a osobnímu rozvoji.[77] Obě tyto skupiny velice ocení pružnou pracovní dobu, chtějí tedy pracovat právě tehdy, kdy se jim to hodí z hlediska tzv. work-life balance.[78]

Sociologové Howe a Strauss dokládají, že Gen Y je ctižádostivá, sebevědomá, optimistická a týmově orientovaná. Velice se od ostatních generací odlišují například tím, že více než polovina z nich vyrůstala v neúplných rodinách. Tento způsob výchovy zapříčinil, že se mohou jevit jako netrpěliví, příliš sebevědomí, emocionálně frustrovaní a toužící po pochvale a uznání. Typický představitel generace Y upřednostní týmovou spolupráci před samostatným řešením zadaného úkolu. Nevyhovuje mu rigidní a nepružná manažerská hierarchie a rigidní pravidla. Velikou důležitost přikládá také smyslu, který ve své práci nachází.[79]

Tyto všechny již zmíněné charakteristiky zapříčiní, že tato generace od svých vedoucích pracovníků bude vyžadovat okamžité reakce na své podněty, průběžné zpětné vazby a pokud možno časté pochvaly a uznání. Trvají na možnosti dobře sladit pracovní a soukromý život, ale jak již bylo uvedeno, jsou ochotni pracovat i v méně obvyklých časech. Hranice mezi osobním a pracovním životem se začíná do jisté míry rozostřovat. Důležité ovšem je, aby jim způsob života vyhovoval, a aby jejich práce byla flexibilní a rozmanitá.

---

[77] DAVANEY, A. Sharon. *Understanding the Millennial Generation* [online]. Journal of Financial Service Professionals. Listopad 2015, str. 11-14. [cit. 27.05. 2018]. ISSN 1537-1816 Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/detail/detail?vid=10&sid=186fd8bc-7786-48cc-86e1-ed845e1d633b%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=110556940&db=bsu

[78] KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-0-7494-5242-1

[79] Ibid.

Získávání a výběr zaměstnanců

Generace Y představuje zvlášť houževnatou, ambiciózní a dobrodružnou skupinu pracovníků. Zpráva společnosti PWC[80] uvádí, jak se tyto ambice projevují v požadavcích na svého zaměstnavatele, od kterého očekávají konstruktivní zpětnou vazbu, kariérní posun v rámci své role, kterou ve firmě zastávají, a tomu odpovídající platové ohodnocení. Tato skupina zaměstnanců není vázána hranicemi, což v průzkumu zapříčinilo, že 71 procent respondentů uvedlo, že plánují pracovat nějakou dobu v rámci své kariéry v zahraničí. Generace Y se projevuje více individualisticky, než je tomu například u generace populační exploze či generace X. Při výběru zaměstnavatele hrají největší roli možný kariérní postup, adekvátní platové ohodnocení a individuální výkonnostní bonusy. Pokud se tedy budeme chtít zaměřit na získávání zaměstnanců právě z této generace, musíme její strategii přizpůsobit patřičným způsobem a zdůraznit tyto personalizované aspekty.[81]

Odměňování zaměstnanců

Tato podkapitole se zabývá výhradně nefinanční formou odměňování zaměstnanců.

Stejně jako u Gen X staví Gen Y jako nejžádanější benefit, který může zaměstnavatel poskytnout, flexibilitu práce. Na stejnou úroveň přitom staví možnost využít až 25 dní dovolené v jednou kalendářním roce. Třetí místo v žebříčku obsadila možnost využití spolufinancování penzijního připojištění. Čtvrté následně možnost využití finanční podpory pro odborné studium.

Zejména u pracovníků Gen Y nastupujících na novou pracovní pozici s tomu adekvátním nástupním platem lze zdůraznit zaměstnanecké výhody, které mohou pomoci při řízení životních nákladů.[82]

---

[80] PWC. *Workforce of the future* [online]. The competing forces shaping 2030. 2018 [cit. 23.11. 2018]. Dostupné z: https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf

[81] SMITH, Yvonne, *How to ensure your employer brand spans the generations* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: https://www.hays.co.uk/blog/how-to-ensure-your-employer-brand-spans-the-generations/index.htm

[82] ELY, Barney. *Motivating a multi-generational workforce* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: www.hays.co.uk/blog/multi-generational-benefits/index.htm

Mýty o generaci Y

Nejvýraznější rozdíl mezi Gen Y a staršími zaměstnanci spočívá v míře digitální gramotnosti. Gen Y představuje první generaci, která vyrostla v digitálním světě.

Jsou zvyklí na okamžitý přístup k datům a okamžitou komunikaci, jinak se však od ostatních nijak zásadně neliší. Studie IBM s názvem *Myths, exaggerations and uncomfortable truths – The real story behind Millennials in the workplace.*, do níž se zapojilo více než 1700 zaměstnanců tří generací z 12 zemí, odhalila následujících 5 mýtů o Gen Y. Data získaná z této studie jsou k dispozici v příloze č. 1.[83]

- Gen Y se neumí samostatně rozhodovat

Studie ukázala, že více než polovina představitelů Gen Y má za to, že se rozhoduje lépe, když se do rozhodování zapojí více lidí. Ovšem také dvě třetiny dotazovaných z generace X má stejné pocity.

- Gen Y žije v online světě, který preferují před tím skutečným

Ve srovnání se staršími generacemi umějí zástupci této generace lépe oddělit své pracovní a soukromé online aktivity. Jsou samozřejmě zvyklí komunikovat online, to však neznamená, že by chtěli vše řešit jen virtuálně. Preferují například osobní kontakt, aby se v práci mohli naučit nové věci.

- Gen Y vyžaduje neustálou chválu

Oslovení zástupci této generace popsali svou představu ideálního šéfa jako etického, spravedlivého a transparentního – ochotného sdílet informace. Uznání nezařazovali až tak vysoko, jak by se mohlo očekávat.

- Gen Y se liší od starších generací

[83] IBM (2015). *Myths, exaggerations and uncomfortable truths:The real story behind Millennials in the workplace* [online]. 2015 [cit. 27.5.2018]. Dostupné z: https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03637USEN&attachment=GBE03637USEN.PDF

Studie prokázala, že tato generace ve skutečně vykazuje podobná očekávání jako generace starší. Od své pracovní pozice očekávají finanční jistotu, možnost profesního růstu či práci s různými lidmi.

- Gen Y častěji odchází, pokud práce nesplňuje jejich očekávání

Podle této studie přiměje generaci Y k odchodu nabídka vyššího finančního ohodnocení a kreativnější či inovativnější pracovní prostředí. Ze stejných důvodů opouští práci také starší generace zaměstnanců.[84]

3.3 Profil generace Z

Do generace Z řadíme pracovníky narozené v roce 1996 až do roku 2005.[85] Děti této generace studují mnohem déle (dokončují vzdělání v pokročilejším věku), než tomu bylo u generacích předchozích.

Pracovní schopnost zaměstnance

Přívlastků, které tato generace získala, je hned několik. Někdy je nazývána jako tzv. „net generace“. Toto označení získala díky vysoce rozvinuté digitální éře, do které se členové této generace narodili. Další označení, se kterými je možno se setkat, jsou tzv. „Facebook generace“, „digitální domorodci“, nebo někdy také „IGenerace“.

Slova, slang a výrazy, které generace Z používá, mohou být generací jejich rodičů považovány za poměrně zvláštní a někdy taky vedou ke vzájemnému nepochopení. Generace Z se narodila ve světě technologií a cítí se v tomto světě velmi dobře. Být obklopeni tímto prostředím pro ně znamená velmi mnoho a cítí se v tomto světě velmi dobře. Jsou téměř vždycky online na prakticky jakémkoli technickém zařízení. Být dosažitelní je pro ně absolutní prioritou. Tato neustálá potřeba být online se projevuje

[84] IBM (2015). *Myths, exaggerations and uncomfortable truths:The real story behind Millennials in the workplace* [online]. 2015 [cit. 27.5.2018]. Dostupné z: https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03637USEN&attachment=GBE03637USEN.PDF

[85] HAYS. *What workers want report 2017* [online]. Culture completes the full package: 2017. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://go.hays.co.uk/rs/386-POI-714/images/What%20Workers%20Want%202017%20Report.pdf

také v komunikačních nástrojích, které používají. Jiné formy socializace jsou pro ně velmi obtížné.[86]

Jsou považováni za praktické, spíše inteligentní než moudré a touží po vedoucích funkcích, jelikož mají v důsledku doby, do které se narodili, také velkou dávku odvahy. Další z vlastností, kterými lze tuto generaci charakterizovat je netrpělivost. Jsou agilnější než jejich předchůdci a neustále hledají nové výzvy a impulsy. Nebojí se neustálých změn a díky neustále dostupnému připojení k internetu disponují do jisté míry také mnoha informacemi. Pokud narazí na problém, snaží se najít radu pro jeho řešení právě na již několikrát zmíněném internetu. Potlačují tedy schopnost samostatného rozhodnutí a krizového myšlení.

Tato generace zatím není v plné míře účastníkem trhu práce či ve velmi omezené míře. Pokud již nastoupili do pracovního procesu, účastní se jej spíše jako brigádníci na zkrácené úvazky či praktikanti absolvující odbornou zkušenost v rámci svého studia. Ti, co již nastoupili na plné pracovní úvazky jsou absolventi středních škol či odborných učilišť, kteří se rozhodli nepokračovat v dalším studiu na vysokých školách. Předpokládá se, že po plném vstupu dojde k tvrdému socializačnímu nárazu, jelikož tato generace není zvyklá komunikovat tváří v tvář a také je očekávána nesnadná kooperace se staršími generacemi. Tito mladí lidé nemají rádi závazky a formality. Jsou kariérně orientovaní, profesně ambiciózní a jejich technické a jazykové znalosti jsou na vysoké úrovni.

Zaměstnavatelé se musí připravit na to, že bude potřeba jejich přičinění, aby došlo k plynulému začlenění generace Z do pracovního prostředí a kultury společnosti tak, aby společnost získala nového efektivního zaměstnance v digitálním věku. Stejně jako generace Y dbá generace Z na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (work-life ballance) a stabilitu pracoviště, čímž se přibližuje charakteristice generace X.[87]

---

[86] BENCSIK, Andrea a kol. *The Problems Created by the Arrival of Generations Z and Y in the Workplace* [online]. Proceedings of the International Conference on Management, Leadership & Governance. 2017 str. 46-53, [cit. 27.05. 2018]. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/detail/detail?vid=3&sid=0192a496-478a-4b17-b064-f4c1009c40fe%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122522402&db=bsu

[87] BENCSIK, Andrea a kol. *The Problems Created by the Arrival of Generations Z and Y in the Workplace* [online]. Proceedings of the International Conference on Management, Leadership & Governance. 2017 str. 46-53, [cit. 27.05. 2018]. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/detail/detail?vid=3&sid=0192a496-478a-4b17-b064-f4c1009c40fe%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122522402&db=bsu

Virtuální svět je pro tuto generaci zcela přirozený. Mnoho z těchto lidí ale neumí přenést svůj online život do života offline. Jinými slovy rozlišit mezi životem v síti a reálným životem je pro tuto generaci velmi obtížným úkolem. Jsou úzkostliví a často zklamaní. Svůj čas tráví doma na síti a čekají na někoho, kdo jim bude věnovat pozornost a poskytne jim zpětnou vazbu. Od svých rodičů často slýchají o své osobě samá superlativa, což poté často přechází ve zklamání v zaměstnání, kde jsou vystavení přímé konfrontaci se členy ostatních generací.[88]

Získávání a výběr zaměstnanců

Jedná se o generaci, která vyrostla v přímé interakci se sociálními médii a předpokládá se, že stráví až 10 hodin denně online. V rámci svého pohybu v síti se zabývají řadou aktivit ať už společenského či pracovních. Existují důkazy, které naznačují, že pověst značky zaměstnavatele je pro tuto generaci pracovníků důležitější než u kterékoli generace předchozí. Pokud organizace chtějí přilákat pracovníky z řad generace Z, bude nutné investovat do rozvíjení silné značky zaměstnavatele zejména v online prostoru. Data pro zkoumání generace Z jsou v porovnání s generacemi předchozími omezena, jelikož většina těchto zástupců do pracovního procesu teprve vstoupí. Proto v oblasti získávání a výběru zaměstnanců došlo k závěru, že je nutné investovat čas do aktivního poslechu přání a potřeb zaměstnanců a sledovat trendy v rámci této skupiny, neboť jejich myšlenku budou v budoucnu neocenitelné.[89]

Poslední dvě generace (generace Y a generace Z) vykazují odlišné znaky a charakteristiky než generace přechozí. Vyžadují zcela jiný typ vedení a také použití odlišných nástrojů a organizační struktury, což může představovat velkou výzvu pro management společnosti.

