Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2020 Evgeniya Sokolova

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Značka zaměstnavatele z pohledu jednotlivých generací

Autor bakalářské práce: Evgeniya Sokolova

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Značka zaměstnavatele z pohledu jednotlivých generací*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 13. května 2020 Podpis

P o d ě k o v á n í

Tímto bych ráda poděkovala paní PhDr. Marcele Palíškové, Ph.D. za pomoc při zpracování mojí bakalářské práce a vstřícný přístup. Také bych ráda poděkovala panu Jiří Ladně za věnovaný čas a možnost spolupráce se společností BrandBakers, s.r.o. Zároveň děkuji svojí rodině a přátelům za podporu. Nakonec bych ráda poděkovala všem respondentům, kteří se podíleli na mém průzkumu.

Název bakalářské práce: Značka zaměstnavatele z pohledu jednotlivých generací

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou budování značky zaměstnavatele. Cílem je rozpoznání rozdílů vnímání značky zaměstnavatele u příslušníků rozdílných generací X, Y a Z, baby-boomers a tiché generace. K dosažení cíle je použita kombinace výzkumných metod: dotazníkové šetření, metaanalýza existujících šetření, analýza případových studií.

Hlavním výstupem práce je identifikace postupu pro budování úspěšné značky zaměstnavatele v návaznosti na požadavky a očekávání různých generací. Závěrečná kapitola je věnována formulaci doporučení pro firmy k jednotlivým generacím.

Klíčová slova:

Značka zaměstnavatele, Employer Brand, Employer Branding, generace X, generace Y, generace Z

Title of the Bachelor´s Thesis: Employer Brand from the perspective of different generations

Abstract:

This bachelor thesis focuses on problematics of Employer Branding with emphasis on requirements of generation X, Y, Z, baby-boomers and quite generation. It aims to recognize the differences in the perception of Employer Brand in particular generations. The goal of this thesis is reached by a combination of research methods: questionnaire survey, meta-analysis of existing surveys and analysis of case studies.

The contribution of this thesis lies in the identification of a process for building a successful Employer Brand in connection with the requirements and expectations of different generations. The conclusion contains of recommendations for Employer Branding according to different generations.

Key words:

Employer Brand, Employer Branding, generation X, generation Y, generation Z

Obsah

ÚVOD **9**

I. TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 CHARAKTERISTIKA TRHU PRÁCE **12**

1.1 Aktuální situace na trhu práce v ČR **12**

2 GENERACE **14**

2.1 Charakteristika jednotlivých generací **15**

2.2 Generace na trhu práce **16**

3 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE **18**

3.1 Employer Branding **19**

3.1.1 Candidate Experience 19

3.1.2 Employer Experience 20

3.1.3 Employer Value Proposition 22

3.1.4 Etapy budování značky zaměstnavatele 23

II. PRAKTICKÁ ČÁST **25**

5 METODIKA **26**

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ A PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ **27**

6.1 Základní informace o firmě IKEA CZ **27**

6.1.1 Vize, poslaní a klíčové hodnosty IKEA 27

6.1.2 Firemní kultura IKEA 28

6.2 Případová studie IKEA CZ **29**

6.3 Vyhodnocení značky zaměstnavatele IKEA 30

6.4 Základní informace o firmě EY Česká republika 31

6.4.1 Vize, poslání a hodnoty EY 32

6.4.2 Firemní kultura EY 33

6.5 Případová studie EY Česká republika 34

6.6 Vyhodnocení značky zaměstnavatele EY 37

7 VLASTNÍ ŠETŘENÍ 38

7.1 Výsledky dotazníkového šetření 38

7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření 41

8 DOPORUČENÍ 43

ZÁVĚR 47

SEZNAM CITOVANÉ LITERATURY 48

Seznam monografické literatury: 48

Internetové zdroje: 48

SEZNAM OBRÁZKŮ 51

SEZNAM TABULEK 51

PŘÍLOHA 53

Úvod

„Značka je pro firmu jako pověst pro osobu. A pověst si dobudete tím, že děláte těžké věci dobře.“ Jeff Bezos, zakladatel Amazon.com

Proč některé společnosti prospívají a jen při zmínce jejich názvu si každý dokáže představit o jakou společnost se jedná a co nabízí? A pak jsou firmy se skvělým produktem a dobrou myšlenkou, o kterých nikdo neslyšel? Důvodem je povědomí a známost na trhu práce. S rychlým vývojem sociálních sítí a technologií lidem už nestačí, co firma sama o sobě říká. Existují stovky webových stránek s nezávislým hodnocením firmy od jejich zaměstnanců, avšak názory se dají ovlivnit, než by firma musela dělat vlastní reklamu. Jedním z nástrojů pro zlepšení pozice firmy na trhu práce je budování značky zaměstnavatele. Employer Branding je dlouhodobý proces, který přináší nejen dobré postavení firmy, spokojenost zaměstnanců, ale i finanční přebytek.

Každý rok na trhu práce přibývá více a více nových podniků, což dává uchazečům o práci příležitost si vybrat své vysněné zaměstnání. Na druhou stranu pro firmy je to jasnou nevýhodou a příčinou vysoké konkurence o talenty. Kvůli tomu každá firma, která si dává záležet na svém rozvoji, se snaží odlišit od konkurence.

Další skutečností, se kterou se setkávají firmy, je vstup na trh práce nových generací. Kvůli posunu důchodového věku a delší době života, se v jedné firmě můžeme setkat se seniory a mladými absolventy. Každá generace má jiné požadavky a očekávaní, proto jsou firmy nucené hledat kompromisní řešení, aby vyhověli všem zaměstnancům.

Cílem této bakalářské práce je rozpoznat rozdíly vnímání značky zaměstnavatele u příslušníků rozdílných generací (tichá generace, baby-boomers, generace X, Y a Z). K dosažení cíle je použita kombinace výzkumných metod: dotazníkové šetření, metaanalýza existujících šetření a analýza případových studií.

Práce se skládá z teoretické části, ve které jsou definované základní pojmy a charakterizovaná aktuální situace na trhu práce, a praktické části. Účelem praktické části je analýza sekundárních dat a její propojení s výsledky osobního šetření. Praktická část práce používá výstupy z již konaných výzkumů firmy zabývající se Employer Brendingem (BrandBakers).

