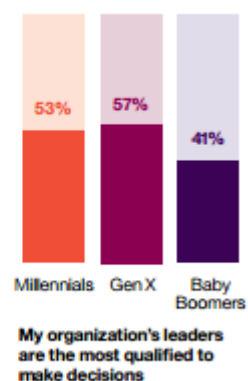
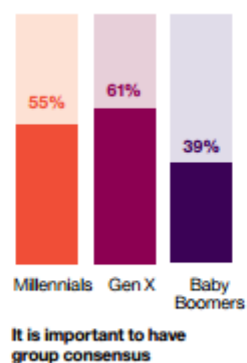
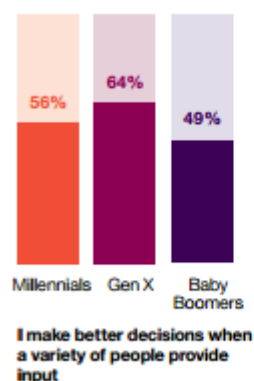


Přílohy

Příloha 1: Mýty a fakta o generaci Y

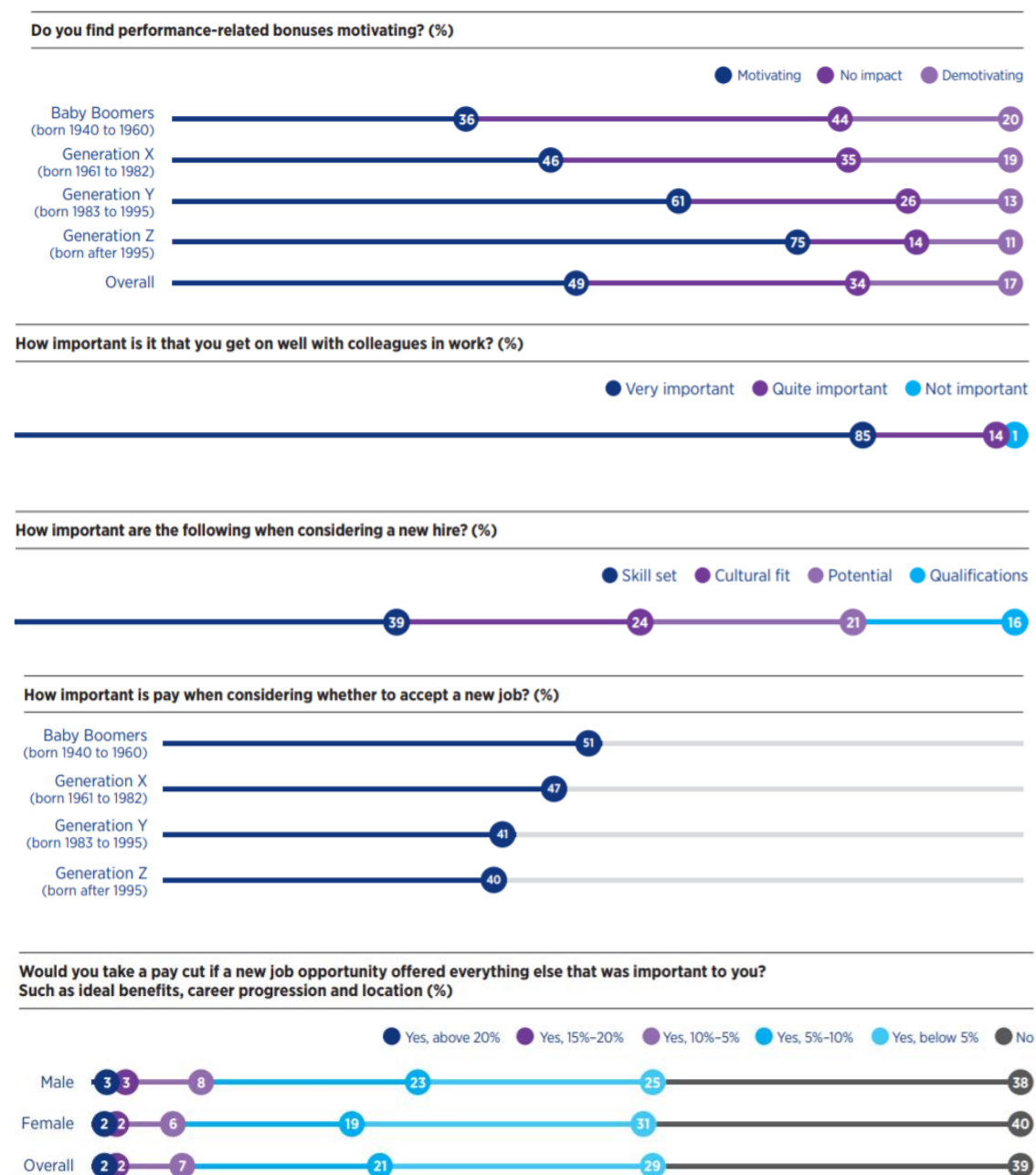
Reasons for changing jobs	 Millennials	 Gen X	 Baby Boomers
Enter the fast lane (make more money and work in a more creative, innovative environment)	42%	47%	42%
Shoot for the top (assume more responsibility in an organization with a first-rate reputation)	24%	19%	28%
Follow my heart (advance my career while doing work I'm more passionate about)	21%	24%	16%
Save the world (make a positive social/environmental impact and have more job security)	13%	11%	14%