---

[88] BENCSIK, Andrea a kol. *The Problems Created by the Arrival of Generations Z and Y in the Workplace* [online]. Proceedings of the International Conference on Management, Leadership & Governance. 2017 str. 46-53, [cit. 27.05. 2018]. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/detail/detail?vid=3&sid=0192a496-478a-4b17-b064-f4c1009c40fe%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122522402&db=bsu

[89] SMITH, Yvonne, *How to ensure your employer brand spans the generations* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: https://www.hays.co.uk/blog/how-to-ensure-your-employer-brand-spans-the-generations/index.htm

Odměňování zaměstnanců

Tato podkapitola se zabývá výhradně nefinanční složkou odměňování zaměstnanců.

Stejně jako u Gen X a Y, také Gen Z postavila na první místo benefitního žebříčku flexibilitu práce. Délka dovolené (až 25 dní v roce) byla postavena na stejnou úroveň jako flexibilita práce, stejně jako je tomu u Gen Y. Třetí a čtvrté místo žebříčku benefitů obsadila shodně jako u Gen Y možnost využití spolufinancování penzijního připojištění a následně možnost využití finanční podpory pro odborné studium.

Gen Z obecně nejvíce ocení benefity, které podpoří jejich příjmy. Jedná se o různé dotace a příspěvky, které byly dle průzkumu společnosti Hays seřazeny následovně. Nejvíce ceněné jsou podílové pobídky, slevy na produkty a služby společnosti a příspěvek na osobní automobil, který bývá zpravidla vyšší než u ostatních zmíněných skupin.[90]

3.4 Rozdíly a specifika zkoumaných generací

Generace X vyznává v porovnání s generací Y a Z odlišný přístup k práci, ale i k životu. V současné době shledáváme na pracovišti největší potíž v tom, že většina zaměstnavatelů ve vedoucích pozicích pochází z generace X a jejich podřízení z generace Y. Dochází tedy ke střetu dvou generací s odlišným způsobem smýšlení.

Jedním z důvodů, proč ke konfliktům na pracovišti dochází, může být odlišný způsob života a životního stylu jako takového. Z výzkumu vyplývá, že téměř 70 % příslušníků generace X po dokončení školy nastoupilo do práce a stali se tak finančně nezávislými, oženili/vdaly se a založili rodinu. V průběhu let se však situace pro mladé lidi po dokončení studia, a především jejich preference budoucího rozvoje a směřování, výrazně změnila. V dnešní době se mezi 20. a 30. rokem života osamostatní, ožení/vdá či založí rodinu pouhých 13 % představitelů Gen Y. Jejich cíle se tedy výrazně liší a možná právě kvůli tomu dochází ke konfliktům a nedorozuměním.[91]

[90] ELY, Barney. *Motivating a multi-generational workforce* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: www.hays.co.uk/blog/multi-generational-benefits/index.htm

[91] REŽNÁ, Lucie; MATYÁŠOVÁ, Eva. *Mileniálové – milovat, či nenávidět?* [online]. HR News, 18.4.2018. [cit. 25.11.2018]. Dostupné z: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/milenialove-milovat-ci-nenavidet-id-3364166

Viceprezident firmy TRU Scott Hess prezentuje v rámci přednášky s názvem „Mileniálové: kdo jsou a proč je nenávidíme“[92] výsledky výzkumu, z nichž usuzuje, že jedním z podstatných rozdílů mezi oběma generacemi je nové vývojové stadium, které se vyskytuje právě u Gen Y. Toto vývojové stadium pojmenovali psychologové jako vynořující se dospělost.[93]

Významné rozdíly lze pozorovat také v preferencích benefitů, které poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům. Mladší zaměstnanci (Gen Y a Z) nemusí v této fázi svého života projevovat zájem o štědrý balíček zdravotního pojištění, o který se bude zajímat spíše Gen X. Jejich pozornost vzbudí prezentace financování odborných školení, které mohou napomoci k dalšímu kariérnímu rozvoji a seberealizaci. Termín flexibilní práce pokrývá řadu možností a většinou zaměstnanců je chápán jako flexibilní pracovní doba, kterou nejvíce oceňují při hledání nové pracovní role zaměstnanci spadající do Gen X a Y. Výjimkou z pravidla je Gen Z, která upřednostňuje možnost práce z domu či tzv. teleworking[94]. Toto očekávání by mohlo být pro zaměstnavatele náročné zejména v budoucnosti, pokud by firemní kultura nebo technologie neumožňovala tento styl práce, který je touto generací považován za zcela běžný.[95] Grafické znázornění rozdílnosti preferencí je k dispozici v příloze 2.

[92] HESS Scott. *Millennials: Who They Are & Why We Hate Them* [online]. 2018. [cit. 25.11.2018]. Dostupné z: https://ed.ted.com/on/mVZXkrQd
[93] REŽNÁ, Lucie; MATYÁŠOVÁ, Eva. *Mileniálové – milovat, či nenávidět?* [online]. HR News, 18.4.2018. [cit. 25.11.2018]. Dostupné z: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/milenialove-milovat-ci-nenavidet-id-3364166
[94] teleworking označuje pracovní režim, ve kterém zaměstnanci nemusí dojíždět nebo cestovat do centrálního místa výkonu práce, jako je kancelářská budova, sklad apod.
[95] ELY, Barney. *Motivating a multi-generational workforce* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: www.hays.co.uk/blog/multi-generational-benefits/index.htm

Tabulka 5: Generační SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• Podnikavost, nezávislost, zkušenost	• Přílišná individualita
○ Digitální gramotnost	○ Netrpěliví, příliš sebevědomí, emocionálně frustrovaní
▪ Technické a jazykové znalosti	▪ Schopnost samostatného rozhodnutí a krizového myšlení
• Technologický rozvoj	• Touha po vlastním podnikání
○ Týmová orientace	○ Nerespektují autority ○ Častější změna pracovní pozice
▪ Hledají nové výzvy a impulsy	▪ Touha po vedoucí funkci
PŘÍLEŽITOSTI	**HROZBY**

Generace X Generace Y Generace Z

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato SWOT analýza zachycuje stručně a přehledně silné a slabé stránky jednotlivých generací a také příležitosti a hrozby, které přinášejí zaměstnavateli, pokud se rozhodne zaměstnance charakterizovaných generací zaměstnat.

4. Výzkumná část

Cílem této kapitoly je vyzkoumat, zda teoretické poznatky a charakteristiky v teoretické části této práce korespondují s realitou na pracovištích v podnicích cestovního ruchu.

Hypotézy

1. hypotéza – Pracovní doba v podnicích cestovního ruchu je odlišná od pracovní doby v jiných odvětvích.

2. hypotéza – Mezi generacemi lze pozorovat odchylky v ochotě pracovat přesčas či ve svátky.

3. hypotéza – U jednotlivých generací lze pozorovat odlišnost ve struktuře zvolených zaměstnaneckých výhod (benefitů).

4. hypotéza – Motivace k práci je u rozdílných generací odlišná.

5. hypotéza – Jednotlivé generační skupiny preferují odlišné komunikační kanály na pracovišti.

6. hypotéza - Styl vedení zaměstnance je nutno přizpůsobovat v závislosti na jeho věku.

7. hypotéza – Existuje odchylka ve fluktuaci zaměstnanců v závislosti na jejich věku.

8. hypotéza – Vzájemná mezigenerační spolupráce na pracovišti nefunguje, dochází k častým mezigeneračním střetům.

Metodika výzkumu

Data k dané problematice byla získána empirickou metodou primárního výzkumu za pomoci strukturovaného rozhovoru (otázky strukturovaného rozhovoru jsou k dispozici v příloze 3 této práce). Získané informace jsou analyzovány a porovnávány jak mezi sebou, tak také s teoretickou částí této práce.

Tato metodika byla zvolena z toho důvodu, že získává podrobný popis při zkoumání jedince, skupiny, události, fenoménu, zkoumá fenomén v přirozeném prostředí, umožňuje navrhovat teorie, dobře reaguje na místní situace a podmínky, hledá lokální (idiografické) příčinné souvislosti a pomáhá při počáteční exploraci fenoménů.

Jako výzkumný vzorek byli zvoleni respondenti z odvětví cestovního ruchu. Jedná se o manažery, kteří jsou v každodenním kontaktu se svými podřízenými, dokonale znají své zaměstnance a mohou tedy relevantně zhodnotit, zda na pracovištích dochází ke generačním střetům či nikoli.

Charakteristika respondentů

Rozhovor poskytlo 11 manažerů následujících podniků cestovního ruchu. Paní Naďa Pohlreichová - Human Resource Manager hotelu Alcron; Ing. Eva Rákosníková, MBA – Personalistka Wellness Hotelu Step; Ing. Monika Marešová – Asistentka ředitele odboru finance a facility managementu ve společnosti Czech Tourism; pan Miroslav Pechman – Provozní ředitel Kongresového centra Praha; paní Barbora Šustková – HR Assistant hotelu Vienna House; pan Martin Čípa – Front Office & HR Manager hotelu Art Deco Imperial; Ing. Jana Kohlíčková – Human Resources Manager hotelu Jurys Inn; pan David Pavel – Front office manager hotelu Leon D'oro; paní Barbora Jelínková – HR Manager hotelu Panorama; Mgr. Nicole Nagyová – Personalistka Top hotelu Praha a paní Monika Janíčková – Recruitment Coordinator hotelu Corinthia Prague.

4.1 Vyhodnocení výzkumu a porovnání profilů pracovníků z kapitoly 3 s reálnými pracovníky v cestovním ruchu

Tato kapitola vyhodnocuje odpovědi všech respondentů na jednotlivé otázky strukturovaného rozhovoru.

1. Vnímáte ve Vašem podniku nějaká specifika spojená s pracovní dobou v porovnání s jiným odvětvím?

Alcron

Hotel musí být v provozu 24 hodiny denně, tudíž zaměstnanci pracují ve směnném provozu (netýká se všech oddělení). Oddělení zajišťující administrativní podporu mají pracovní dobu Po-Pá (8 hodin denně). Jedná se o obchodní oddělení, finanční oddělení, oddělení lidských zdrojů. Zaměstnanci všech ostatních oddělení mají směnný provoz (8, 11, max 12hodinové služby). 95 % zaměstnanců pracuje v provozu. Tito zaměstnanci většinou preferují 12hodinové směny v systému krátký/dlouhý týden. Dalším specifikem jsou noční směny, ty ale nejsou u všech pozic (recepce, housekeeping, security, technici).

Wellness hotel Step

Hotel Step je otevřen (např. na recepci) 24/7. Střídají se denní a noční recepční po 12hodinových směnách. Oddělení F&B funguje v systému 12hodinových směn krátký/dlouhý týden. Jsou ovšem také zaměstnanci, kteří pracují Po-Pá (8hodinové směny). Dalším specifikem např. v salesu jsou víkendové služby, MOD služby a jednou měsíčně pohotovost.

Czech Tourism

Pracovní doba je flexibilní, povinnost být v práci je v rozmezí 9-15 hod. Zbytek pracovní doby si nastavují zaměstnanci sami, dle svých preferencí. Standardně se pracuje od pondělí do pátku. Pokud zaměstnanci v rámci akcí zajišťovaných Czech Tourismem působí mimo obvyklou pracovní dobu, bere se to buď jako pracovní cesta nebo si případně mohou vybrat náhradní volno (v případě pracovní cesty o víkendu). Některé akce bývají také přes svátky, toto se ale netýká všech zaměstnanců, záleží na povaze pozice.

Kongresové centrum Praha

Kongresové centrum funguje ve své podstatě 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Plánování pracovní doby je zcela přizpůsobeno kongresům a akcím, které se v Kongresovém centru konají.

Vienna House

Specifikem je nepřetržitý provoz recepce a částečně technického oddělení (týká se hlavně provozních pozic), jinak je pracovní doba rozvrstvená. Ne vždy se dají některá hotelová pracoviště zavřít přesně s koncem pracovní doby. Hotel Vienna House se snaží, aby se desátá hodina (čas uzavření provozu F&B) překročila maximálně o jednu až dvě hodiny, nejdéle však do půlnoci. Zaměstnanci pracují také ve svátky, nelze, aby se hotel uzavřel na jediný den v roce. Dalším specifikem podniku CR bývá nemožnost dovolené v letních měsících, jelikož je sezona v plném proudu. U rodin s dětmi toto může být problém, jelikož dovolená přes školní rok (v případě že dítě dochází do školy) není zcela optimální pro školní docházku dítěte.

Art Deco Imperial

Pětihvězdičkový hotel se vyznačuje, mimo jiné, nepřetržitým provozem recepce, room service atp. Zaměstnanci pracují také bez ohledu na víkendy a svátky.

Jurys Inn

Specifikem je směnný provoz. V kuchyni je krátký/dlouhý týden, 12hodinnové směny. Číšníci pracují v 8hodinových směnách (ranní, odpolední), recepce pracuje nepřetržitě v 12hodinových směnách.

Leon D‘oro

Funguje směnný provoz, který funguje také ve výrobě atd. Největší specifikum je v tom, že ve výrobě je možno provoz ve svátcích a o víkendech přerušit. V cestovním ruchu právě přes svátky a víkendy bývá nejvíce práce. Je to zcela opačně než v jiných odvětvích.