Východiskem práce jsou doporučení pro firmy k postupu při budování značky s ohledem na požadavky všech generací, které se současně nachází na trhu práce.

Výsledky analýzy mohou sloužit podnikům jako základna k volbě odlišných nástrojů budování značky zaměstnavatele směrem k rozdílným generacím.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Charakteristika trhu práce

Trh práce je sférou formování poptávky a nabídky práce. Trh práce je vystižen těmito ukazateli: počtem ekonomicky aktivního obyvatelstva, počtem lidí zaměstnaných v ekonomice státu a mírou nezaměstnanosti. Charakteristickým rysem pro trhu práce je jeho zdroj, který se nazývá lidský kapitál (angl.: human resources).

Poslední roky můžeme sledovat změnu role lidského kapitálu, je kladen důraz na přímé propojení pracovních schopností lidských zdrojů a celkové úspěšnosti společnosti. Vlivem těchto změn se z personálního řízení stalo řízení lidských zdrojů, které se soustředí více na výběr vhodných kandidátů a spokojenost zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je vedení zaměstnanců, které se podělí na dosažení cílů firmy jako celku (Armstrong, 2007).

Později, na začátku 21. století, se začalo rozvíjet odvětví řízení talentů, tzv. talent management, a to z důvodu velké konkurence o kvalifikované zaměstnance. Podle Kociánové (2012) talent management je procesem identifikace, získávání, rozvíjení, udržení a využití talentů. Talent management je svým způsobem původem pro Employer Branding, kterému se věnuje třetí kapitola této práce, kde je charakterizovaná značka zaměstnavatele a její součásti.

Následující podkapitola se věnuje popisu situace na trhu práce v České republice a ukazuje, jak se vyvíjí pod vlivem nízké nezaměstnanosti a vstupu nové generace na trh práce.

1.1 Aktuální situace na trhu práce v ČR

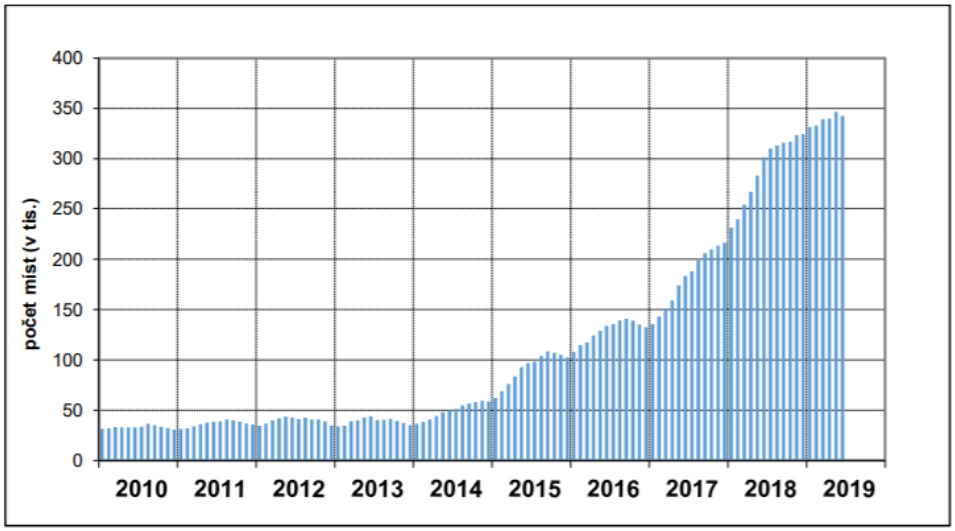
V současné době se řeší světový trend neustálého přírůstu nových firem a s tím nových pracovních pozic, důsledkem je stálé snižování nezaměstnanosti.

„Počty volných pracovních míst (VPM) oznámených zaměstnavateli na ÚP ČR dále rostly, jejich průměrný počet za rok 2018 činil 285,5 tis. a meziroční rozdíl byl téměř stejný (107,3 tis.).

/.../

Počet uchazečů o zaměstnání připadající na 1 volné pracovní místo (0,8) byl ve srovnání s rokem 2017 (1,8) méně než poloviční“ (MPSV, 2019).

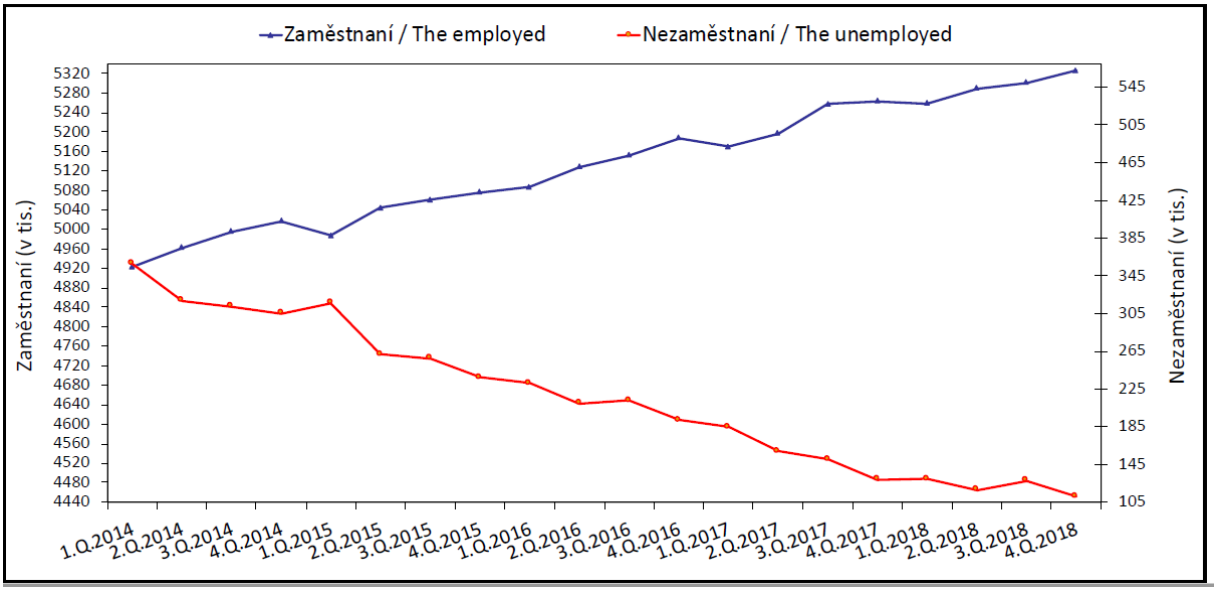
Obrázek 1.1 Vývoj růstu pracovních míst



Zdroj: MPSV (2019)

Celkový počet zaměstnaných osob podle výsledků Výběrového Šetření Pracovních Sil ČSÚ (2019) dosáhl v roce 2018 výší 5 293,8 tis. osob., což je o 72,2 tis. vyš oproti minulému roku. Počet nezaměstnaných osob v roce 2018 se dále snižoval na výše 121,6 tis. osob.