Millennials prefer face-to-face contact when they're acquiring new work skills



Zdroj: IBM (2015)

Příloha 2: Rozdíly v preferencích benefitů



“ Almost two-thirds (62%) of respondents stated that they would be prepared to take a pay cut to achieve a better cultural fit with an organisation. ”

Zdroj: 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->

Příloha 3: Výzkumný dotazník

- 1.** Vnímáte ve Vašem podniku nějaká specifika spojená s pracovní dobou v porovnání s jiným odvětvím?
- 1b.** Pokud ano, vnímáte na představitelích jednotlivých generací větší či menší ochotu pracovat přesčas či ve svátky?
- 2.** Jaké skupiny benefitů preferují jednotlivé generace?

Nabídka

výhody sociální povahy – jedná se o příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky, příspěvky pro rekreaci dětí apod.

výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity, dotované zájezdy, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky atd.

výhody mající vztah k práci – do této kategorie řadíme stravování, výhodnější prodej podnikových produktů pracovníkům, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené zaměstnavatelem, ...

výhody spojené s postavením v organizaci – používání podnikových automobilů pro soukromé účely zaměstnance, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv, atd.

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

Nabídka



- 4.** Pozorujete uplatňování odlišného stylu komunikace (preferovaný komunikační kanál) u jednotlivých generací?
- 5.** Považujete za nutné rozlišovat u jednotlivých generací styly vedení (řízení)?
- 6.** Jaký je váš osobně preferovaný styl řízení zaměstnanců?
- 7.** Jaká je průměrná doba setrvání zaměstnance na jedné pracovní pozici ve vašem podniku, lze pozorovat rozdíly v závislosti na věkové struktuře?
- 8.** Jaká je v závislosti na věkové skupině odchylka ve fluktuaci v porovnání s průměrnou fluktuací vašeho podniku?
- 9.** Jak byste zhodnotil/a vzájemnou mezigenerační spolupráci na pracovišti?
- 10.** Specifikace podniku: druh podniku CR, celkový počet zaměstnanců, věková struktura

Příloha 4: Přepis rozhovoru hotel Alcron

1. Hotel musí být v provozu 24 hodiny denně, tudíž pracujeme na směnný provoz (ne ve všech odděleních). 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).

1b. Ze zákona vyplývá povinnost buď uhradit pracovní den nebo odměnit průměrným platem nebo možnost využít náhradní volno. V Alcronu poskytují náhradní volno. Ochota pracovat přesčas a ve svátky se vytrácí v okamžiku, kdy zaměstnanci zakládají rodiny nebo mají stálé partnery. Poté nejsou tak flexibilní. Výjimkou je, pokud partner pracuje ve stejném oboru, potom mají pro tyto věci větší pochopení a je to velmi znát. U zaměstnanců v rozmezí 30-35 let nepanuje příliš velké nadšení, pokud musí pracovat přes svátky či o Vánocích (v kontextu předchozích vyjádření). Hodně se mění lidské hodnoty v závislosti na generacích. Vnímá daleko větší důraz na osobní život (work-life ballance) u mladých lidí v produktivním věku, než je tomu u generace starší. Na toto starší generace hodně nadává. Z jejího pohledu je to v pořádku. Samozřejmě to není tak, že by nechtěli po mladší generaci žádné pracovní nasazení, protože v ČR a v hotelu určitě je veliký tlak jak ze strany hostů, tak ze strany vedení. Práce na sebe navazuje mezi jednotlivými oddělení, z čehož vyplývají velké nároky na týmovou práci.