Panorama

Pracovní doba v hotelu je velmi specifická, jelikož hotel nezavírá. Recepce je v provozu 24/7 a je nutno zajistit patřičný počet pracovníků, odpovídající velikosti hotelu. Není možné, jako v případě výrobních závodů, kde také funguje nepřetržitý provoz, nařídit tzv. celozávodní volno. Hotel je otevřený 365 dní v roce.

Top Hotel Praha

Specifická je kombinace pevně stanovené 8hodinnové pracovní doby a směnného provozu. Například recepce, F&B, security běží v nepřetržitém pracovním režimu 24/7. Pracovní doba je pevně stanovena, není zavedena flexibilní či pružná pracovní doba. Respondentka se na dřívějších pracovištích s tímto nesetkala. V dnešní době již bývá zvykem uzpůsobení pracovní doby zaměstnancem dle jeho preferencí, důležité je naplnění fondu odpracovaných hodin.

Corinthia hotel Prague

Hotelnictví je jako odvětví velmi specifické. Pracovní doba je jiná tím, že se jedná o hotel a musí být v provozu 24/7. Pracovní doba tedy není tak flexibilní. V dnešní době si hlavně mladší generace hledá práci, která umožňuje flexibilitu a práci z domu. Flexibilní pracovní dobu uplatňují u kancelářských pozic (HR, Sales, Finance).

U F&B, Front Office apod., kde funguje směnný provoz, nelze uplatňovat flexibilitu. Zaměstnanci musí být ve stanovaný čas na stanoveném místě, ale vždy se dá domluvit s nadřízeným (např. v případě nutnosti dojít k lékaři) a po konzultaci s týmem na upravení směny.

Shrnutí

V podnicích cestovního ruchu je uplatňována specifická kombinace pevně stanovené pracovní doby a směnného provozu. Toto specifikum je nejtypičtější zejména pro hotelnictví, kde pracovníci provozu pracují nejčastěji ve 12hodinových směnách v systému krátký/dlouhý týden. Na některých pracovištích, zejména recepci, je nepřetržitý provoz. Tato pracoviště jsou v provozu 365 dní v roce. Hotelová pracoviště nejde ve všech případech zavřít s přesným koncem pracovní doby, jelikož se pohybujeme v oboru hospitality a jedná se tedy o službu zákazníkovi. Dalším ze specifik je obtížně dosažitelná dovolená, zejména v letních měsících, kdy je vytížení tohoto odvětví na své nejvyšší úrovni. V dnešní době preferuje velké množství zaměstnanců flexibilní pracovní dobu. Ta je ovšem v odvětví cestovního ruchu velmi těžko aplikovatelná. Pokud lze flexibilní pracovní dobu aplikovat, jedná se většinou o administrativní pozice, ať už v hotelích či centrále cestovního ruchu.

1b. Pokud ano, vnímáte na představitelích jednotlivých generací větší či menší ochotu pracovat přesčas či ve svátky?

Alcron

Ze zákona vyplývá povinnost přesčasy uhradit jako pracovní den, odměnit průměrným platem nebo poskytnout náhradní volno. Alcron volí variantu náhradního volna. Ochota pracovat přesčas a ve svátky se u pracovníků vytrácí v okamžiku, kdy zakládají rodiny nebo mají stálé partnery. Poté nejsou tak flexibilní. Výjimkou je, pokud partner pracuje ve stejném oboru, potom má pro tato specifika větší pochopení. U zaměstnanců v rozmezí 30-35 let nepanuje příliš velké nadšení, pokud musí pracovat přes svátky či o Vánocích. Hodně se mění lidské hodnoty v závislosti na generacích. Daleko větší důraz na osobní život (work-life ballance) dává mladší generace. Na toto starší generace hodně nadává. Z pohledu respondentky je to však v pořádku.

Samozřejmě to není tak, že by nechtěli po mladší generaci žádné pracovní nasazení, protože v CR, a v hotelu určitě, je veliký tlak jak ze strany hostů, tak ze strany vedení. Práce jednotlivých oddělení je provázaná, z čehož vyplývají velké nároky na týmovou práci.

Wellness hotel Step

V období svátků je u zaměstnanců s dětmi prioritou zůstat doma s rodinou. Zaměstnanci, kteří jsou svobodní, bezdětní si vycházejí vstříc s těmi s rodinami. Je to o tom, že si zaměstnanci jsou ochotni vyhovět. Na druhou stranu jsou svátky v některých případech žádané, jelikož je s nimi spojen 100% příplatek, takže funguje také finanční motivace.

Czech Tourism

Generační rozdíly nemají vliv, jde spíše o povahu konkrétního člověka nezávisle na věku a na jeho přístupu k práci.

Kongresové centrum Praha

Zaměstnanci jsou na toto specifikum zvyklí. Atmosféra, která je spojena s kongresovým centrem vtáhne zaměstnance natolik, že mají chuť ho posouvat dále. Různorodost práce zapříčiní i ochotu pracovat ve svátcích či o víkendech.

Vienna House

Aktuální téma jsou svátky, F&B plánuje směny na Štědrý den a vánoční svátky měsíc dopředu. Zatím nikdy nebyl problém tyto svátky pokrýt. Tyto dny jsou atraktivní zejména proto, že se na ně vztahují příplatky. I to může lidi motivovat. Jako příklad uvádí paní, která pracuje za barem a má malou holčičku. Do práce chodí na Štědrý den pravidelně, vždy se přizpůsobila. Nemyslí si, že by byla nějaká nevole spojená s věkovou strukturou.

Art Deco Imperial

Generace se v rámci našeho týmu skvěle doplňují. Např. bezdětní mileniálové rádi vymění službu na Vánoce za volno na Silvestra. Otcové a matky od rodin to mají naopak.

Jurys Inn

Nedá se specifikovat z hlediska generací. Je to spíše o osobnostním profilu daného člověka. Př.: Kolega se rozčiloval, proč nemá směnu na Vánoce. Měl o tuto směnu zájem, jelikož je spojena s příplatkem. Do teď se setkávali spíše s preferencí volna. Zaměstnanci s rodinami upřednostní volno ve svátek, které můžou strávit společně. Bezdětní zaměstnanci nemají problém v tento čas přijít do práce. Jde tedy spíše o životní etapu, ve které se zaměstnanec nachází. V dnešní době mají v oboru hospitality i zaměstnanci ve věku např. okolo 21-22 let jasnou představu a nabyté zkušenosti o tom, jak to v oboru chodí a funguje právě se specifickou pracovní dobou. Nejsou tímto faktem zaskočeni. U zaměstnanců, kteří právě absolvovali, je jim zhruba 19-20 let pociťuje jistou nevoli vůči této specifické pracovní době (nechtějí 12hodinovou pracovní dobu, směny navíc). Mladší generace si velmi váží svého volného času a tráví jej raději mimo pracovní prostředí.

Leon D‘oro

Určitou roli hraje věk a socioekonomický status. Nicméně si myslí, že spousta věcí je o individuální situaci člověka. Můžete mít klidně 50letého člověka, který ve své podstatě nic moc nepotřebuje, má splacenou hypotéku a chce mít svůj klid. Ale můžete mít také 50letého člověka, který například platí dceři školu. V tomto si myslí, že je to zcela individuální. Nemyslí si, že by byl problém sehnat zaměstnance přes svátky, jelikož je to spojeno se zajímavým finančním ohodnocením (100% příplatek), což působí jako hezká motivace. Z jeho zkušenosti vyplývá, že zaměstnanci naopak chtějí ve svátky pracovat, jelikož je rozdíl, jestli pracujete za nějakou částku nebo za dvojnásobek. Nemyslí si, že by byl rozdíl ve věku. Je možné, že starší člověk s vybudovaným zázemím chce raději v těchto chvílích trávit čas s rodinou. Z jeho zkušenosti se to zatím nestalo.

Panorama

Nutnost pracovat ve svátky a víkendy se týká hlavně provozních středisek (restaurace, bar, recepce, prádelna, fitness centrum). Backoffice má pracovní dobu Po-Pá a ve svátky nepracuje. Zaměstnanci se ve službách v tyto dny pravidelně střídají. Z vlastní zkušenosti ví, že mezi zaměstnanci funguje domluva v tom, který svátek by chtěli mít volno a který půjdou do práce. Zaměstnanci, kteří v hotelu pracují, vědí o tomto nastavení a jsou s tím srozumění. Věkové hledisko tedy na tuto situaci nemá vliv.

Top Hotel Praha

Na pracovištích, kde funguje směnný provoz jsou lidi obeznámeni s tím, že je potřeba pracovat i o víkendech a svátcích. Jsou na to zvyklí. Jedná se u těchto pozic o mladé zaměstnance. Většině z nich práce ve svátky vyhovuje, jelikož je s tím spojen příplatek.

Corinthia hotel Prague

Preferují pracovníky, kteří mají buď vystudovanou hotelovou školu nebo už se v hotelnictví pohybovali. Je to hlavně z toho důvodu, že tito lidé nejsou překvapeni z toho, že existují situace, ve kterých nejde zavřít přesně s koncem pracovní doby. Tito lidé už jsou se situací obeznámeni a berou to jako součást náplně své práce. Nerozdělovala by zaměstnance dle věku, ale spíše dle životní etapy, ve které se nacházejí, a to na zaměstnance s rodinou, hypotékou apod. Tato skupina je více ochotná pracovat ve svátky a přesčas. Setkává se ve své práci také s mnoha mladými lidmi, kterým práce ve svátek či přesčas nedělá problém. Velmi ale záleží na individuálním nastavení jednotlivce.

Shrnutí

Otázka ochoty pracovat ve svátky a přesčas není dána generačními rozdíly jako takovými, ale spíše životní etapou, ve které se zaměstnanec nachází. V docházce do práce ve svátek dochází mezi kolegy na pracovištích k domluvě a spolupráci. Často zaměstnanci preferují práci ve svátek, jelikož je spojena s motivačním 100 % příplatkem. Zaměstnanci, kteří již mají zkušenosti s prací v cestovním ruchu, jsou na toto specifikum pracovní doby zvyklí a berou ho jako součást své práce.

2. Jaké skupiny benefitů preferují jednotlivé generace?

Alcron

Kompletní přehled benefitního portfolia je uveden v příloze 5 této diplomové práce. Neobsahuje však měsíční finanční bonus v rozmezí 3-15 tisíc korun (ne každé oddělení dosahuje stropu 15 tisíc). Jeho výše záleží na tom, jak se hotel v daném měsíci umístil na booking.com a trip advisoru. Také je potřeba splnit specifický cíl daného oddělení, aby zaměstnanci na odměnu dosáhli (počítá se procentuálně). Finanční motivace tohoto typu funguje napříč všemi generacemi. Jedná se o pohyblivou složku mzdy. Tato finanční motivace funguje dlouhodobě, na rozdíl od jednorázového zvýšení mzdy.

Alcron nezvyšuje mzdy plošně procentem, ale přidává flexibilně tam, kde je potřeba (na základě pracovního výkonu). Dodržuje princip rovné (férové) mzdy pro jednotlivé pozice. Výjimkou je obchodní oddělení, kde mají jednotliví zaměstnanci svěřeny pracovní úkoly různé náročnosti. Jedná se o seniorní pozice, odměňovací systém je mírně odlišný. Druhým z benefitů, který není v dokumentu, je tzv. service charge. K dispozici pouze pro číšníky a barmany v případě konferenční skupiny. Jelikož se jedná o skupinové akce a tím nevzniká číšníkům a barmanům prostor pro obsloužení dalších hostů a získání tzv. spropitného, kompenzuje jim hotel tuto ztrátu tím, že z celkové útraty konferenční skupiny za jídlo a pití vypočítá 10 %, které následně poměrně rozdělí mezi číšníky a barmany v závislosti na tom, kde se daná skupina pohybovala. Respondentka pozoruje rozdíly ve struktuře čerpaných benefitů v závislosti spíše na povaze a zálibách zaměstnance než na věku. U benefitu (členství v luxusním klubu s fitness a wellness) je vidět rozdíl spíše v povaze zaměstnanců než věku. Pro zaměstnance, kteří nejsou sportovně založeni byla zřízena možnost masáží.

Wellness hotel Step

Existuje určité portfolio benefitů, které je ovšem nestandardní od toho, co se ve většině firem nabízí. Pracovníci THP můžou v pracovní době jednou za měsíc ke kadeřníkovi. Výhodou pro zaměstnance je zpestření pracovní doby za personální ceny. Dalším benefitem jsou slevy na služby a produkty hotelu, stravné ve výši 40 Kč. Skvělým benefitem je parkování pro zaměstnance zdarma. Jedná se spíše o benefity spojené s hotelem jako takovým a službami, které nabízí. Toto portfolio benefitů je zvoleno také z důvodu velké fluktuace zaměstnanců.