Tabulka 1-1 Vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti



Zdroj: ČSÚ (2019)

Podle informací z VŠPS ČSÚ vyplývá, že největší podíl zaměstnaných osob byl zaznamenán u věkové skupiny od 40 do 54 let, pak u skupiny od 25 do 39 let, třetí největší skupinou je 55 až 65 let, nakonec nejmenší skupina z ekonomické aktivního obyvatelstva je

skupina od 15 do 24 let, nicméně osoby ve věku 65 a více jsou taky představené mezi zaměstnané, a to ve výši 147 tis. obyvatel z 2062,8 tis. obyvatel této věkové skupiny (viz Tabulku 1-1).

Tabulka 1-2 Věková struktura zaměstnaných

Věkové skupiny	2017			2018			rozdíl 2018-2017			index 2018/2017 (%)
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	
celkem	5 221,6	2 915,8	2 305,8	5 293,8	2 946,5	2 347,3	72,2	30,7	41,5	101,4
15-24	291,2	173,0	118,2	277,0	161,2	115,8	-14,3	-11,8	-2,4	95,1
25-39	1 830,7	1 075,0	755,6	1 808,0	1 064,3	743,8	-22,6	-10,8	-11,9	98,8
40-54	2 145,9	1 128,4	1 017,6	2 207,4	1 159,9	1 047,5	61,5	31,5	30,0	102,9
55-64	826,0	466,4	359,6	854,4	476,3	378,1	28,4	9,9	18,5	103,4
65+	127,7	72,9	54,8	147,0	84,8	62,1	19,2	11,9	7,3	115,0
15-64	5 093,9	2 842,9	2 251,0	5 146,8	2 861,7	2 285,2	53,0	18,8	34,2	101,0
20-64	5 070,9	2 829,4	2 241,5	5 124,3	2 848,8	2 275,6	53,4	19,3	34,0	101,1

Zdroj: ČSÚ (2019)

To odpovídá světové situaci, kde můžeme zachytit pět generací pracujících spolu na jednom pracovišti, a to z důvodu posunu věku důchodu a delší délky života. Aktuální situace na trhu práce tlačí na zaměstnavatele, aby změnili vnímání lidských zdrojů a přizpůsobili styl vedení a pracovní podmínky podle potřeb různých generací.

Další kapitola se zabývá problematikou generací a popisuje rozlišné charakteristiky jednotlivých generací.

2 Generace

Poprvé se problematikou generací začalo zabývat v 19. století. Nyní se pojmu generace věnují různé vědecké obory, například: demografie, sociologie, ekonomie, biologie, genealogie atd. Nejvíce výstižný pojem pro účely této bakalářské práce poskytuje sociologie.

Podle sociologického ústavu Akademie věd ČR generace je „velká, sociálně diferencovaná skupina osob, které jsou spojené dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívající podstatná období své socializace ve shodných historických a kulturních podmínkách.“

Celkové rozdělení na generaci není přesné a zcela závisí na prostředí jednotlivce. Nicméně nejvíce rozšířené dělení do sebe zahrnuje tichou generaci, baby-boomers, generace X, Y a Z.

2.1 Charakteristika jednotlivých generací

Každá země si určuje rozsah jedné generace jinak podle kulturních a politických dění v daném státě, avšak jsou to zhruba stejné roky. Daná kapitola by měla odvodit podstatné příznaky každé z výše představených generací.

Tabulka 2-1 Charakteristika jednotlivých generací

Tichá generace	Jsou to lidé, co se narodili mezi dvěma světovými válkami, zažili několik režimů. Většina už je v důchodu, neboť jsou ve věku 65 a více. Hlavním rysem této generace je loajalita jak v pracovním, tak v osobním životě.
Baby-boomers	Také občas známá jako Šťastná generace je narozená po II. světové válce. Jejich život je značně ovlivněn rozdělením Evropy na komunistický Východ a svobodný Západ. Tato generace je zvyklá na těžkou práci.
Generace X	Jsou výsledkem státní propopulační politiky v České republice jsou taky známé jako „Husákovy děti“. Generace, která vyrostla během socialismu a krize 90. let 20. století, je první generací, která nemá potřebu sňatku. Dnes je jim kolem 40 let.
Generace Y	Nejvíce jsou známé pod názvem Mileniálové. Je nejvíce prozkoumanou generací. Je to první globalizovaná generace a první generace, která měla internet již od dětství. Narozeni v době otevřených hranic a svobody.
Generace Z	Nejstarším představitelům této generace je teprve 20 let. Narodili se v digitálním světě a neznají život bez Smartphonů. Rychle se adaptují a většinu času tráví ve virtuálním světě.

Zdroj: Forbes (2019), Dosedlová (2014), vlastní zpracování

Tabulka 2-2 ukazuje strukturu obyvatelstva dle generací v České republice v roce 2018. Stejně jak ve většině evropských států, zastupitelstvo obyvatel ve věku nad 40 let je o hodně větší než mladší generace.

Tabulka 2-2 Věková struktura obyvatelstva ve věku starší 15 let

Věkové skupiny	2017			*2018*			rozdíl 2018-2017			index 2018/2017 (%)
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	
15-24	999,6	512,2	487,4	976,5	500,9	475,6	-23,0	-11,3	-11,8	97,7
25-39	2 239,1	1 150,3	1 088,8	2196,3	1129,5	1066,8	-42,8	-20,8	-22,0	98,1
40-54	2 348,3	1 201,1	1 147,2	2394,7	1225,9	1168,7	46,4	24,8	21,6	102,0
55-64	1 329,8	6 50,8	679,0	1311,5	643,8	667,8	-18,3	-7,1	-11,2	98,6
65+	2 012,4	8 41,2	1 171,2	2062,8	865,7	1197,1	50,4	24,5	25,9	102,5
15+	8 929,2	4 355,7	4 573,5	8941,8	4365,8	4576,0	12,7	10,2	2,5	100,1
15-64	6 916,7	3 514,4	3 402,3	6879,0	3500,1	3378,9	-37,7	-14,3	-23,4	99,5
20-64	6 456,1	3 277,8	3 178,3	6413,5	3260,8	3152,8	-42,5	-17,0	-25,5	99,3

Zdroj: ČSÚ (2019)

Další podkapitola ukazuje zastoupení generací na trhu práce v ČR a charakterizuje přístup k práci jednotlivých generací.