2. Viz zaslané benefitní portfolio. Co portfolio neobsahuje, je měsíční finanční bonus v rozmezí 3-15 tisíc (ne každé oddělení dosahuje stropu 15 tisíc). Jejich 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. Jelikož se jedná o pohyblivou složku mzdy a ne nárokovou. 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). Dodržují 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, i 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 obsluhu 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. 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 a preferencích odpočinku zaměstnanců než věku. Pro zaměstnance, kteří nejsou sportovně založeni, byly zřízeny možnosti masáží.

3. 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 zohledňují například v tom, že poskytují smlouvy rovnou na dobu určitou. Volné pozice se inzerují nejdříve interně a poté externě.

4. Komunikační kanály určitě nejsou dány věkem, ale povahou práce. Aby se v hotelu zajistil dobrý tok informací, pořádá se každý měsíc tzv. Start meeting, kde jsou pozváni 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 bylo zajištěno, že se informace dostane skutečně ke všem zaměstnancům.

5. Nesouvisí s věkem, souvisí s faktory jako je přístup k učení obecně. Není to tak, že by vyžadovali na určitou pozici nějaké specifické vzdělání (kromě výjimek), ale posuzují vzdělání ve smyslu toho, že poznají, jak moc je člověk schopen vstřebávat informace a jak je zvyklý se učit. 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 jako zaměstnanců a oni si naopak velice váží práce, která jim byla nabídnuta.

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

7. Odhadem 1-20 let (hotel otevíral před 20 lety a zaměstnanci kteří setrvali v hotelu celou tuto dobu jsou 3), v průměru zhruba 3 roky.

8. 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.

9. 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 najdete málo zaměstnanců ve věku 50+ z důvodu velké psychické i fyzické náročnosti práce. Jako příklad mezigenerační 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 on už má své priority srovnané.

10. 130 kmenových zaměstnanců (80-90 brigádníků), věkový průnik 18-62 let

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytla **Nad'a Pohlreichová – Human Resources Manager** dne 15.11.2018

Příloha 5: Benefitní portfolio hotelu Alcron

2016

Seznam výhod pro zaměstnance

1. Sleva na ubytování v hotelech společnosti Rezidor (60 EUR v hotelech a rezortech Radisson Blu, Regent a Missoni; 45 EUR v hotelech Park Inn a Country Inn; v ceně je snídaně)
2. Sleva pro příbuzné a přátele na ubytování v hotelech společnosti Rezidor (80 EUR v hotelech a rezortech Radisson Blu, Regent a Missoni, 70 EUR v hotelech Park Inn and Country Inns & Suites hotels)
3. Odměny závislé na zisku hotelu a výkonu zaměstnance
4. Příspěvek na penzijní připojištění 400,- Kč/měsíc (po 12 měs. trvalého pracovního poměru)
5. Odměna za nového zaměstnance – 3000,- Kč čistého
6. Holmes Place – 2x týdně zdarma návštěva
7. Masáž 30 min 1x měsíčně zdarma
8. MAKRO – možnost nákupu
9. Jazyková škola Skřivánek – 20% sleva na otevřené kurzy
10. 15% sleva na kadeřnické služby v salonu Tony & Guy, Michalská 17, 110 00 Praha 1, tel.: 222 212 578/9
11. Květiny – pasáž Blaník, sleva 10%
12. Mystic Temple – sleva na masáže 20%, na kosmetiku 15%
13. Kožní lékař – MUDr. Hana Komrsová, tel.: 222 314 430 nebo 606 515 253, Praha 8, Ursova 1. Všeobecné kožní ošetření + vyšetření znamének dermatoskopem
14. Zvýhodněné ceny s taxi službou Speed Cars, tel: 224 234 234 nebo 605 912 925
15. 5 týdnů dovolené v roce, v němž dosáhnete 3 odpracovaných let
16. 50% sleva na oběd, brunch nebo 70% na večeři v restauraci La Rotonde
17. Stravování v jídelně zdarma
18. Uniforma zdarma
19. Prádelna – čištění pracovního oblečení zdarma

Všechny výhody pro zaměstnance, které nejsou součástí pracovní smlouvy, jsou nenárokové. Zaměstnavatel má právo tyto výhody změnit nebo zrušit. O veškerých změnách bude zaměstnanec předem informován.