Czech Tourism

Nabízí nadstandardní portfolio ve srovnání s ostatními firmami. Např. stravenky, 5 týdnů dovolené, sick days, multisport karta, penzijní připojištění, jazykové kurzy, možnost vycestovat po světě (v rámci zahraničních zastoupení – nabízí možnost vycestovat např. i účetním v rámci inventur, což není z povahy práce účetní zcela standardní). Multisport karta a penzijní připojištění je možno čerpat jako benefit až po odpracovaném roce, stravenky jsou k dispozici ihned po nástupu (výhoda ve srovnání s jinými firmami, protože na jiných pracovištích nabízí možnost stravenek až po zkušební době). Nejvíce oblíbeným benefitem je multisport karta, která je uplatňována napříč generacemi.

Kongresové centrum Praha

Největším benefitem je parkování v domě (za minimální poplatek), obědy za 40 Kč, od příštího roku tři dny sickdays, slevenky na vstup do fitness centra, příspěvky na dovolenou. Celkově hodnotí benefitní portfolio ve srovnání s jinými zaměstnavateli jako ne konkurence schopné, což je to dáno vlastnickou strukturou.

Vienna House

Hotel nabízí pestrou škálu benefitů. Zaměstnanci využívají benefity ve všech nabízených skupinách. Respondentka uvádí, že nejvíce je zastoupeno (90 % lidí využívá) závodní stravování v kantýně. Čas od času se využívá prodej podnikových produktů – ubytování v hotelech řetězce. Závodní stravování i slevy na ubytování jsou v hotelu poskytovány plošně, nejde je specifikovat dle věkové struktury. Další z uplatňovaných benefitů je příspěvek na pracovní oděv, ten je konkrétně v tomto hotelu poskytován v závislosti na oddělení, ve kterém je zaměstnanec zařazen. Musí se jednat o jednorázově schválený příspěvek. Tento benefit je také poskytován plošně napříč věkovou strukturou. Hojně je využíván MultiSport benefit, který je poskytována hned při nástupu. Zaměstnavatel na něj ale přispívá až po odpracovaném roce. Do té doby si jej zaměstnanec hradí v plné výši.

Imperial

Generace X preferuje výhody sociální povahy, generace Y pak výhody zkvalitňující využívání volného času. Zbylé dvě možnosti jsou dnes brány spíše automaticky.

Jurys Inn

Benefitní portfolio sestavuje hotel tak, aby si zaměstnanci jednotlivých generací mohli vybrat pasující benefit. Součástí jsou samozřejmě i univerzální zaměstnanecké výhody jako dny volna navíc, jazykové kurzy apod. Jedním z benefitů, který využívá spíše mladší generace je MultiSport benefit. Příspěvek na penzijní připojištění využívají spíše zaměstnanci s dětmi či jinými závazky. Spousta zaměstnanců mladší generace nejeví o tento benefit vůbec zájem. Novým benefitem je placená roční lítačka, která se řadí mezi univerzální benefity využívané všemi zaměstnanci.

Leon D‘oro

Benefitní systém v této chvíli neexistuje, pracuje se na jeho zavedení.

Panorama

Do určité míry lze rozlišit preferenci benefitů v závislosti na věku zaměstnance. Velice záleží na individuálním nastavení každého zaměstnance a jeho aktuální životní situaci. Jsou starší zaměstnanci, kteří se dostali do situace kdy potřebují peníze, takže preferují jiný benefit, který mladší generaci příliš nezajímá a naopak. Nicméně platí to, že starší generace myslí na tzv. „zadní vrátka“, takže se zajímá o benefity typu penzijní a životní pojištění. Pro mladou generaci nabízejí slevy na ubytování a produkty sesterských hotelů, jazykové kurzy, MultiSport benefit, přístup do fitness centra zdarma. Koná se také spousta společenských akcí mimo prostředí hotelu. Tyto akce nevzbuzují příliš velký zájem u starší generace, naopak mladší a střední generace má tyto akce ráda. Dochází ke sblížení kolektivu a vzájemnému poznání.

Top Hotel Praha

Mezi benefity poskytované hotelem patří firemní stravování (30 Kč), MultiSport benefit, využití hotelového wellness (pro administrativní zaměstnance), příspěvek na penzijní připojištění. MultiSport benefit je zajímavý pro mladší věkovou kategorii. Zaměstnanci v pokročilejším věku jej příliš neocení a nevyužívají. Preferovali by raději možnost vybrat si tzv. Sick Days nebo 25 dní dovolené (v současné době mají k dispozici 20 dní), které ale v současné době nejsou v rámci benefitního programu nabízeny. Možnost penzijního připojištění využívají spíše starší zaměstnanci. Představitelé mladší generace se o tento benefit příliš nezajímají, nechodí se o něm ani informovat.

Corinthia

Mladá generace se zajímá o benefity spojené se sportovním vyžitím či využití slevy na ubytování a produkty v hotelovém řetězci Corinthia. Starší zaměstnanci, kteří už myslí na budoucnost, důchod, využívají penzijní připojištění. Záleží na více faktorech než jenom na věku. Od roku 2019 zavádějí nový benefit, kterým je roční lítačka zdarma. Využití tohoto benefitu nezávisí ani tak na věkové kategorii jako spíše na zařazení pracovní pozice v hotelové hierarchii a s tím spojenou výší platového ohodnocení.

Shrnutí

Preferenci benefitní struktury neovlivňuje pouze věk zaměstnance, ale také jeho záliby, individuální nastavení a aktuální životní situace. Respondenti se v tomto případě shodují na preferenci zaměstnaneckých výhod sociální povahy u generace X a zaměstnaneckých výhod zkvalitňující využívání volného času u generace Y. Výhody mající vztah k práci či výhody spojené s postavením v organizaci vnímají jako samozřejmé.

3. Jaké pracovní motivátory byste přiřadil/a jednotlivým generacím?

Alcron

Pokud budeme hodnotit uspokojování pracovních potřeb v závislosti na věku, pohybovali bychom se po pyramidě odspoda nahoru. Přičemž nejstarší zaměstnanci potřebují v práci spíše jistotu, zatímco mladší mají potřebu se seberealizovat a dále rozvíjet. Není to pravidlem, ale v zásadě se to dá takto popsat. Tento trend zohledňuje hotel například v tom, že poskytuje smlouvy na dobu neurčitou. Volné pozice se inzerují nejdříve interně a až poté externě.

Wellness hotel Step

Každý člověk je jiný. Motivátory se nedají přiřadit v širším měřítku. Na pracovišti se nacházejí vrstevníci, tři zaměstnanci ve věku 25 let. Jeden má dítě, druhý je student a třetí je nějaký. Každý je úplně jiný. Jsou sice stejně staří, ale lidský potenciál je jiný. Inteligencí počínaje a lidskostí a empatií konče. Jako příklad uvádí příchod do práce, kdy jedna slečna neodpoví na pozdrav a druhá je milá a řekne dobrý den. Je to celé o lidském nastavení, lidské kvalitě. Přesto se dá generačně vypozorovat u starších zaměstnanců větší pokora.

Czech Tourism

Tým ve společnosti je věkově smíšený. Starší zaměstnanci dávají do práce srdíčko, ale jsou i tací, kteří si odpracují svou pracovní dobu a nestráví v práci ani minutu navíc. To samé se projevuje u mladší generace. Pozoruje vyloženě dříče, ale také typy, kteří hledají cesty, jak si práci co nejvíce usnadnit. Jedná se spíše o osobní přístup než o rozdělení z hlediska věku.

Nepozoruje u mladších pracovníků (jak je v literatuře často zmiňováno), že by chodili do práce na nezbytně nutnou dobu kvůli stabilnímu příjmu a chtěli žít spíše mimopracovní život. Tato hypotéza se v Czech Tourismu rozhodně nepotvrzuje.

Vienna House

Pracovní motivátory respondentka nepřiřazuje generaci, ale možnosti se v danou chvíli kariérně posunout. Hotel jako takový se snaží zaměstnancům nabídnou, pokud se necítí na dané pracovní pozici zcela komfortně, možnost přesunu jinam (vyrůst) a docílit tak spokojenosti zaměstnance a jeho pracovní efektivity, což je pro hotel přínosem.

Imperial

Když pomineme spodní část Maslowovy pyramidy, která vystihuje nejzákladnější potřeby, ke generaci Y by respondent přiřadil samotný vrchol – potřebu seberealizace a uznání. Společenské potřeby a jistoty jsou spíše výsadou generace X, což nemusí být nutně spjato s jejich věkem. Pozoruje změny potřeb spíše u jedinců, kteří mají již vlastní rodinu a s ní spojené závazky a potřeby.

Jurys Inn

Bezpečí a jistotu řeší starší zaměstnanci se závazky jako rodina, hypotéka atd. Jistota příjmu je pro ně v tu chvíli velmi důležitá. Společenské potřeby a potřeba sounáležitosti je v současné době na ústupu. V dnešní době se již zaměstnanci nescházejí tolik po pracovní době, aby spolu trávili volný čas. Oddělují pracovní a osobní život. Nejde napasovat motivátory obecně na generaci, je to velice individuální. Dva zaměstnanci ve stejném věku můžou mít úplně odlišné preference. Jeden má zápal pro obor a chce se realizovat, druhý pracuje čistě za účelem příjmu a realizuje se mimo pracovní prostředí.

Leon D‘oro

Určitě lze vypozorovat trend v souvislosti s věkovými skupinami. Respondent by u starších zaměstnanců (51 a více) přiřadil potřebu bezpečí a jistoty, jelikož tito lidé už se nemají za čím hnát. Je pro ně důležité, aby se jim do práce nikdo nepletl, moc toho po nich nechtěl, aby si mohli odpracovat to svoje a jít domů s čistou hlavou. U kategorie 36-50 by přiřadil potřebu seberealizace, jelikož se jedná o věk, kdy už člověk něčeho dosáhnul, ale zároveň se má ještě pořád co učit a posouvat se dál.

U věkové skupiny 21-35 let přiřadil potřebu uznání a úcty. Jedná se o lidi, kteří mají ještě kariéru před sebou a chtějí něco ukázat. Věková kategorie do 20 let fyziologické potřeby s omezením na bary a tabák.

Panorama

Potřeba seberealizace a potřeba uznání a úcty je přiřazena dnešní mladé generaci. Tato generace potřebuje být neustále chválena, dostávat zpětnou vazbu a ve chvíli kdy se jí tohoto nedostává, necítí se dostatečně motivována. Starší generace tíhne spíše k jistotě a bezpečí (mít jistotu zaměstnání, stabilního příjmu, příjemného kolektivu). Opět velmi záleží na individuálním nastavení konkrétního zaměstnance.

Top Hotel Praha

Potřeba seberealizace je přiřazena k mladším pracovníkům, jelikož mají neustálou tendenci se posouvat a chtějí změny. U starší generace je spíše potřeba uznání a úcty, chtějí vytvářet dobré jméno společnosti, což u mladších zaměstnanců není viditelné.

Corinthia

Přiřazení pracovních motivátorů záleží na více faktorech než jen na věku. Jako příklad uvádí postavení ve společnosti, mzdu atd. Potřebu seberealizace přiřazuje spíše mladší generaci, jelikož ta se chce učit a poznávat a považuje to za velké plus. Výhodou je jejich rychlé nadšení pro věc, ale na druhou stranu toto nadšení z učení se nových věcí často rychle uvadá. Starší zaměstnanci 35-50 let projevují také zájem o seberealizaci, ale v menší míře. Při školeních organizovaných hotelem vidí podíl mladší/starší generace zaměstnanců 40/60. Potřebu uznání a úcty shledává u pracovníku starší generace.

Shrnutí

Každý člověk, potažmo zaměstnanec je odlišný. Jeho pracovní motivátory závisí na jeho vnitřním nastavení a osobním přístupu k práci. Můžeme tedy konstatovat, že pracovní motivace je velmi individuální záležitostí. Pokud bychom měli přece jen hodnotit motivátory generačně, lze z výzkumu vyvodit, že představitelé generace X preferují jistotu a bezpečí, vyplývající z jejich životní etapy, ve které se nacházejí. Většina z těchto pracovníků již kariéru vybudovala a spíše se soustředí na zajištění svých závazků. Jelikož již disponují určitými zkušenostmi, ocení, pokud se jim na pracovišti dostane uznání a úcty. Generace Y je naopak na začátku své pracovní kariéry. Z toho důvodu tíhne k seberealizaci a osobnímu rozvoji.

4. Pozorujete uplatňování odlišného stylu komunikace (preferovaný komunikační kanál) u jednotlivých generací?

Alcron

Komunikační kanály určitě nejsou dány věkem, ale povahou práce. Aby se v hotelu zajistil dobrý tok informací, pořádá se každý měsíc tzv. start meeting. Na tento meeting jsou pozvaní všichni zaměstnanci hotelu, aby mohli být informováni o důležitých událostech následujícího měsíce. Komunikace termínu tohoto meetingu probíhá interním systémem, ale také pomocí nástěnek a vedoucích pracovníků, aby byla zajištěna informovanost všech zaměstnanců.

Wellness hotel Step

U mladší generace převládají média typu WhatsApp a sociální sítě. Při přerozdělování úkolů sdílejí informace online a reagují v reálném čase. Starší pracovníci preferují telefonický kontakt nebo osobní jednání. Je to přirozené a vyplývá to z doby.