2.2 Generace na trhu práce

Dle ČSÚ k 31. prosinci 2018 Česká republika měla 10 649,8 tis. obyvatel, celková populace ve věku 15 a více činila 8 941,8 tis. obyvatel, z toho 5 293,8 tis. bylo zaměstnané v národním hospodářství.

Z předchozí kapitoly, která se věnovala trhu práce v ČR je zjevně, že věková skupina 15-24 a 65+ mají nejmenší počet zástupců na trhu práce, ostatní věkové skupiny mají zhruba stejný počet zaměstnaných osob s převahou u skupiny ve věku od 25 do 54 let.

Následující tabulka má za účel ukázat věkovou strukturu na českém trhu práce a zároveň vyjmenovat charakteristiky jednotlivých generací v pracovním prostředí a stručně popsat přístup jednotlivých generací k práci.

Tabulka 2-3 Charakteristika generací v práci

Název	Věk	Počet zaměstnaných osob v tis.	Charakteristika
Tichá generace	65+	147,0	• Valná většina je již v důchodu. • Hledají jisté a stabilní zaměstnání. • Dávají si záležet na vztazích a preferují osobní setkání. • Většinou zvládají telefonování, SMS a Skype, ale nejsou tolik zapojené do nových technologií.
Baby-boomers	55-64	854,4	• První generace, která zkouší podnikatelskou činnost. • Generace pracujících matek. • Jsou zvyklí tvrdě pracovat a většinou mají dokonalé pracovní návyky. • Zvládají nové technologie, ale pamatují si dobu práce bez počítače.
Generace X	40-54	2 207,0	• Velice pilní zaměstnanci, kterým nevadí delší pracovní doba a přesčasy. • Záleží jim na kariérním růstu a udržení dobré pracovní pozice. • Při výběru zaměstnaní uvažují nejen o financích, ale i dalších pracovních benefitů. • Snaží se mít rovnováhu mezi pracovním životem a rodinou (work-life balance).
Generace Y	25-39	1 808,0	• Chtějí mít práci, která je bude naplňovat a bavit. • Nebojí se změn a často si mění zaměstnání. • Podle průzkumu PWC platy pro mladé absolventy univerzit jsou až na osmém místě v žebříčku preferencí při hledání zaměstnání. • Vyžadují specifické benefity po svých zaměstnavatelích (např.: zkrácený úvazek, flexibilní pracovní doba, home-office, relaxační zóny na pracovišti apod.).

Generace Z	15-24	277,0	• Rychle se učí, ale nedokážou se dlouho soustředit, proto je pro ně lepší práce z domova (freelance). • Láká je mít vlastní byznys a být svým šéfem. • Mají tendenci začít pracovat dříve než jejich předchůdci, kteří raději šli studovat.

Zdroj: ČSÚ (2019), Forbes, Deloitte, Baysal (2014), vlastní zpracování

Současně generace X spolu s generací Mileniálů tvoří největší skupinu pracujících občanů, kvůli tomu zaměstnavatelé se snaží přizpůsobit pracovní podmínky těchto dvou generací. Avšak dle výzkumu Deloitt z roku 2018 vyplývá, že v roce 2025 generace Y bude tvořit přes 75 % celosvětových lidských zdrojů.

3 Značka zaměstnavatele

Jelikož sféra značky zaměstnavatele je novým světovým trendem, česká i světová literatura neposkytuje zdaleka tolik informací, jako o značce obecně.

Podle Philipa Kotlera (2000) značka je identifikátorem výrobce nebo prodejce. Značkou může být logo nebo jiný znak, jméno či ochranná známka.

Novější literatura však popisuje značku rozsáhleji, jako pocit, který u člověka vzbuzuje produkt, služba nebo firma celkově. Není to o tom, co firma sama o sobě říká, ale jak ji vnímají lidé (Neumeier, 2008).

Tato definice se přibližuje definici zaměstnavatelské značky. Podle Bretta Minchingtona (2006), vědoucího světového specialisty v oboru budování značky zaměstnavatele a CEO Employer Brand International, značka zaměstnavatele je *„asociace o společnosti vzbuzující v hlavách současných zaměstnanců a klíčových stakeholderů (budoucích zaměstnanců, aktivních a pasivních kandidátů, konkurence) pocit skvělého místa, kde pracovat“*.

Podobnou definici procesu budování značky zaměstnavatele uvádí jeden ze zakladatelů společnosti BrandBakers, která je pionýrem na Českem trhu v daném oboru, Petr Hovorka (2016), Employer Branding je „*skladbou promyšlených kroků, které mají za cíl budovat Employer Brand, tedy to, jak lidé společnosti na trhu práce vnímají. Značka zaměstnavatele je leadership koncept pro zvyšování hodnoty firem“*.

Budování značky zaměstnavatele je trendem, který se v České republice objevil koncem 20. století. Přesto skoro každá větší společnost se už snaží uplatnit tento nový myšlenkový směr v praxi, ale jen některé firmy si vlastní značku doopravdy vybudovaly podle vize Employer Brandingu.

Před tím, než se začalo mluvit o značce zaměstnavatele, vznikla zákaznická značka neboli hodnota značky, podle které zákaznicí rozhodují o koupí produktu nebo služeb. Hodnota značky je založená na známosti značky, loajalitě ke značce a značkové asociace (přidané hodnotě výrobku nebo poskytnuté služby). Identita značky zaměstnavatele je totiž složená podobným způsobem. Následující podkapitola má za účel všeobecně popsat proces budování značky zaměstnavatele.

3.1 Employer Branding

Vznik značky zaměstnavatele je důsledkem následujících aktuálních problémů, se kterými se dnes setkává každá firma:

1. malý počet vhodných kandidátů;
2. nízká angažovanost;
3. vysoká úroveň dobrovolné fluktuace.