Zdroj: Interní materiály hotelu Alcron

Příloha 6: Přepis rozhovoru Wellness Hotel Step

1. Vnímám, protože u nás máme provoz (např. na recepci) 24/7. Strídají se denní a noční recepční, takže je to opravdu nerovnoměrné rozložení pracovní doby a jedná se o 12hodinové směny. Na oddělení FB se pracuje v 12hodinových směnách krátký/dlouhý týden. Jsou ovšem také zaměstnanci, kteří pracují Po-Pá 8hodinové směny. Dalším specifickým např. v salesu jsou víkendové služby, MOD služby, a jednou za měsíc pohotovost.

1b. 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 někdy žádané, jelikož je s nimi spojený 100% příplatek, takže funguje také finanční motivace.

2. Existuje určité portfolio benefitů, které je ovšem nestandardní od toho, co se ve většině firem nabízí. Pracovníci THP mohou v pracovní době jednou za měsíc ke kadeřníkovi. Je jim to umožněno, jelikož u sebe mají telefon a mohou případné události řešit po telefonu. Je to pro ně příjemné, jelikož jsou v práci a mohou si pracovní dobu tímto zpestřit 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.

3. Každý člověk je jiný, nedají se jim přiřadit motivátory generalizovaně. Máme vrstevníky na pracovišti, 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. Od inteligence počínaje a lidskostí a empatií konče. Jako příklad uvádí příchod do práce, kdy jedna slečna neodpoví ani na pozdrav a druhá je milá a řekne dobrý den. Je to celé o lidském nastavení, lidské kvalitě. Jsou lidi lumpové a je jedno, jestli je jim 50 nebo 20, vždycky se někdo takový najde. Přesto se dá generačně vyzorovat u starších lidí větší pokora (70 letá zaměstnankyně se zkušenostmi, zažila spoustu věcí, na některé věci má opačný názor než paní z HR – rozdílné generace – ale respektují vzájemně svůj názor, je pokorná, umí reagovat, manažerské schopnosti má výborné – má přirozenou autoritu).

4. Jelikož není přímá nadřízená, tak neumí tuto otázku zcela zodpovědět. Uvádí příklady, které vyzorovala jako personalista. U mladší generace převládají média typu WhatsApp a sociální sítě. Když si například přerozdělují úkoly, sdílejí informace okamžitě online a reagují v reálném čase. Oproti tomu již zmiňovaná 70letá pracovnice preferuje raději telefonický kontakt nebo osobní jednání. Je to přirozené a vyplývá to z doby.

5. 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 nатуry lidí). Rozlišování dle věkové struktury není vypovídající. Rozhoduje lidský potenciál, inteligence a spíše vlastnosti spojené s výchovou nežli věk.

6. Demokratický vedoucí, všichni radili, aby vedla spíše metodou cukr a bič, ale vnitřní nastavení je z osobního hlediska jiné. Snaží se v lidech probudit touhu po spolupráci.

7. Je to velmi rozdílné, někteří lidé zůstanou 8 let, v průměru se dá konstatovat 2-2,5 roku. Dle věkové struktury, záleží na pozicích. Z některých pozic je možnost dalšího rozvoje a kariérního postupu. U některých pozic (například ředitelské) už není kam jít (z ředitele se nestane majitel), v tomto případě volí raději cestu odchodu jinam, kde můžou čerpat nové poznatky a zkušenosti, jelikož se na současné pozici již nemůžou nadále rozvíjet.