Czech Tourism

Hodně záleží spíše na povaze řešeného problému, který. Pokud je nutná doložená písemná komunikace, zvolíte styl emailu. Pokud se jedná o něco, co je potřeba rychle vykomunikovat, tak je většinou volena cesta telefonická či osobní kontakt. Z hlediska Czech Tourismu je osobní kontakt poněkud nekomfortní, což může být zapříčiněno organizací budovy. Převažují telefonické rozhovory nad osobním kontaktem. Z hlediska věkové diverzifikace nepozoruje preferenci nějakého komunikačního kanálu.

Kongresové centrum Praha

Nejvíce se využívá osobní komunikace. Výběr komunikačního kanálu je závislý na povaze práce, ne na generační struktuře.

Vienna House

Hodně záleží na zaměření podniku. Ze zkušenosti z velké cestovní agentury může uvést příklad primárně mailové komunikace, ať už člověk seděl vedle u stolu nebo v jiném městě. V hotelu, tím že jsou všichni pod jednou střechou, je situace trochu jiná. Pokud je zaměstnanec v práci dojde spíše k osobnímu kontaktu a problém či situace se řeší tzv. face to face. Osobní jednání je v tuto chvíli příjemnější.

Imperial

Rozhodně, avšak v tomto případě se u nás na pracovišti ti starší rádi přiučí od těch mladších.

Jurys Inn

Starší kolegové preferují osobní kontakt a následné informování pomocí nástěnek. V hotelu funguje hodně osobní komunikace. Pracovníci mají i dvakrát denně předávání směn či denní meetingy. Občas dochází k problémům mezi provozní a administrativní částí hotelu. Př.: obchodní oddělení pošle email do kuchyně šéfkuchaři o aktualizaci počtu hostů na večeři, ale už jim nedojde, že je potřeba o tomto informovat osobně či telefonicky, aby si ověřili přijetí informace. Šéfkuchař musí vařit a nesedí celý den u e-mailu. Zvolený komunikační kanál vyplývá z povahy práce. Hotel využívá interní facebookovou skupinu k informování zaměstnanců o dění v hotelu. Snaží se, aby v této skupině byli hlavně zaměstnanci, kteří nemají zaměstnanecký e-mail.

Leon D‘oro

S mladšími kolegy z recepce komunikuje pomocí aplikace WhatsApp či Messenger. U starších zaměstnanců je občas problém, aby si vůbec přečetli recepční e-mail. V těchto případech musí člověk komunikovat hodně napřímo (osobní kontakt). Funguje také kniha dlouhodobějších vzkazů, případně se zaznamenávají důležité e-maily od vedení.

Panorama

Záleží na konkrétních pracovních pozicích. U základnějších pozic, jako je třeba prádelna, funguje přístup „řeknu a ukážu“ a také nástěnky, na kterých si můžou přečíst potřebné informace. Mladí zaměstnanci na recepci používají pro vzájemnou komunikaci skupinovou konverzaci v aplikaci WhatsApp. Vedení komunikuje ve směru ke svým zaměstnancům pomocí nástěnek (snaží se o barevnost a zajímavost), e-mailem, pořádají meetingy. Starší zaměstnanci upřednostňují nástěnky. Mladší generace je hodně spjatá s výpočetní technikou, takže používá e-mail, messenger, skype atd.

Top Hotel Praha

Nezáleží tolik na věku, ale spíše na konkrétní osobě. Za sebe jako představitelku generace Y může říct, že preferuje e-mailovou komunikaci před osobním kontaktem. U starší generace pociťuje potřebu osobního kontaktu.

Corinthia

Komunikační kanál záleží hodně na povaze práce. Starší generace komunikuje nejraději osobně. V případě manažera, který vede tým o 50 lidech, nelze obejít každého ze zaměstnanců osobně. Zvolí raději telefonickou komunikaci. V hotelu pracují také zahraniční pracovníci. Lze pozorovat odlišnosti ve zvoleném komunikačním kanálu v závislosti na národnosti zaměstnance. Mladší generace používají ke komunikace WhatsApp či sdílenou komunikaci na Facebooku. Využívají také facebookovou skupinu Corinthia zaměstnanci, pomocí které hotel informuje své zaměstnance o aktuálním dění.

Shrnutí

Komunikační kanál závisí více než na věkové struktuře zaměstnanců na povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává. Podniky cestovního ruchu využívají jako komunikační kanály meetingy, interní systémy, nástěnky, ale také telefonickou, osobní či e-mailovou komunikaci. Novým kanálem jsou interní facebookové skupiny, ve kterých se sdružují zaměstnanci a informují se o různých událostech v podniku. Zároveň lze na pracovištích vypozorovat vyšší míru online komunikace u představitelů mladší generace. Komunikace probíhá přes aplikace WhatsApp či Messenger. Představitelé starší generace tíhnou spíše k telefonickému či osobnímu jednání.

5. Považujete za nutné rozlišovat u jednotlivých generací styly vedení (řízení)?

Alcron

Nesouvisí s věkem, souvisí s faktory jako je přístup k učení obecně. Není to tak, že by vyžadovali u určité pozice specifické vzdělání (kromě výjimek). Na vzdělání nahlíží jako na schopnost vstřebávat informace a chuť učit se. Rádi zaměstnávají skupiny, které jsou obecně těžko zaměstnatelné (absolventi, matky/otcové na či po rodičovské dovolené, důchodci). Tyto tři skupiny jsou nejvíce motivované, z různých důvodů. Alcron si jich velice váží a oni si naopak velice váží práce, která jim byla nabídnuta.

Wellness hotel Step

Je potřeba zohlednit osobnost každého jednotlivého zaměstnance. Někomu vyhovuje direktivní styl řízení a dosahuje výborných výsledků, u někoho to může působit kontraproduktivně. Tým je složený z různých osobností a na každého platí něco jiného. Je potřeba buď lidi poznat a vycítit pod jakým stylem vedení budou dosahovat nejlepších výsledků, a nebo tým složit ze stejného materiálu (podobné nátury lidí). Rozlišování dle věkové struktury není vypovídající. Rozhoduje lidský potenciál, inteligence a vlastnosti spojené s výchovou nežli věk.

Czech Tourism

Nedokáže zodpovědět, nevede tým

Kongresové centrum Praha

Atmosféra v kongresovém centru je postavená na tom, že se lidé mají v té práci bavit. Nemají se do práce chodit bát, mají se těšit. Je potřeba uplatňovat individuální přístup ke každému zaměstnanci, závisející na povaze člověka, ne na jeho věku.

Vienna House

Hodně záleží na konkrétních (individuálních) případech. Jako příklad uvádí slečnu, která pracuje v obsluze, a ještě nemá maturitu (studuje 2. ročník). Pracuje v hotelu zhruba dva týdny a již se zvládla zaběhnout a funguje na 100 %. Na druhé straně uvádí příklad slečny, která již má výuční list, pracuje v hotelu již delší dobu a pořád se do práce neumí „dostat“. Musí se jí neustále opakovat co má dělat. Je to spíše individuálně nastaveno. Závisí na daném člověku, zdali má skutečný zájem o danou práci a chce se rozvíjet.

Imperial

Generace X je zvyklá v mnoha případech na direktivní vedení. Leadership je pro ně tak příjemnou změnou. Ve vedení generace Y je nutností. Styl řízení neomezujeme na generace, ale snažíme se ho přizpůsobit jednotlivci.

Panorama

Jde spíše o individualitu. Mladá generace potřebuje hodně zpětnou vazbu a neustálou komunikaci. Starší generace je mnohdy zvyklá na direktivnější styl vedení. U nového člověk budete uplatňovat úplně jiný manažerský styl vedení než u člověka, který v hotelu pracuje 20 let a práci dokonale zná. Jako manažer musíte projevit empatii

a zvolit správný přístup ke každému jednotlivému zaměstnanci. Nelze přímo specifikovat podle věkové skupiny. Mladší generace má ráda, pokud se o ni manažer zajímá i po osobní stránce, a ne čistě jenom jako o zaměstnance, který podává pracovní výkon.

Top Hotel Praha

Neshledává potřebu rozlišovat u jednotlivých generací styly vedení. U mladších zaměstnanců vidí vyšší míru tvárnosti, než je tomu u starších pracovníků. Starší zaměstnanci již vědí, co chtějí a nenechají si vše líbit.

Corinthia

Starší zaměstnanci nemají rádi změny, závisí to ale na jednotlivcích.

Shrnutí

Respondenti se v této otázce jasně shodují. Styl vedení zaměstnanců nesouvisí s věkem, ale s přístupem k učení obecně. Rozhoduje lidský potenciál, inteligence a výchova nežli věk. Při rozhodování o stylu vedení zaměstnance je třeba aplikovat individuální přístup k jedinci, závisející na jeho osobnostních charakteristikách. Pokud bychom se pokusili zobecnit charakteristiky jednotlivých generací, vyplývající z odpovědí respondentů, dojdeme k závěru, že generace X je zvyklá být vedena spíše direktivním přístupem. Generace Y naopak vyžaduje neustálou zpětnou vazbu a komunikaci.

6. Jaký je váš osobně preferovaný styl řízení zaměstnanců?

Alcron

Když respondentka začínala pracovat ve vedoucích funkcích, měla problém s delegováním práce. Všechno potřebovala dělat sama, protože nikdo jiný práci neudělal tak dobře. S věkem a zkušenostmi došla k závěru, že je potřeba, aby se zaměstnanci naučili jednotlivé činnosti dělat tím, že si práci sami vyzkouší. Takže ideálně zadaným úkolem, se kterým se musí vypořádat, samozřejmě s možností přijít se zeptat, neví-li si rady. Nemá ráda mikromanagement. Oceňuje upřímnost na pracovišti, ať vůči kolegům či hostům. Snaží se naslouchat potřebám zaměstnanců.

Welnness hotel Step

Respondentka uplatňuje demokratický styl vedení. Všichni jí radili, aby vedla spíše metodou cukr a bič, ale vnitřní nastavení je z osobního hlediska jiné. Snaží se v lidech probudit touhu po spolupráci.

Czech Tourism

Zatím se spíše nechává vést, jelikož je v oboru nová a nerada dělá chyby. Nechá si raději poradit, případě se doptá na nutné informace a práci si nechá zkontrolovat. Časem očekává, že bude pracovat samostatně (dostane úkol a bude jej sama realizovat), ale v současné situaci (zapříčiněnou krátkou dobou setrvání ve firmě) preferuje raději podporu svého nadřízeného.

Kongresové centrum Praha

Osobně preferovaný styl vedení má podstatu v tom, aby zaměstnanci splnili pracovní úkol z části pro něj jako vedoucího a z části pro sebe. Chce docílit toho, aby zaměstnanci chtěli úkol splnit sami. Vede své podřízené nejčastěji demokratickým stylem. Př.: Potřebuje splnit úkol v určitém termínu, zaměstnanec dostane šanci si sám říct termín do kdy práci udělá (pokud je moc dlouhý, termín koriguje), ale dává šanci vyjádřit se k dané problematice. Je ovšem potřeba uplatňovat individuální přístup ke každému jednotlivému zaměstnanci. Nedá se plošně uplatňovat jeden styl. Uplatňuje také politiku otevřených dveří, takže je se všemi podřízenými v neustálém kontaktu a můžou operativní věci vyřešit okamžitě.

Vienna House

Hodně záleží na typu práce. Pro ni samotnou na HR úseku preferuje spíše osobní kontakt s lidmi.

Imperial

Demokratický leadership se silným důrazem na týmovou práci.

Jurys Inn

Respondentka se snaží zavádět individuální přístup k zaměstnanci (přinesla si z IT oboru) a neškatulkovat na základě pozice, kterou zaměstnanec vykonává. Přijde jí, že v této oblasti je obor hospitality zatím zkostnatělý, jelikož škatulkuje pracovníky na základě pracoviště, na kterém jsou umístěni. Preferuje osobní komunikaci. Zakládá si na osobních vztazích a důvěře. Je ochotná komunikovat se zaměstnanci přes WhatsApp či Messenger i ve svém osobním volnu, čímž prohlubuje vzájemnou důvěru.

Leon D‘oro

Osobně věří v pozitivní motivaci. V metodě „cukr a bič“ uplatňuje spíše cukr, bič se zatím úplně nenaučil. Je to věc, na které u sebe pracuje. Nicméně orientuje se podle toho, co platí na něj samotného. Pamatuje si, že vždycky největší výkony podával, pokud fungovala pozitivní motivace, nechávat tzv. volné ruce a neuplatňovat direktivní řízení.

Panorama

Záleží na dané situaci. Snaží se hodně koučovat a delegovat práci, aby se podřízení mohli rozvíjet a učit a dokázali ji v případě nepřítomnosti zastoupit, případně se posunout do vedoucí pozice. V některých případech je také zapotřebí uplatnit autoritativní styl řízení. Vše je závislé na situaci, okolnostech, lidech.