Přesně této záležitosti řeší Employer Branding, jehož úkolem je přitáhnout vhodné kandidáty, zapojit je do společnosti a udržet je v dané firmě co nejdéle.

Budování značky je dlouhodobý proces, který hlavně vyžaduje zapojení vědoucích pracovníku, personální oddělení by však mělo mít pouze podpůrnou funkci. Hlavní úlohou HR specialisty je udržování firemní kultury a zajištění správného zážitku pro kandidáty při náborovém procesu.

Pro pochopení koncepce Employer Brandingu je třeba se podívat na jednotlivé součásti, které spolu tvoří značku zaměstnavatele.

Zaměstnavatelská značka se dá rozdělit na interní a externí prvky: Candidate a Employee experience.

3.1.1 Candidate Experience

V překladu do češtiny „zážitek kandidáta“ je externí přístup k značce zaměstnavatele. Candidate Experience se věnuje zkušeností uchazeče při kontaktu s firmou, řeší to, jak se firma

prezentuje a jak komunikuje s kandidáty. Hlavními prvky Candidate Experience jsou nástroje HR marketingu a náborový proces celkově. Nábor se zabývá získáváním, výběrem a onboardingem nových pracovních sil do firmy, když HR marketing poskytuje nástroje pro získávání kandidátů.

Současně mnoha firem vnímá Employer Branding a HR marketing jako stejnou činnost nebo dokonce tyto dva termíny bývají často zaměňovány. HR marketing je souhrn nástrojů pro zvýšení počtu kandidátů, snížení délky procesu jejích hledání a snížení nákladu na jejich hledání. Například: webové stránky společnosti, internetové pracovní portály, sociální sítě apod.

Employer Branding má na druhou stranu širší rozsah, zároveň je náročnější na realizaci jak z finančního, tak z časového hlediska. Každopádně nabízí řešení všech třech problémů firem (počet kandidátů, angažovanost a loajalitu), když HR marketing je schopen vyřešit pouze kvantitu vhodných uchazečů.

3.1.2 Employer Experience

Employee experience neboli zaměstnanecká zkušenost má za cíl, aby pracovník měl co nejvíce pozitivní zážitek a byl spokojený se svým zaměstnavatelem. Nástrojem pro dosazení tohoto cíle jsou motivace a firemní kultura.

Motivace

Motivace jako nástroj vedení lidí vede k zvyšování angažovanosti zaměstnanců. Existuje velké množství motivátorů, podle analýzy mp Group (2018) mezi nejvýznamnější motivátory pro generace baby-boomers, X, Y a Z patří:

- zdravotní pojištění,
- vstřícný nadřízený,
- plat,
- možnosti karierního růstu,
- příležitost mít naplňující práci.

Mezi dalšími pozitivními motivátory patří vlastnictví práce. Podle Pinka (2009): *„Jediným největším motivátorem zaměstnanců je pokrok v jejich práci. Dny, kdy lidé dělají pokrok, jsou té, během kterých zrovna se cítí nejvíce motivováni a angažováni. “*

Výsledky výzkumu trhu práce dle Tomáše Dombrovského z LMC v roce 2019 představené jako pyramida potřeb ukazují, že většina zaměstnanců touží po uspokojení z práce.

Obrázek 3.1 Potřeby lidí ve vztahu k práci



Zdroj: LMC (2019)

Dále dle průzkumu JobIndex (2019) můžeme sledovat přímé propojení mezi motivací a spokojeností zaměstnanců. Prokázalo se, že negativní dopad na motivaci zaměstnanců má nejvíce: nedostatek ocenění, rutina a nedostatečné finanční ohodnocení.

Nakonec motivované a angažované zaměstnance přináší finanční prospěch. Podle Gallup (2009) angažovaní zaměstnanci přináší firmě až o 16 % větší zisk a jsou o 18 % produktivnější.

Existují dva zásadní druhy motivace, vnější a vnitřní. V prvním případě se jedná o motivace působené okolím, je to nejvíce a nejsnadněji užívaný nástroj ve firmách. V praxi jsou to například různé odměny, např.: zvýšení platu, pochvala nebo povýšení. U vnitřní motivace se jedná o motivátory, které si lidé vytvoří sami. Je to dlouhodobějším nástrojem, protože člověk si sám stanoví cíle a má pocit vlastnictví (angl.: ownership) k vykonávané práci (Armstrong, 2007).

Firemní kultura

Vztahy s kolegy a nadřízenými, firemní akce, pracovní prostředí a mnoha dalších faktorů jsou součástí firemní kultury. Organizační kultura nemůže být stvořena jako seznam pravidel od vedoucích pracovníků, ale je tvořena všemi zaměstnanci firmy.

Podle reportu o zapojení zaměstnanců od nejvýznamnější světové platformy pro angažování zaměstnanců TINYpulse Inc. (2019) největší hybnou sílou zapojení zaměstnanců je firemní kultura. „*Přes 75 % zaměstnanců souhlasí s tím, že jejich firemní kultura řídí jejich aktivní angažovanost v práci“*.

Ve svém článku „How Company Culture Shapes Employee Motivation“ v časopise Harvard Business Review (v překladu „Jak firemní kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců“) Lindsay McGregor a Neel Doshi uvádí šest základních důvodů, proč lidé pracují: hra, smysl, potenciál, emocionální tlak, ekonomický tlak a stabilita. Přičemž první tři jsou pozitivními motivátory, ostatní tři jsou škodlivé pro výkonnost pracovníků. Zjistilo se, že firmy, které jsou známé svou organizační kulturou, maximalizují první tři prvky a snaží se minimalizovat poslední.

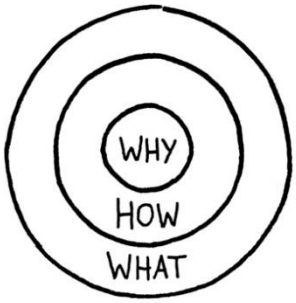
Jak již bylo zmíněno, kulturu tvoří lidé, kteří tvoří rituály, symboly, normy a hodnoty specifické pro konkrétní firmu. Lidé jsou nejdůležitějším prvkem společnosti, proto by se vrcholový management měl držet stylu vedení „people first“, neboli lidé jsou na prvním místě. Pionýrem této myšlenky v České republice byl Tomáš Baťa. Tento přístup je zejména o tom, že firma může být úspěšnější díky vlastním lidem. Protože zaměstnanci jsou právě těmi, kdo prezentuje danou firmu, komunikuje se zákazníky a ve finále ovlivňují celý vzhled a prospěšnost společnosti (Hovorka, 2019).