8. Fluktuace je více či méně stejná jako v minulosti, problém je spíše v tom, že nejsou dostupní zaměstnanci na trhu práce, je těžké obsadit standardní 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. 60.-80. léta (věk Vodnáře) rodily se děti, které měly touhu něco změnit. V současnosti se nacházíme ve věku Ryby, potřebují mít svoji jistotu. Lidé, kteří přijdou na trh práce za pět let budou úplně kvalitativně jinde. Současná mládež to má tzv. „někde“. Říkají, že nechtějí chodit do práce, chtějí, aby je práce bavila, nejde jim o peníze. Potkává lidi ve věku 20 let, kteří říkají: Nejde mi o peníze, chci jenom, aby mě práce bavila. 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 emocionální uspokojení, více emocionální než materiální.

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

10. 74 stálých zaměstnanců (bez pracujících na dohody), průběrný věk 30 let, věková struktura od 20 do 70 let.

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytla **Ing. Eva Rákosníková, MBA – Personalistka** dne 9.11.2018

Příloha 7: Přepis rozhovoru Czech Tourism

1. Pracovní doba je flexibilní, povinnost být v práci je mezi 9-15 a 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.

1b. Generační rozdíly nemají vliv, jde spíše o povahu konkrétního člověka nezávisle na věku a na jeho přístupu k práci. Jestli do toho jde naplno, s tím že holt nějaké přesčasy budou, nebo to bere jako podnik státní správy, jedu si od-do a víc mě nezajímá.

2. Pěkné portfolio ve srovnání s ostatními firmami. Např. stravenky, 5 týdnů dovolené, sick days, multisport karta, penzijní připojištění, jazykové kurzy, možnost vycestovat po světě (např. v rámci zahraničních zastoupení – nabízí možnost vycestovat např. i účetním v rámci inventur, což není z povahy práce účetní zcela standardní). Multisportka a penzijní připojištění je možno čerpat jako benefit až po odpracovaném roce, stravenky jsou hned od nástupu (což ve srovnání s jinými firmami může být výhoda, protože na jiných pracovištích někdy nabízí možnost stravenek až po zkušební době). Nejvíce frčí multisportka napříč generacemi.

3. Máme tým věkově smíšený, starší zaměstnanci dávají do práce srdíčko, ale jsou i tací, kteří si to odpracují a nestráví v práci ani minutu navíc. To samé se projevuje u mladší generace. Pozoruje vyloženě dřiče, 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 chodila do práce na nezbytně nutnou dobu a kvůli stabilnímu příjmu a chtěla žít spíše mimopracovní život, tato hypotéza se v Czech Tourismu rozhodně nepotvrzuje.

4. Hodně záleží spíše na povaze problému, který se řeší. Pokud je nutná doložená písemná komunikace, tak zvolíte styl emailu, pokud je to něco, co je potřeba narychlo 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 (sedmipatrová budova), lidé jsou rozptýleni ve všech patrech, což např. ve srovnání s open spacem, ve kterém osobní komunikace mnohdy znamená přejít od jednoho stolu k druhému, takže převažují telefonické rozhovory než osobní kontakt. Ale opravdu záleží spíše na povaze řešeného problému. Z hlediska věkové diverzifikace nepozoruje preferenci nějakého komunikačního kanálu.

5. Nedokáže zodpovědět, nevede tým

6. Zatím se spíše nechá vést, jelikož je v oboru nová a nerada dělá chyby. Nechá si raději poradit, případně 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.

7-8. Fluktuace není nikterak velká, vzhledem k povaze práce lidé setrvávají spíše delší časové období. Lidé inklinují k delšímu setrvání ve firmě. Většinou starší 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. Většinou zůstávají 2-3 roky a potom mění pozice. Existují ale i tací, kteří zůstávají delší časové úseky.

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

10. 70 zaměstnanců, průřez věkovou strukturou.

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytla **Ing. Monika Marešová – asistentka ředitele odboru Finance and facility management** dne 6.11.2018

Příloha 8: Přepis rozhovoru Kongresové centrum Praha

1. 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.

1b. Zaměstnanci jsou na toto specifikum zvyklí. Atmosféra, která je spojena s kongresovým centrem vtáhne zaměstnance natolik, že mají chuť ho posouvat dál. Různorodost práce zapříčiní i ochotu pracovat ve svátcích či o víkendech.

2. Největším benefitem je parkování v domě (za minimální poplatek), obědy za 40Kč, od příštího roku tři dny sickdays, slevy 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.