Top Hotel Praha

Vždycky domluvou, nemá ráda vypjaté situace, vždycky se zkouší domluvit. Komunikace je ze všeho nejdůležitější. V případě, že zaměstnanec neví, kde udělal chybu a dostane vynadáno, je to špatně.

Corinthia

Mít volnou ruku ve výkonu své práce, v případě nejistoty mít možnost daný problém prokonzultovat a poradit se s nadřízeným. Řešit problémy diplomaticky a s klidem a neinvestovat zbytečně energii do vyřešení nevyřešitelného. Sednout si, poradit se, jak daný problém řešit bez zbytečného rozčilování, které ubírá energii jak sobě samému, tak také kolegům.

Shrnutí

Preferované styly vedení jsou v tomhle případě odlišné. V zásadě můžeme konstatovat, že převažuje tendence k demokratickému stylu řízení, pozitivní motivaci a delegaci práce.

7. Jaká je průměrná doba setrvání zaměstnance na jedné pracovní pozici ve vašem podniku, lze pozorovat rozdíly v závislosti na věkové struktuře?

Alcron

Setrvání zaměstnanců na jedné pracovní pozici je různorodé. Někteří zaměstnanci setrvají rok, jiní i 20 let (hotel otevíral před 20 lety, po celou dobu setrvali v hotelu 3 zaměstnanci). V průměru se doba setrvání dá odhadnout na zhruba 3 roky.

Wellnes hotel Step

Doba setrvání je velice rozdílná. V průměru se dá konstatovat setrvání v délce 2-2,5 roku. Délka setrvání je závislá na pracovní pozici zaměstnance. U některých pozic je možnost dalšího rozvoje a kariérního postupu. U jiných už není kam se posouvat (z ředitele se nestane majitel), v tomto případě volí zaměstnanci cestu odchodu jinam, kde můžou čerpat nové poznatky a zkušenosti, jelikož se na současné pozici již nemůžou nadále rozvíjet.

Czech Tourism

Fluktuace není nikterak velká, vzhledem k povaze práce lidé setrvávají spíše delší časové období. Lidé inklinují k delšímu setrvání ve firmě. Většinou zaměstnanci z řad generace X setrvávají delší dobu a mladší je v současné době doplňují. Ale opět záleží na povaze práce, například oddělení marketingu je dynamické a živelné a spíše se této oblasti věnují mladší generace. V průměru zaměstnanci setrvávají 2-3 roky a potom mění pozice. Existují ale i tací, kteří zůstávají delší časové úseky.

Kongresové centrum Praha

Existují zaměstnanci, kteří pracují v kongresovém centru 20 i 25 let, ale i zaměstnanci, kteří odcházejí po prvním odpracovaném roce.

Vienna House

Přesná čísla nejsou v současné době k dispozici.

Imperial

Průměr by mohl být cca kolem pěti let. Máme starší zaměstnance, kteří jsou s námi i přes deset let. Zaměstnanci na druhé straně spektra (cca 20+) s námi vydrží někdy jen dva roky a vyrazí do světa. V tomto je ale rádi podporujeme.

Jurys Inn

Průměrná doba setrvání zaměstnanců je 4 roky. V rámci profilů kandidátů, se kterými pracuje, vnímá změnu v tom, že dříve měl zaměstnanec v 25 letech jednu pracovní zkušenost. Dnes ve stejném věku stihl projí i 4-5 hotelů. Mladá generace pracovníků (18-23 let) má v současné době za sebou již více pracovních zkušeností, ale spíše krátkodobějšího charakteru.

Leon D‘oro

Rozdělil by zaměstnance na dvě skupiny. Lidi, kteří jsou tzv. „držáci“ a pracují v hotelu 8 a více let a druhá skupina, do které patří lidé, kteří fluktuují. Dle jeho názoru je v CR jedna z největších fluktuací ze všech oborů vůbec. U této skupiny se bavíme o průměrném setrvání zaměstnance okolo jednoho roku.

Panorama

Záleží, na jaké úrovni ve struktuře hotelu se pohybujeme. Manažerský tým funguje ve velmi podobném složení cca. 6 let, někteří manažeři pracují v hotelu více jak 20 let. Supervisorské pozice jsou také spíše stálejší. Recepční, číšník a provozní zaměstnanci mají životnost ve většině případů okolo 2 let. Administrativní pozice 10 a více let.

Top Hotel Praha

Nově přijímaní zaměstnanci odcházejí ještě ve zkušební době. Většina ukončení pracovního poměru přichází ve zkušební době. Existuje ale také skupina zaměstnanců, kteří v hotelu pracují dlouhodobě.

Corinthia

Velmi individuální v závislosti na jednotlivých pozicích v hotelu. U absolventů 1 rok, jelikož chtějí zkusit zaměstnání, nabýt zkušenosti a jít dál. U starší generace, která hledá jistotu a uznání je délka setrvání delší. Mají zaměstnance, kteří pracují v hotelu i déle než 15 let.

Shrnutí

Aby bylo docíleno dokonalé objektivity, bylo by třeba jednotlivé zaměstnance rozčlenit dle provozních, administrativních a vedoucích pozic. Délka setrvání zaměstnanců na jedné pracovní pozici se mezi těmito třemi skupinami liší. Průměrná délka setrvání u zkoumaných podniků se pohybuje mezi dvěma až pěti lety. Z výzkumu vyplývá, že představitelé mladší generace Y setrvávají na pozicích kratší časové úseky, jelikož usilují o další kariérní rozvoj a posouvají se tak podnikovou strukturou výše nebo zcela mění podnik.

8. Jaká je v závislosti na věkové skupině odchylka ve fluktuaci v porovnání s průměrnou fluktuací vašeho podniku?

Alcron

Fluktuace se v posledních letech zvýšila díky přetlaku volných míst. Zaměstnanci mají větší tendence naslouchat nabídkám zvenku. O hotelech je obecně známo, že neplatí tak hodně, jako třeba v soukromých restauracích. Zaměstnanci Alcronu preferují stabilní prostředí a kariérní růst. I přesto byla fluktuace zvýšená a to 99 % z finančních důvodů. V současné době došlo ke stabilizaci díky zvýšení mezd. Mladší generace se obecně méně bojí odejít z podniku, jelikož má také méně co ztratit a obecně mají větší sebevědomí.

Step

Fluktuace je více či méně stejná jako v minulosti, problém je spíše v tom, že nejsou dostupní zaměstnanci na trhu práce. Je těžké obsadit standartní pracovní pozici. Fluktuace je tedy procentuálně stejná, ale při náboru nového člověka dochází k větším problémům s jeho dostupností, než tomu bylo třeba před rokem. V 60.-80. letech (věk Vodnáře) se rodily děti, které měly touhu něco změnit. V současnosti se nacházíme ve věku Ryby. Ty potřebují mít svoji jistotu. Lidé, kteří přijdou na trh práce za pět let budou kvalitativně úplně jinde. Současná mládež chce, aby je práce bavila, nejde jim o peníze. Motivátorem nejsou peníze, ale samotná náplň práce. Budou raději pracovat v příjemnějším kolektivu

než někde, kde se nebudou cítit až tak komfortně, i kdyby dostali lepší finanční nabídku. Nastávají tedy úplně odlišná očekávání než u generací předchozích. Peníze, jako hmota se stanou absolutně nepodstatné. Bude převládat více emocionální než materiální uspokojení.

Czech Tourism

Zaměstnanci z řad generace X setrvávají na pracovišti delší dobu. V současnosti jsou doplňováni představiteli generace Y, která má vyšší tendenci fluktuovat.

Kongresové centrum Praha

Zaměstnanci fluktuují v odděleních, kde management nezvolí správný přístup k zaměstnancům. Dalším z důvodů, díky kterému zaměstnanci odcházejí je výše mzdy. Kongresové centrum nabízí obecně nižší mzdy, než je tomu třeba v soukromé sféře či jiném odvětví.

Na provozním úseku je fluktuace minimální, ale na obchodním, kde jsou pořád pod zátěží a dělají 24/7 i soboty a neděle (a má to důsledek i na rodinný život) je fluktuace podstatně vyšší. Celková míra fluktuace není nikterak závratná.

Vienna House

Jsou lidé, kteří žijí s hotelem 10-15 let. Do této skupiny zaměstnanců řadíme také pracovníky ve věku do 40 let.

Imperial

Odchylka ve fluktuaci je značná. V dnešní době je pro zaměstnance vstupující čerstvě na trh práce normální vydržet na pozici 2-3 roky a posunout se dále.

Jurys Inn

V současné době kandidáti, kteří chodí na pohovory chtějí odcházet domů z práce s čistou hlavou a tzv. se „nepředřít“. Neočekávají, že práce v hospitality je častokrát spojená s tlakem a stresem. V tomto případě je ani výborná atmosféra na pracovišti nepřesvědčí k tomu, aby zůstali, ale volí raději cestu odchodu.

Leon D‘oro

Respondent by osobně očekával, že se starší lidé budou snažit o to, udržet si své místo. Ve věku přes padesát let už se práce nehledá úplně jednoduše. Osobně získal přesně opačnou zkušenost. Recepční ve věku 55 let podal výpověď kvůli tomu, že nechtěl, aby se styl jeho práce jakkoli měnil, což pan Pavel nečekal. Samozřejmě chápe, že přizpůsobovat se od určitého věku změnám může být složitější, ale očekával, že si spíše bude chtít danou pracovní pozici udržet, kvůli již zmíněnému faktu horší zaměstnanosti pracovní skupiny 55+.

Panorama

Starší generace jde spíše za jistotou, zabezpečením, zázemím a hraje pro ně velkou roli také nálada v týmu. Pokud se jim tohoto dostane, jsou ochotni slevit z některých svých nároků a setrvají déle. Mladá generace se odchodu a změny práce nebojí, proto je u ní fluktuace pozorovatelně vyšší. Chtějí se neustále posouvat a v některých případech jsou až přehnaně sebevědomí. Jakmile je nemotivujeme, nezaměstnáváme a nedáváme nové podněty pro učení a rozvoj, nabývají pocitu stagnace a odejdou jinam.

Porevoluční generace byla vychovávána jiným stylem a neustále chválena i za „úspěchy“, které úspěchy nebyly. Proto při vstupu do pracovního prostředí nejsou zvyklí na kritiku a jsou šokovaní.

Top Hotel Praha

O práci v tomto hotelu se ucházejí především mladší zaměstnanci. Fluktuace v závislosti na věkové skupině není pozorovatelná.

Corinthia

Fluktuace u mladší generace je pozorovatelně vyšší. Dá se říct, že při náborovém procesu již počítají s tím, že např. absolvent setrvá 1 rok. Většina firem upřednostňuje absolventy před pracovníky, kteří mají pár let do důchodu. V praxi je ale setrvačnost absolventa nižší než člověka pár let před důchodem. Firmy tak v případě přijetí absolventa musí znovu investovat do nového zaměstnance. Hotel nemá problém přijmout pracovníka těsně před důchodem, ale důležitá je jeho jazyková vybavenost.

Shrnutí

Shromážděná data jasně poukazují na rozdíly ve fluktuaci zaměstnanců jednotlivých generací. Zaměstnanci generace X setrvávají na pracovištích delší časové úseky a jsou doplňováni zaměstnanci generace Y či Z. Generace Y se obecně méně bojí odchodu z práce. Nemají tzv. co ztratit a disponují velkým sebevědomím. Zaměstnavatelé při přijmutí absolventa (současného představitele generace Y) počítají s jeho setrváním v délce maximálně dvou až tří let. Jedním z důvodů odchodu zaměstnanců může být také nižší platové ohodnocení, než na které mohou dosáhnout v jiných odvětvích.

9. Jak byste zhodnotil/a vzájemnou mezigenerační spolupráci na pracovišti?

Alcron

Respondentka neví o mezigeneračních problémech, které by vznikaly na pracovišti. Dle jejího názoru je průnik generací na pracovišti přínosný pro všechny. Generace se vzájemně obohacují (mladší starší třeba v práci se sociálními sítěmi) starší zase přinášejí jistotu a zkušenost. Musí fungovat vzájemná rovnováha a vyváženost. Obecně ale v hotelích najdeme málo zaměstnanců ve věku 50+ z důvodu velké psychické i fyzické náročnosti práce.

Jako příklad mezigeneračního soužití na pracovišti uvádí dveřníka v důchodovém věku (velmi vzdělaný pán), práce ho baví a užívá si ji. Je oblíbený v kolektivu, jelikož umí hezky vyprávět a má hodně načteno. Z toho důvodu mu mladší kolegové naslouchají a on je zklidňuje, jelikož už má své priority srovnané.

Wellness hotel Step

Není to věku, ale spíše o pokoře člověka. Vědomostní a zkušenostní mezigenerační transfer funguje minimálně ve směru shora dolů.

Czech Tourism

Není problém v generacích, ale v konkrétních lidech. Můžete mít obrovský problém s člověkem, který zrovna absolvoval, a mít druhého, který bude naprosto skvělý a budete naladěni na jedné vlně. Ta samá situace může nastat u člověka staršího. Můžete si s ním rozumět perfektně, a nebo vám komunikace vůbec nemusí vyhovovat. Myslí si, že to není o věku!