3.1.3 Employer Value Proposition

Jedním z prvních kroků k vytváření zaměstnanecké značky je sestavení Employer Value Proposition (EVP), tj. nabídka firmy jako zaměstnavatele. Podle BrandBackers (2017) pro vytvoření správné EVP je třeba odpovědět na otázku *„Proč se stát a proč zůstat zaměstnancem společnosti?“*. EVP je nástrojem pro budování značky zaměstnavatele. Značka zaměstnavatele se buduje naplňováním hodnot vyslovených v Employer Value Proposition.

EVP se stanoví na základě metody Golden Circle, se kterou přišel Simon Sinek (2009). V kontextu vytvoření EVP první otázka „proč?“ by měla odhalit smysl a účel existování společnosti, otázka „jak?“ – popsat firemní kulturu a otázka „co?“ – charakterizovat nabídku firmy pro lidi.

Obrázek 3.2 Golden Circle



Zdroj: Simon Sinek Inc. (2013)

Výsledně by společnost měla mít stanovenou vizi a poslání firmy. Za tím EVP se používá v inzerátech, pří školení nových zaměstnanců a ve firemním prostředí pro posílení kultury.

3.1.4 Etapy budování značky zaměstnavatele

Dle Petra Hovorky (2018) Employer Branding je *„leadership koncept pro zvyšování hodnoty firem, který uspořádává myšlenky a formuje týmy inspirovaných zaměstnanců, kteří táhnou za jeden provaz“.*

Správně vybudovaná značka zaměstnavatele by měla umět **přitáhnout** vhodného zaměstnance, **zapojit** ho do firmy a **udržet**.

Každá tato fáze by měla být měřitelná, proto existují indikátory, podle kterých společnost může soudit o úspěšnosti značky. Pro první fázi existuje metoda měření tzv. Employee Net Promote Score (eNPS), která podle zpětné vazby od zaměstnanců měří pravděpodobnost, že lidé své pracoviště doporučí známým. Pokud má firma vysoký eNPS, tím se ji snižují náklady na podporu recruitmentu, protože zaměstnanci sami šíří dobrou pověst o podniku (BrandBakers, 2018).

Měřením přínosů zapojení zaměstnanců se zabývá rada analytických společností, které měří vztah mezi výkonností společnosti a angažovanosti zaměstnanců. Zapojení lidí do firmy má pozitivní vliv na produktivitu, ziskovost a loajalitu zaměstnanců, dokonce se prokázalo, že zaměstnanci méně chybí v práci a dochází k poklesu úrazu na pracovišti (Gallup, 2016).

Fluktuace zaměstnanců je bičem současného trhu práce. Proto udržování zaměstnanců má klíčovou roli pro značku zaměstnavatele. Jednoduchým důvodem, proč by se firma měla zabývat uchováním svých stálých zaměstnanců, jsou peníze. Každý odchozí pracovník je

ztrátou pro firmu, kvůli tomu, že firma musí investovat do hledání náhrady a dalšího zaučení nového zaměstnance. Společnosti se silným Employer Brandem mají nižší úroveň fluktuace.

Obrázek 3.3 Etapy tvorby značky zaměstnavatele



Zdroj: BrandBakers (2016)

Prvním krokem při budovaní značky zaměstnavatele musí firma získat zpětnou vazbu od kandidátů a zaměstnanců, udělat analýzu konkurence. Na základě zjištěných dat by měla být vytvořena strategie. Strategie zahrnuje: popis ideální značky firmy; popis skupin potřebných kandidátu; výběr komunikačních kanálů. Posledním krokem při tvorbě Employer Brandu je samotné uplatnění vyvinuté strategie (Hovorka, 2016).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 Metodika

Teoretická část této bakalářské práce se věnovala představení aktuální situace na trhu práce ČR v návaznosti na generační příslušnost zaměstnanců a kandidátů. Na základě podkladu z teoretické části, praktická část se zabývá vyhodnocením sekundárních dat a jejich propojením s výsledky osobního šetření.

Praktická část práce je složena z případových studií a vlastního zkoumání. V prvním případě se jedná o kvalitativní výzkum řešený metodou případové studie. Data jsou získané od společnosti BrandBakers.

Pro osobní výzkum byla použita metoda dotazníkového šetření. Kvantitativní šetření formou polostrukturovaného elektronického dotazníku, který se skládá z otázek s uzavřenými odpovědi a otázek s více možnostmi odpovědí. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit preference při volbě nového zaměstnání u různých generací.

Nakonec na základě dobrých případových praktik a zjištění dotazníkového šetření jsou představené doporučení pro firmy k budování značky zaměstnavatele.

6 Představení společností a případových studií

6.1 Základní informace o firmě IKEA CZ

IKEA je světovým lídrem v odvětví nábytku a domácích potřeb, které se v současnosti dají vidět téměř v každém bytě. Firma vznikla v roce 1943, jako malá rodinná firma ve Švédsku. Teď má firma přes 360 obchodních domů v 30 zemích. Teď značka IKEA patří pod Ingka Group.

Ingka Group je rozdělená na tři divize: IKEA Retail, Ingka Investments a Ingka Centres. IKEA Retail je jejich hlavní činností a využívá franšízu IKEA (ikea.com, 2018).

Do Česka společnost vstoupila v roce 1991 a v roce 1996 se otevřel první obchodní dům na pražském Zličíně. Aktuálně IKEA ČR má čtyři kamenné obchody a plánuje otevření několika výdejních míst.

Z lokální zprávy o trvalé udržitelnosti za hospodářský rok 2018 IKEA CZ vychází, že za finanční rok 2018 (1.09.2017-31.08.2018) firma měla čisté tržby ve výši 10 miliard korun. Celkový nárůst tržeb v porovnání s minulým rokem činil 3,5 %. V roce 2018 firma měla 1 753 zaměstnanců.

Následující kapitola podrobněji popisuje, díky čemu IKEA dosáhla své pozice na trhu práce a jaké nástroje používá pro dodržení své zaměstnanecké značky.