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

5. Atmosféra v kongresovém centru je postavená na tom, že lidé se 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. Př.: jsou situace, kdy zvednete hlas a vidíte, že někteří starší zaměstnanci toto nedávají. S někým si klidně můžete říct jdi do prdele, tohle udělej, ale jinému byste to říct nemohla, protože by to nepřijal. V rámci oddělení se uplatňují odlišné přístupy vedení zaměstnanců.

6. Osobní 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 sami splnit. 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.

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

8. 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.

9. Mladí zaměstnanci vidí, že ti starší jsou pomalejší. Starší na druhou stranu vidí, že mladí jsou zbrklí a u práce tolik nepřemýšlejí. Je vidět, že mladá generace válcuje tu starší generaci v tom, že mladší se raději sdružují s mladšími než s někým starším, protože si myslí, že není tak flexibilní. Když člověk představuje změny, tak některým představitelům starší generace rovnou řekne, aby se raději zdrželi komentáře, protože nechce poslouchat, že něco nejde. U starší generace je vyšší rezistence vůči změnám. Opakují vám, že něco dělají jedním způsobem už 20 let, takže proč to měnit, když už mají spoustu věcí odzkoušených. Člověk se u starších zaměstnanců občas snaží přijít s něčím novým a pak zjišťuje, že se stává, že starší generace se usměje a řekne, tak tohle, to jsme tady dělali třeba před deseti lety. Jako vedoucí jim musíte vysvětlit, že situace je v dnešních podmínkách jiná a řešení by mohlo být efektivní. Svým způsobem je takový přístup brzda. Když je přinutíte to zkusit, občas vám přijdou i říct, že změna byla k lepšímu. Všechno je o komunikaci. Rozmanitost týmu je důležitá.

10. včetně hotelu do 170 zaměstnanců + outsorcingované služby, Věková struktura 21-65 let. Využívají hodně brigádníků a důchodců.

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytl **Miroslav Pechman – provozní ředitel** dne 1.11.2018

Příloha 9: Přepis rozhovoru Vienna House

1. Specifikem je nepřetržitý provoz recepce, částečně a technického oddělení (týká se hlavně provozních pozic), jinak je pracovní doba rozvrstvená. Do nočních směn se zasahuje minimálně. Snaží se, aby se desátá hodina překročila maximálně o jednu až dvě hodiny, nejdéle však do půlnoci. Pracují také ve svátky, nelze aby zavřeli 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.

1b. Aktuální téma jsou svátky, F&B plánují směny na Štědrý den a vánoční svátky měsíc dopředu. Zatím nikdy nebyl problém tyto (vánoční) 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 holčičku, ale chodí do práce ve Štědrý den pokaždé, vždycky se nějak přizpůsobila. Nemyslí si, že by byla nějaká nevole (spojená s věkovou strukturou).

2. Mají průřez benefitů, využívají benefity ve všech nabízených skupinách. Myslí si, 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 jednorázový 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.

3. Nepřisuzovala by generaci, ale zdali mají možnost se v danou chvíli dále posunout. Hotel jako takový se snaží nabídnout zaměstnancům rozvoj v tom smyslu, pokud se necítí na dané pracovní pozici zcela komfortně, aby měli možnost přesunout se jinam (vyrůst), a docílit tak spokojenosti zaměstnance a jeho pracovní efektivity, což je přínosem pro hotel.

4. 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, spíše dojde k osobnímu kontaktu a problém či situace se řeší tzv. face to face. Osobní jednání je v tuhle chvíli příjemnější.

5. 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.

6. Hodně záleží na typu práce. Pro ni samotnou na HR úseku preferuje spíše osobní kontakt s lidmi, na druhou stranu na konci měsíce přichází období spojené s administrativními činnostmi. V tuto chvíli je třeba se soustředit a být raději v klidu a práci pořádně zkontrolovat (jelikož jsou zodpovědní např. za mzdy).

7. Strašně těžké odpovědět, přesná čísla nemají k dispozici. Tato problematika se řeší spíše ke konci roku. Neví, zdali by mohla tyto informace vůbec zveřejňovat.

8 Jsou lidé, kteří žijí s hotelem např. 10-15 let. Patří tam také zaměstnanci ve věku do 40 let. Hotel funguje zhruba 16-17 let.