Kongresové centrum Praha

Mladí zaměstnanci vidí, že ti starší jsou pomalejší. Starší na druhou stranu vidí, že mladí jsou zbrklí a u práce tolik nepřemýšlí. Mladší generace je toho názoru, že starší kolegové nejsou dostatečně flexibilní. U starší generace je vyšší rezistence vůči změnám. Pokud ke změnám skutečně dojde, občas přijdou říct, že byly efektivní. Všechno je o komunikaci. Rozmanitost týmu je důležitá.

Vienna House

Mezigenerační soužití na pracovišti hodnotí velmi dobře. Za velké plus považuje funkčnost komunikace napříč věkovou i organizační strukturou. Pokud vznikne problém, nečeká se až tzv. vyhnije, ale snaží se o jeho rychlé řešení. Z toho následně vyplývá čistota vztahů. Lidé vědí, že se jejich problémy a přání řeší. Snaží se o pravidelnou informovanost o stavu věci.

Imperial

Mezigenerační spolupráce funguje skvěle, vzájemně se rozvíjejí, aniž by si to uvědomovali. Starší předávají mladším pracovní návyky, zkušenosti a vztah k odpovědnosti. Mladší starším nové postupy, učí je vyrovnávat se se změnami, otevírají jim obzory.

Jurys Inn

Mezi generacemi je viditelná transformace hodnot. Starší zaměstnanci si stále drží hodnotu férovosti a kolegiality. Tento přístup má starší generace zakódovaný i v manažerských pozicích. Naopak mladší generace odmítne přijít o své volno a vzít směnu za kolegu, protože je pro ně jejich volnočasové vyžití důležitější. Zároveň ale očekávají, že jim v podobné situaci kolegové vyjdou vstříc, i když oni sami k tomuto nejsou ochotni. Starší generace v současně době daleko více přijímá kolegy mladší generace. Nesnaží se je poučovat apod. Může to být zapříčiněno faktem, že mladší generace nastupuje do pracovního procesu již se zkušenostmi z odborných praxí (často absolvovaných i v zahraničí), brigád apod.

Leon D‘oro

Vzájemná spolupráce mezi generacemi může fungovat, protože se pracovníci svým způsobem doplňují. Starší člověk má zkušenosti, ale na druhou stranu už může být „vyhořelý“. Může mít např. problém se na recepci na hosta usmát. Mladší zaměstnanci mají právě potřebné nadšení (umí jej přenést také na ostatní zaměstnance), ale nemusí si zase v určitých situacích vědět rady. Myslí si, že pokud spolu můžou spolu fungovat po lidské stránce, tak po té profesní se můžou doplňovat.

Panorama

Starší generace ví, co od té mladší očekávat. Vzájemně se od sebe učí. Jde ovšem opět hlavně o to, jestli sám konkrétní člověk má zájem se učit. V hotelnictví je nutnost, aby se kolegové učili jeden od druhého. Mezigenerační spolupráce funguje.

Top Hotel Praha

Nevnímá na většině pracovních pozic žádnou rivalitu ani mezigenerační nárazy. Starší zaměstnanec má vždycky více zkušeností a může ovlivnit mladšího zaměstnance a naopak. Existují zaměstnanci, kteří mají pocit, že když jsou starší tak mají navrch, ale to považuje za lidskou vlastnost. V zásadě komunikují všichni se všemi nebo se o to alespoň snaží.

Corinthia

Absolventi se mohou učit od starších a zkušenějších pracovníků. Na druhé straně obohacují mladší pracovníci ty starší svojí energií a pozitivním přístupem. Pozitivní energie se v týmu přenáší, ať už ji do týmu vnáší zástupce jakékoli generace. Mladší generace je více flexibilní a ochotná se učit.

Shrnutí

Respondenti se shodují na tom, že generační průnik na pracovišti je velmi přínosný a obohacující. Věková rozmanitost týmu je velice důležitá, jelikož se zaměstnanci vzájemně rozvíjí. V cestovním ruchu, potažmo hotelnictví, je nutné, aby se zaměstnanci učili navzájem. Generace X je nositelem zkušenosti, předává pracovní návyky a přenáší na mladší kolegy vztah k odpovědnosti. Generace Y vnáší na pracoviště elán, inspiraci, pozitivní přístup, nové pracovní postupy a pomáhá starším kolegům vyrovnat se se změnami. Starší zaměstnanci jsou považováni za více rezistentní vůči změnám, ale přinášejí do týmu jistotu a oporu pro mladší a méně zkušené kolegy.

Pokud dochází na pracovištích ke konfliktům, nejsou zapříčiněny generačním střetem, ale konkrétním jedincem a souvisí s mírou pokory daného pracovníka.

10. Specifikace podniku: druh podniku CR, celkový počet zaměstnanců, věková struktura

Alcron

Hotel zaměstnává 130 kmenových zaměstnanců (80-90 brigádníků). Věková struktura 18-62 let.

Wellness hotel Step

Hotel zaměstnává 74 kmenových zaměstnanců. Věková struktura od 20-70 let. Průměrný věk 30 let.

Czech Tourism

Czech Tourism zaměstnává 70 kmenových zaměstnanců. Průřez věkovou strukturou.

Kongresové centrum Praha

Kongresové centrum zaměstnává 170 kmenových zaměstnanců + outsourcingové služby. Věková struktura 21-65 let.

Vienna House

Hotel zaměstnává 130 kmenových zaměstnanců + externí firmy (úklid, brigády). Věková struktura 20-60 let. Nejvíce zaměstnanců ve věku 21-35 let.

Imperial

Věkové skupiny 21-35 a 36-50 let v poměru zastoupení na pracovišti 50/50.

Jurys Inn

Hotel zaměstnává 47 kmenových zaměstnanců + 20 brigádníků. Věková struktura 22-46 let. Průměrný věk všech zaměstnanců je 33 let. Nejvíce zaměstnanců spadá do věkové skupiny 25-35 let.

Leon D‘oro

Hotel zaměstnává 15 kmenových zaměstnanců + brigádníci + agenturní zaměstnanci. Věková struktura 51 a více: 4 zaměstnanci, 36–50: 4 zaměstnanci, 21–35: 8 zaměstnanců.

Panorama

Hotel zaměstnává 100 zaměstnanců + agentury + brigádníci. 50-60 % zaměstnanců tvoří generace 35let a výš + brigádníci a stážisti 16-25.

Top Hotel Praha

Hotel zaměstnanců 130 kmenových zaměstnanců. Věková struktura 24-55 let.

Corinthia

Hotel zaměstnává 200 kmenových zaměstnanců + brigádníci + agentury. Věková struktura 20-55 let.

4.2 Vyhodnocení rozdílů, specifik a hypotéz

V podnicích cestovního ruchu je uplatňována specifická kombinace pevně stanovené pracovní doby a směnného provozu. Toto specifikum je nejtypičtější zejména pro hotelnictví, kde pracovníci provozu pracují nejčastěji ve 12hodinových směnách v systému krátký/dlouhý týden. Na některých pracovištích, zejména recepci, je nepřetržitý provoz. Tato pracoviště jsou v provozu 365 dní v roce. Hotelová pracoviště nejde ve všech případech zavřít s přesným koncem pracovní doby, jelikož se pohybujeme v oboru hospitality a jedná se tedy o službu zákazníkovi. Dalším ze specifik je obtížně dosažitelná dovolená, zejména v letních měsících, kdy je vytížení tohoto odvětví na své nejvyšší úrovni. V dnešní době preferuje velké množství zaměstnanců flexibilní pracovní dobu. Ta je ovšem v odvětví cestovního ruchu velmi těžko aplikovatelná. Pokud lze flexibilní pracovní dobu aplikovat, jedná se většinou o administrativní pozice, ať už v hotelích či centrále cestovního ruchu.

1. hypotéza – *Pracovní doba v podnicích cestovního ruchu je odlišná od pracovní doby v jiných odvětvích.* Tato hypotéza byla na základě provedeného výzkumu potvrzena.

Otázka ochoty pracovat ve svátky a přesčas není dána generačními rozdíly jako takovými, ale spíše životní etapou, ve které se zaměstnanec nachází. V docházce do práce ve svátek dochází mezi kolegy na pracovištích k domluvě a spolupráci. Často zaměstnanci preferují práci ve svátek, jelikož je spojena s motivačním 100 % příplatkem. Zaměstnanci, kteří již mají zkušenosti s prací v cestovním ruchu jsou na toto specifikum pracovní doby zvyklí a berou ho jako součást své práce.

2. hypotéza – *Mezi generacemi lze pozorovat odchylky v ochotě pracovat přesčas či ve svátky.* Tato hypotéza byla na základě provedeného výzkumu vyvrácena. Ochota pracovat ve svátky a přesčas je dána spíše životní etapou, ve které se zaměstnanec nachází, nežli generací do které spadá.

Preferenci benefitní struktury neovlivňuje pouze věk zaměstnance, ale také jeho záliby, individuální nastavení a aktuální životní situace. Respondenti se v tomto případě shodují na preferenci zaměstnaneckých výhod sociální povahy u generace X a zaměstnaneckých výhod zkvalitňující využití volného času u generace Y.

Výhody mající vztah k práci či výhody spojené s postavením v organizaci vnímají jako samozřejmé.

3. hypotéza – *U jednotlivých generací lze pozorovat odlišnost ve struktuře zvolených zaměstnaneckých výhod (benefitů).* Tato hypotéza byla na základě výzkumu potvrzena.

Každý člověk, potažmo zaměstnanec je odlišný. Jeho pracovní motivátory závisí na vnitřním nastavení a osobním přístupu k práci. Můžeme tedy konstatovat, že pracovní motivace je velmi individuální záležitostí. Pokud bychom měli přece jen hodnotit motivátory generačně, lze z výzkumu vyvodit, že představitelé generace X preferují jistotu a bezpečí, vyplývající z jejich životní etapy, ve které se nacházejí. Většina z těchto pracovníků již kariéru vybudovala a spíše se soustředí na zajištění svých závazků. Jelikož již disponují určitými zkušenostmi, ocení, pokud se jim na pracovišti dostane uznání a úcty. Generace Y je naopak na začátku své pracovní kariéry. Z toho důvodu tíhne k seberealizaci a osobnímu rozvoji.

4. hypotéza – *Motivace k práci je u rozdílných generací odlišná.* Tato hypotéza byla na základě provedeného výzkumu potvrzena.

Komunikační kanál závisí více než na věkové struktuře zaměstnanců na povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává. Podniky cestovního ruchu využívají jako komunikační kanály meetingy, interní systémy, nástěnky, ale také telefonickou, osobní či e-mailovou komunikaci. Novým kanálem jsou interní facebookové skupiny, ve kterých se sdružují zaměstnanci a informují se o různých událostech v podniku. Zároveň lze na pracovištích vypozorovat vyšší míru online komunikace u představitelů mladší

generace. Komunikace probíhá přes aplikace WhatsApp či Messenger. Představitelé starší generace tíhnou spíše k telefonickému či osobnímu jednání.

5. hypotéza – *Jednotlivé generační skupiny preferují odlišné komunikační kanály na pracovišti.* Tato hypotéza byla na základě provedeného výzkumu vyvrácena, jelikož závisí spíše na povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává, nežli na generační skupině. Lze pozorovat určité mezigenerační preference, ale povaha práce hraje v tomto případě větší roli.

Styl vedení zaměstnanců nesouvisí s věkem, ale s přístupem k učení obecně. Rozhoduje lidský potenciál, inteligence a výchova nežli věk. Při rozhodování o stylu vedení zaměstnance je třeba aplikovat individuální přístup k jedinci, závisející na jeho osobnostních charakteristikách. Pokud bychom se pokusili zobecnit charakteristiky jednotlivých generací, vyplývající z odpovědí respondentů, dojdeme k závěru, že generace X je zvyklá být vedena spíše direktivním přístupem. Generace Y naopak vyžaduje neustálou zpětnou vazbu a komunikaci.

6. hypotéza - *Styl vedení zaměstnance je nutno přizpůsobovat v závislosti na jeho věku*. Tato hypotéza byla na základě provedeného výzkumu vyvrácena. Styl vedení záleží více na osobnostním profilu zaměstnance než na jeho věku. Při výběru stylu vedení je nutno aplikovat individuální přístup k zaměstnanci.

Preferované styly vedení jsou v tomhle případě odlišné. V zásadě můžeme konstatovat, že převažuje tendence k demokratickému stylu řízení, pozitivní motivaci a delegaci práce.

Aby bylo docíleno dokonalé objektivity, bylo by třeba pracovníky rozčlenit dle provozních, administrativních a vedoucích pozice. Délka setrvání zaměstnanců na jedné pracovní pozici se mezi těmito třemi skupinami liší. Průměrná délka setrvání u zkoumaných podniků se pohybuje mezi dvěma až pěti lety. Z výzkumu vyplývá, že představitelé mladší generace Y setrvávají na pozicích kratší časové úseky, jelikož usilují o další kariérní rozvoj a posouvají se tak podnikovou strukturou výše nebo zcela mění podnik.