6.1.1 Vize, poslaní a klíčové hodnosty IKEA

Značka IKEA je jednou z nejznámějších ve světě, nicméně se jedná o zákaznickou značku. V roce 2018 IKEA byla na 27. místě mezi světově nejznámějšími značkami. Kupodivu zaměstnanecká značka IKEA nemá tak dlouholetou kulturu. Podíváme se za základy Employer Brandu společnosti: vize, poslání a hodnoty.

Vize IKEA zní *„vytvářet lepší každodenní život pro co nejvíce lidí”.* Nejedná se jen o zákazníky, ale i o všechny pracovníky a dodavatele. Obchodní myšlenka IKEA je velice podobná jejich vizi a má za účel definovat, jak k tomu firma chce dospět. *„Nabízet široký sortiment výrobků pro zařízení domácnosti s dobrou funkcí a designem za ceny tak nízké, aby si je mohlo dovolit co nejvíce lidí"* (ikea.jobs.cz).

Hned po otevření globálního pracovního portálu IKEA narazíme na unikátní hodnoty společnosti (v překladě do češtiny):

- Pospolitost;
- Péče o lidi a planetu;
- Efektivita nákladů;
- Jednoduchost;
- Trvalé zlepšování;
- Smysluplně odlišná (en-global-jobs.about.ikea.com).

Dále je v krátkém videu představená strategie udržitelnosti a její propojení s hodnotami, vizí a obchodní myšlenkou společnosti. V současné době jsou jednoduchá videa velice úspěšným nástrojem pro zapojení zaměstnanců a přitažení nových kandidátů.

Obrázek 6.1 Firemní video IKEA



Zdroj: ikea.jobs.cz

6.1.2 Firemní kultura IKEA

IKEA uvádí, že svou kulturu zakládá na švédské filozofii, což znamená skandinávská spokojenost, nápomocnost ostatním a propojení s přírodou.

Ve své kultuře IKEA klade důraz na spravedlnost a rovnoprávnost, například zajištěním stejných podmínek práce pro všechny zaměstnance. Tři základní principy, podle kterých se společnost řídí jsou uvedené v reportu za rok 2018:

- *„Poskytovat a podporovat slušné a smysluplné zaměstnání a usilovat o rovnoprávnost.*
- *Ve spolupráci s odpovídajícími partnery vytvářet udržitelné a soudržné čtvrti a města vstřícné k dětem.*
- *Přispívat v rámci komunit k vytváření bezpečných, dostupných a udržitelných míst, která lze nazývat domovem"* (Udržitelný růst společnosti IKEA, 2018).

Firma si dává záležet i na svých partnerech a dodavatelích. V roce 2000 IKEA zavedla směrnice tzv. IWAY pro zlepšení a udržení kvality svých výrobků a pracovních podmínek. Standarty IWAY napovídají, jak by dodavatelé IKEA měli zacházet s odpady, podporovat životní prostředí, dodržovat firemní etiku, řešit diskriminaci atd.

6.2 Případová studie IKEA CZ

V této podkapitole jsou popsané aktivity, díky kterým IKEA posiluje svou zaměstnaneckou značku. Uvedené informace jsou čerpané z přednášky na VŠE od Talent Development managerky IKEA pro Česko-Slovensko a Maďarsko, Elišky Novotné a z výroční zprávy o udržitelnosti společnosti za rok 2018.

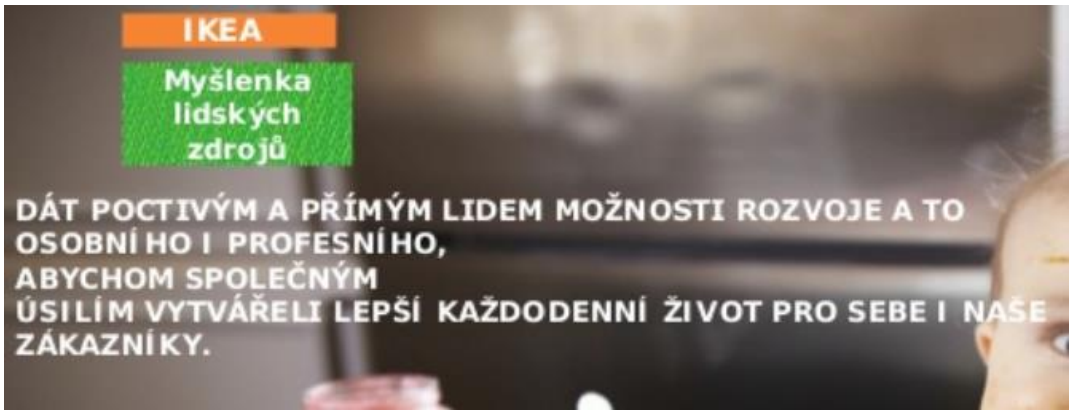
V roce 2018 IKEA spustila iniciativu „Zaměstnanci 50+". Lidé ve věku 50 a více v současné době představují 16 % všech zaměstnanců IKEA, pro účely zvýšení počtu zaměstnanců v tomto věku byli vytvořené speciální kariérní stránky pro danou věkovou skupinu.

Ve stejném roce se IKEA zúčastnila takových iniciativ, jako Prague Pride, FUN&RUN a Týden talentů, kterého se zúčastnila více jak čtvrtina zaměstnanců IKEA.

K motivaci pracovníků v roce 2017 IKEA CZ uspořádala soutěž „IKEA VALUE HEROES" (češ.: „IKEA hrdinové hodnot"). Soutěži se zapojilo skoro 800 zaměstnanců, kteří museli prokázat, jak se ztotožňují s firemními hodnotami. Následně bylo vybráno 10 vítězů, kteří dostali výlet do Švédska.

Podle Elišky Novotné angažovanost zaměstnanců v IKEA se řeší pomocí transparentnosti a otevřené konverzace s kolegy a nadřízenými. Společná tvorba strategii a plánu podporuje zapojení zaměstnanců.

Obrázek 6.2 Myšlenka lidských zdrojů IKEA



Zdroj: Novotná, Onderka (2018).

Rozvoj zaměstnanců a práce s talenty je dalším pilířem značky zaměstnavatele IKEA. Od roku 2015 se provádí Týden talentů, kde zaměstnanci mohou ukázat své silné stránky. V IKEA se neustále pracuje na osobním rozvoji, například pomoci projektu *„Human Library“*. Tento projekt ukazuje příběhy různých lidí a tím pomáhá bořit předsudky, říká Eliška Novotná.