9. Mezigenerační soužití na pracovišti hodnotí velmi dobře. Jednak je to o učení a jako velké plus vidí 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 nebo přání řeší, snaží se o pravidelnou informovanost o stavu věci.

10. Počet zaměstnanců 130 stálých zaměstnanců + externí firmy (úklid, brigády), nejvíce zaměstnanců ve věku 20+ ale mají také pracovníky přes 60, ničemu se nebrání (z hlediska věku).

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytla **Barbora Šustková – HR Assistant** dne 9.11.2018

Příloha 10: Přepis rozhovoru Art Deco Imperial Hotel

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

1b. 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.

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

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

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

5. 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.

6. Demokratický leadership se silným důrazem na týmovou práci.

7. 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.

8. Odchylka ve fluktuaci je značná viz bod 7. V dnešní době je pro zaměstnance vstupující čerstvě na trh práce normální vydržet na pozici 2-3 roky a posunout se dál.

9. Mohu hovořit pouze za naše pracoviště. 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.

10. Věkové skupiny 21-35 + 36-50 cca 50/50

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytl **Martin Čípa – Front Office & HR Manager** dne 29.10.2018

Příloha 11: Přepis rozhovoru hotel Jurys Inn

1. Pracuje se na směny, v kuchyni je krátký/dlouhý týden 12hodinnové směny, číšníci pracují v 8hodinových směnách (ranní, odpolední), recepce pracuje nepřetržitě v 12hodinových směnách.

1b. 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, takže nejsou tímto faktem překvapeni. 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 raději čas mimo pracovní prostředí.

2. Benefitní portfolio sestavují 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 neví o tomto benefit vůbec zájem. Novým benefitem je placená roční lůžka, která se řadí mezi univerzální benefity využívané všemi zaměstnanci.

3. Bezpečí a jistotu řeší starší zaměstnanci se závazky jako rodiny, 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 a druhý pracuje čistě za účelem příjmu a realizuje se mimo pracovní prostředí.

4. 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 večeri, ale už jim nedojde, že je potřeba o tomto informovat osobně či telefonicky, aby si ověřili přijetí informace, jelikož 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.

5. zodpovězeno v otázce 4.

6. Snaží se 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 zkosnatělý, 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, čím prohlubuje vzájemnou důvěru.

7. 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, dneska ve stejném věku stihl projít i 4-5 hotely. Mladá generace pracovníků (18-23 let) v současné době již má za sebou více pracovních zkušeností, ale spíše krátkodobějšího charakteru.

8. 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.

9. Mezi generacemi hodně vidí transformaci hodnot. Starší zaměstnanci si stále drží hodnotu férovosti, kolegiality (nenechám kolegu ve štychu, když je nemocný, vezme směnu za něj). Toto má starší generace zakódované 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 takové situaci kolegové vyjdou vstříc i když oni sami k tomuto nejsou ochotni. Starší generace v současné 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.

10. 47 kmenových zaměstnanců + 20 brigádníků. Průměrný věk všech zaměstnanců je 33 let. Nejstarší zaměstnanec 46 let. Věkové rozmezí 22-46 let. Nejvíce zaměstnanců ve věkové skupině 25-35 let.

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytla **Ing. Jana Kohlíčková – Human Resources Manager** dne 26.11.2018

Příloha 12: Přepis rozhovoru hotel Leon D'oro

1. Funguje směnný provoz, který funguje také ve výrobě atd., ale to největší specifikum je v tom, že naopak ve svátcích a o víkendech se dá výroba přerušit, zatím co v CR právě přes svátky a víkendy bývá nejvíce práce. Je to úplně opačně než v jiných odvětvích.

1b. Hraje určitě roli věk a socioekonomický status, ale 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 lidi 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 člověk, když už je starší, tak pravděpodobně má to zázemí a chce raději trávit čas v těchto chvílích s rodinou, ale z jeho zkušenosti se to zatím ještě nestalo.

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

3. Určitě lze vypožarovat trend v souvislosti s věkovými skupinami. Za sebe by u starších (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 moc nemontoval, 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 dosáhl, 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.

4. S mladšími kolegy z recepce klidně komunikují pomocí aplikace WhatsApp či Messenger, zatímco se staršími zaměstnanci je občas problém, aby si vůbec přečetli firemní 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.