Shromážděná data jasně poukazují na rozdíly ve fluktuaci zaměstnanců jednotlivých generací. Zaměstnanci generace X setrvávají na pracovištích delší časové úseky a jsou doplňováni zaměstnanci generace Y či Z. Generace Y se obecně méně bojí odchodu z práce. Nemají tzv. co ztratit a disponují velkým sebevědomím. Zaměstnavatelé při přijmutí absolventa (současného představitele generace Y) počítají s jeho setrváním v délce maximálně dvou až tří let. Jedním z důvodů odchodu zaměstnanců může být také nižší platové ohodnocení, než na které mohou dosáhnout v jiných odvětvích.

7. hypotéza – *Existuje odchylka ve fluktuaci zaměstnanců v závislosti na jejich věku.* Tato hypotéza byla na základě výzkumu potvrzena.

Respondenti se shodují na tom, že generační průnik na pracovišti je velmi přínosný a obohacující. Věková rozmanitost týmu je velice důležitá, jelikož se zaměstnanci vzájemně rozvíjí. V cestovním ruchu, potažmo hotelnictví, je nutné, aby se zaměstnanci učili vzájemně. Generace X je nositelem zkušenosti, předává pracovní návyky a přenáší na mladší kolegy vztah k odpovědnosti. Generace Y vnáší na pracoviště elán, inspiraci, pozitivní přístup, nové pracovní postupy a pomáhá starším kolegům vyrovnat se se změnami. Starší zaměstnanci jsou považováni za více rezistentní vůči změnám, ale přinášejí do týmu jistotu a oporu pro mladší a méně zkušené kolegy. Pokud dochází na pracovištích ke konfliktům, nejsou zapříčiněny generačním střetem, ale konkrétním jedincem a souvisí s mírou pokory daného pracovníka.

8. hypotéza – *Vzájemná mezigenerační spolupráce na pracovišti nefunguje, dochází k častým mezigeneračním střetům.* Tato hypotéza byla na základě výzkumu vyvrácena. Respondenti hodnotí mezigenerační spolupráci na pracovišti za přínosnou. Ke střetům způsobeným mezigeneračními rozdíly nedochází.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala střetem rozdílných generací v pracovním prostředí. Jejím cílem bylo vyzkoumat, zdali poznatky a charakteristiky vycházející z literárních zdrojů v teoretické části této práce korespondují s realitou na pracovištích v podnicích cestovního ruchu. Tato diplomová práce se nejvíce soustředila na představitele generace X, Y a Z, kteří mají na současném trhu práce největší zastoupení.

Teoretická část této práce se ve své první kapitole zabývala demografickými změnami, které v posledních letech ovlivnily podobu a současný stav trhu práce. Druhá kapitola se zabývala tématikou Age managementu, diverzitou na pracovišti a také kompetenčními modely.

V současné době představuje Age Management metodu řízení, která zohledňuje věk zaměstnanců, kteří pracují v organizaci. Hlavním cílem této myšlenky je podporovat komplexní přístup k demografické situaci, která není (v České republice, ale i jinde) příliš optimistická ve všech hospodářských odvětvích.

Kompetenční model lze definovat jako ucelený výčet kompetencí pro žádoucí výkon zaměstnance. Pokud v organizaci dochází k systematické práci s lidskými zdroji, promítnou se tyto kompetence do všech oblastí personalistiky. Nespornou výhodou kompetenčního modelu je efektivnější využití potenciálu zaměstnanců, jelikož nastavuje jasný a ucelený systém práce manažerů s podřízenými. Pokud je ve firmě využíván kompetenční model, dochází ke zkvalitnění všech personálních činností a usnadnění práce personalistů a manažerů, kteří se podílejí na výběru, rozvoji a hodnocení pracovníků.

Jak již bylo řečeno, práce se zaměřuje především na generaci X, Y, Z, jelikož má v současné době největší zastoupení na trhu práce. Z tohoto důvodu byly ve třetí kapitole teoretické části práce zpracovány podrobné charakteristiky těchto generací. Zaměřily se především na pracovní schopnosti zaměstnanců, získávání a odměňování zaměstnanců zaměřené výhradně na jeho nefinanční formy. Generace X vyznává v porovnání s generací Y a Z odlišný přístup k práci, ale i k životu. V současné době shledáváme na pracovišti největší potíž v tom, že většina zaměstnavatelů ve vedoucích pozicích

pochází z generace X a jejich podřízení z generace Y. Dochází tedy ke střetu dvou generací s odlišným způsobem smýšlení.

Jedním z důvodů, proč ke konfliktům na pracovišti dochází, může být odlišný způsob života a životního stylu jako takového. Dochází také k odlišnostem v preferencích benefitního portfolia či pracovní motivaci.

Výzkumná část této práce byla věnována kvalitativnímu výzkumu. Sběru dat k dané problematice byl prováděn empirickou metodou primárního výzkumu za pomoci strukturovaného rozhovoru. Získané informace byly analyzovány a porovnávány jak mezi sebou, tak také s teoretickou částí této práce. Cílem tohoto výzkumu bylo ověřit, zdali generační rozdíly na pracovišti popisované v teoretické části této diplomové práce korespondují s realitou, která se udává na pracovištích v podnicích cestovního ruchu. Hypotézy, které se výzkum snažil potvrdit či vyvrátit, byly zvoleny s ohledem na předpoklady generačních střetnutí na pracovišti, vycházející z teoretické části této práce.

Některé z hypotéz byly na základě provedeného kvalitativního výzkumu vyvráceny. Jednalo se o hypotézy spojené s ochotou pracovat přesčas, preferencemi komunikačních kanálu, stylem vedení zaměstnanců a mezigenerační spoluprací. U všech těchto hypotéz se respondenti shodují, že spíše, než na charakteristice dané generace záleží na osobnostním profilu daného jedince.

Výzkum tedy přichází s jasným závěrem. Mezigenerační rozdíly na pracovišti lze zcela jistě pozorovat. Více než na generačním zařazení zaměstnance, a tím vyplývající charakteristice, záleží v mnohých případech na jeho osobnostním profilu. Nelze tedy obecné charakteristiky uplatňovat v celogeneračním měřítku. Je nutné přistupovat k zaměstnancům individuálně bez ohledu na to, do které generační skupiny spadají.

ZDROJE

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávací strategie: studijní texty pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2322-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., a kol. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku.* Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN 978-809-0453-128.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714578

KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-0-7494-5242-1

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. ISBN 802-47-069-89.

Internetové zdroje

BENCSIK, Andrea a kol. *The Problems Created by the Arrival of Generations Z and Y in the Workplace* [online]. Proceedings of the International Conference on Management, Leadership & Governance. 2017 str. 46-53, [cit. 27.05. 2018]. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/detail/detail?vid=3&sid=0192a496-478a-4b17-b064-f4c1009c40fe%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122522402&db=bsu

BRONČEKOVÁ, Katarína. *X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti* [online]. HR Forum: 2010. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/

CENTRUM ZKUŠENOSTNÍHO UČENÍ. *Kompetenční modely* [online]. 2016 [cit. 01. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.zkusenostniuceni.cz/hr-sluzby/kompetencni-modely/#.WjJkuYgiHIU

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: http://www.aivd.cz/cz/publikacni-cinnost/¨

ČERVENKOVÁ, Alena. *Kompetenční modely používá jen každá třetí firma* [online]. HR Forum, 7. 1. 2016 [cit. 01. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/kompetencni-modely-pouziva-jen-kazda-treti-firma/

ČSU. *Analýza - Změna věkového složení obyvatelstva a postupné stárnutí populace* [online]. 19. 11. 2014 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xc/analyza_zmena_vekoveho_slozeni_obyvatelstva_a_postupne_starnuti_populace_na_jihu_cech

ČSU. *Demografická příručka – 2016* [online]. 24. 11. 2017 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2016

ČSU. *Modely předpokládaného vývoje trhu práce v České republice do roku 2050* [online]. 15. 11. 2012 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23193904/csu+vyvoj+na+trhu+prace+2050.pdf/ba184274-8a18-4239-9510-adc98b0b65b4?version=1.0

ČSU. *Trh práce 1993-2013* [online]. 4. 8. 2014 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trh_prace_1993_2013_20140804

ČSU. *Věková struktura k 31. 12. 2016 Česká republika* [online]. 31. 12. 2016 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz

DAVANEY, A. Sharon. *Understanding the Millennial Generation* [online]. Journal of Financial Service Professionals. Listopad 2015, str. 11-14. [cit. 27.05. 2018]. ISSN 1537-1816 Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.zdroje.vse.cz/ehost/detail/detail?vid=10&sid=186fd8bc-7786-48cc-86e1-ed845e1d633b%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=110556940&db=bsu

DEPARTMENT FOR WORK AND PENSIONS GOOD PRACTICE CASE STUDIES. *Managing without a fixed retirement age* [online]. 2011[cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.ageinclusive.com/doclibrary/good-practice-managing-without-fixed-retirement-age.pdf

DONDÉ, G. *Ethics across the generations* [online]. 20. července 2015. [cit. 02.03.2017]. Dostupné z: http://www.management-issues.com/news/7081/ethics-across-the-generations/

ELY, Barney. *Motivating a multi-generational workforce* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: www.hays.co.uk/blog/multi-generational-benefits/index.htm

FORBES. *Práce, jídlo, peníze a vztahy : Návod na použití generací* [online] 2018 [cit. 01. 05. 2018]. Dostupné z: http://generace.forbes.cz/tabulka/

HAYS. *What workers want report 2017* [online]. Culture completes the full package: 2017. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: http://go.hays.co.uk/rs/386-POI-714/images/What%20Workers%20Want%202017%20Report.pdf

HESS Scott. *Millennials: Who They Are & Why We Hate Them* [online]. 2018. [cit. 25.11.2018]. Dostupné z: https://ed.ted.com/on/mVZXkrQd

CHLÁDKOVÁ, P; BRODSKÝ, Z; PAKOSTA, J. *Age management v českém podniku : Age management in the Czech enterprise*. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration. 22, 35, 55-66, listopad. 2015. ISSN: 1211555X.

LEDVINKOVÁ, P. *Generace X a Y a diverzita na pracovišti* [online]. 2010 [cit. 02.03.2017]. Dostupné z: http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/

LIEBER, Linn D. *How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace.* Employment Relations Today [online]. Svazek 36 vydání 4, str. 85-91, [cit. 23.11.2018]. ISSN 0745-7790. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com.zdroje.vse.cz:2048/ehost/detail/detail?vid=3&sid=17b1e3f7-4420-4d7c-9f2a-bee21a55a299%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=47837407&db=bsu

MAŘÍKOVÁ, Pavlína; PAVLÍKOVÁ, Gabriela. *Demografické změny v populaci a její důsledky* [online]. 2001 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/61/139257/marikova.pdf

MPSV. *Počet příjemců rodičovského příspěvku podle pohlaví* [online]. 13.3.2018 [cit. 20. 11. 2018]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/10543

PROFESIA. *Vyhlídky trhu práce v roce 2017* [online]. 10. 01. 2017 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: http://firma.profesia.cz/aktuality/vyhlidky-trhu-prace-roce-2017/

PWC. *Workforce of the future* [online]. The competing forces shaping 2030. 2018 [cit. 23.11. 2018]. Dostupné z: https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf

REŽNÁ, Lucie; MATYÁŠOVÁ, Eva. *Mileniálové – milovat, či nenávidět?* [online]. HR News, 18.4.2018. [cit. 25.11.2018]. Dostupné z: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/milenialove-milovat-ci-nenavidet-id-3364166

REŽNÁ, Lucie; MATYÁŠOVÁ, Eva. *Mileniálové – milovat, či nenávidět* [online]. 18.4.2018 [cit. 27.05. 2018]. Dostupné z: https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSlArticleDetail/id/3364166?campaignid=3376485

SKOGLUND, B.; C. SKOGLUND. *Can age management promote work ability among older workers?* [online]. 2005 [cit. 2013-10-19] str. 392–396 DOI: 10.1016/j.ics.2005.02.049. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0531513105001433

SMITH, Yvonne, *How to ensure your employer brand spans the generations* [online]. Hays: 2018. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: https://www.hays.co.uk/blog/how-to-ensure-your-employer-brand-spans-the-generations/index.htm

SOCR ČR. *Postavení českého trhu práce v rámci EU* [online]. 29. 07. 2016 [cit. 05. 12. 2017]. Dostupné z: http://www.socr.cz/clanek/postaveni-ceskeho-trhu-prace-v-ramci-eu/

WILKINSON, David. *What motivates Generation X at work: New research* [online]. The Oxford review: Copyright 2016-18. [cit. 23.11.2018]. Dostupné z: https://www.oxford-review.com/generation-x-motivation/

ZIEKEMEYER, M.. *Age diverse management and a method for age proofing jobs. International Congress Series* [online]. 2005, vol. 1280, s. 421-427 [cit. 2013-11-19]. DOI: 10.1016/j.ics.2005.03.031. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S053151310500230X