5. Vede své zaměstnance dle odpovědi na otázku 6.

6. 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.

7. Rozdělit by zaměstnance na dvě skupiny. Lidi, kteří jsou tzv. „držáci“ a pracují v hotelu 8 a více let a druhá skupina, do které patří lidi, 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.

8. Osobně by čekal, že starší lidé se budou snažit o to udržet si své místo, s tím že ve věku přes padesát let už se práce nehledá úplně jednoduše. Na druhou stranu jeho osobní zkušenost velí to, že právě jeden recepční ve věku 55 let dal 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+.

9. 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. Přičemž mladší zaměstnanci mají právě potřebné nadšení (umí je přenést také na ostatní zaměstnance), ale nemusí si zase v určitých situacích vědět rady. Myslí si, že pokud si zaměstnanci lidsky sednou a můžou spolu fungovat po lidské stránce, tak po té profesní se můžou doplňovat.

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

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytl **David Pavel – Front office manager** dne 26.11.2018

Příloha 13: Přepis rozhovoru hotel Panorama

1. 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.

1b. 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 má volno. 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 den 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.

2. 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 zajímají 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.

3. 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 (mají jistotu zaměstnání, stabilního příjmu, příjemného kolektivu). Opět velmi záleží na individuálním nastavení konkrétního zaměstnance.

4. Záleží na konkrétních pracovních pozicích. U základnějších pozic jako je třeba prádelna funguje přístup „řeknu a ukážu“, 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 už je hodně spjatá s výpočetní technikou, takže používá e-mail, messenger, skype atd.

5. Jde spíše o individualitu. Mladá generace potřebuje hodně zpětnou vazbu, neustálou komunikaci. Starší generace je mnohdy zvyklá na direktivnější styl vedení, a proto často nediskutuje v případě, že je jí zadán pracovní úkol. U nového člověka 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. Nejde přímo specifikovat podle věkové skupiny. Mladší generace má ráda, pokud se o ně manažer zajímá i po osobní stránce, a ne čistě jenom jako o zaměstnance, který podává pracovní výkon.

6. 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.

7. 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 stálější. Recepční, číšník a provozní zaměstnanci mají životnost ve většině případů okolo 2 let. Administrativní pozice 10 a více let.

8. 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, tak mají pocit, že stagnují a odejdou jinam. Porevoluční generace, která byla vychovávána trochu jiným stylem a neustále chválena i za „úspěchy“, které úspěchy vůbec nebyly. Proto při vstupu do pracovního prostředí nejsou zvyklí na kritiku a jsou šokováni.

9. 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.

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

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytla **Barbora Jelínková – HR Manager** dne 27.11.2018

Příloha 14: Přepis rozhovoru Top Hotel Praha

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

1b. 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. Většinu z nich práce ve svátcích vyhovuje, jelikož je s tím spojen příplatek.

2. 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.

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

4. Nezáleží tolik na věku, ale spíše přímo 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.

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

6. 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.

7. 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.

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

9. 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.

10. Hotel, 130 kmenových zaměstnanců, 24-55 let

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytla **Mgr. Nicole Nagyová – Personalistka** dne 27.11.2018

Příloha 15: Přepis rozhovoru Corinthia Hotel Prague

1. 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, kde je možnost velké flexibility a práce 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 stanovený 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.

1b. Preferují pracovníky kteří mají buď vystudovanou hotelovou školu nebo už se v hotelnictví pohybovali, a 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 s touto situací obeznámeni a berou tyto situace 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.

2. 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.

3. 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. Nevýhodou 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 generaci zaměstnanců 40/60. Potřebu uznání a úcty shledává u pracovníku starší generace.

4. Komunikační kanál záleží hodně na povaze práce. Starší generace komunikují 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 komunikaci WhatsApp či sdílenou komunikaci na Facebooku. Využívají také facebookovou skupinu Corinthia zaměstnanci, pomocí které informují své zaměstnance o aktuálním dění v hotelu.

5. Starší zaměstnanci nemají rádi změny, závisí to ale na jednotlivci.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. Hotel, 200 kmenových zaměstnanců + brigádníci + agentury, 20-55 let

Zdroj: Odpovědi na otázky poskytla **Monika Janíčková – Recruitment Coordinator** dne 28.11.2018