Dalším nástrojem pro rozvoj v IKEA je Potential Development Program, který je určen zejména pro budoucí manažery a zaměřuje se na zvyšování odborných znalostí, manažerských dovedností a osobní rozvoj.

6.3 Vyhodnocení značky zaměstnavatele IKEA

IKEA má dlouhodobou kulturu a silnou zákaznickou a zaměstnavatelskou značku. Podle výsledku soutěže „Top zaměstnavatelé“ se letos IKEA umístila na prvním místě v kategorii obchod.

Obrázek 6.3 Nejlepší zaměstnavatelé obchodního řetězce 2020

Oborová kategorie	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
Obchod	IKEA Česká republika	Lidl Česká republika	Alza.cz	Kaufland	MAKRO Cash & Carry ČR

Zdroj: topzamestnavatele.cz

Ideální Employer Brand demonstruje jedinečnost a důvěryhodnost společnosti, dokáže udržet stávající a přitáhnout budoucí zaměstnance. Management zaměstnavatelské značky IKEA se zaměřuje na externí i interní značku, tím zajišťuje přítok nových kandidátů a angažovanost stálých zaměstnanců. Firma má jasně stanovené vize, hodnoty a kulturu, což je základem pro dobře vybudovanou značku zaměstnavatele. Konkurenční výhodou značky IKEA jsou její švédské kořeny, které se projevují v organizační kultuře a odpovědném přístupu k výrobě, zákazníkům, zaměstnancům a k planetě.

Firma aktivně používá sociální sítě a další komunikační kanály k šíření své značky. Další výhodou IKEA je jejich zaměření na různé generace, zejména lidé nad 50 let. Podle průzkumu LMC (2017) daná věková skupina má větší potíže u hledání práce v porovnání s jiným věkovým skupinám. Přesto, že u náboru by mělo záležet na dovednostech a zkušenostech uchazeče, hodně personalistů se potkává s tím, že managery nechtějí najímat lidi nad padesát. Ve svém článku Jana Kutarňová píše, že i když na věku by záležet nemělo, podle výzkumu až *„47 % personalistů se v životopisech dívá na datum narození /.../ a 29 % personalistů má zkušenost se zamítnutím uchazeče kvůli věku“*. Díky zavedení programu „Zaměstnanci 50+“, IKEA rozděluje cílové skupiny nejen podle zaměření, vzdělání atd., ale zároveň věku.

IKEA má správně nastavený Employer Brand, který přináší firmě kladné a stabilní výsledky.

6.4 Základní informace o firmě EY Česká republika

Ernst & Young (dále jen EY) je čtvrtou největší účetní a poradenskou společností ve světě, která byla založena v roce 1989. V současné době má firma přes 700 kanceláří ve více než 150 zemích světa.

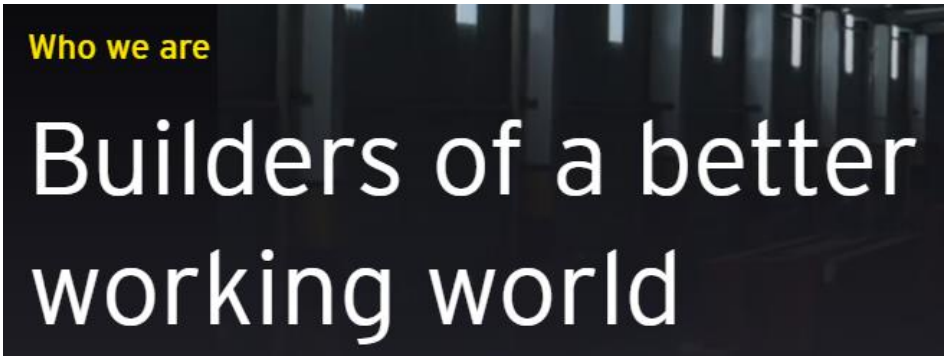
EY Česká republika se objevila na českém trhu v roce 2002 v Praze, od té doby se otevřely další dvě kanceláře – v Brně a Ostravě. Oficiální název společnosti v ČR je Ernst & Young Audit, s.r.o. a firma patří mezi členské společnosti britské organizace Ernst & Young Global Limited.

6.4.1 Vize, poslání a hodnoty EY

Poslaní firmy zní: *„pomáháme našim klientům řešit jejich nejnáročnější výzvy“*. Hlavní činností společnosti jsou auditorské služby, účetní poradenství, vedení účetnictví a daňové evidence (ey.com /cs_cz/ what-we-do).

Na svých pracovních stránkách firma jasně uvádí svou vizi a hodnoty. V překladu do češtiny vize zní: „*stavitelé lépe fungujícího světa“.*

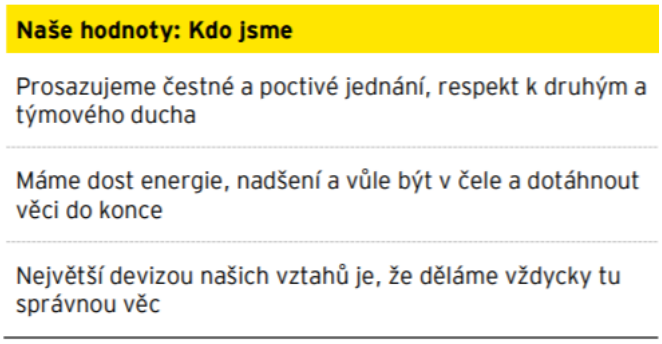
Obrázek 6.4 Vize společnosti EY



Zdroj: ey.com

Z výroční zprávy společnosti za rok 2018: *„Vedení EY Česká republika má za úkol dávat vlastním chováním správný příklad zaměstnancům, tj. správně nastavit „tone at the top“, a demonstrovat závazek EY podílet se na utváření lépe fungujícího světa.“* Zaměstnanci EY se řídí podle daných profesních hodnot (viz obrázek 6.5.):

Obrázek 6.5 Hodnoty společnosti EY



Zdroj: Transparency report EY Czech Republic (2018)

Dále jsou hodnoty podpořené etickým kodexem firmy, který se skládá z pravidel chování u spolupráce v rámci EY a spolupráce s klienty, pak popisuje čestné a poctivé jednání podle EY apod.

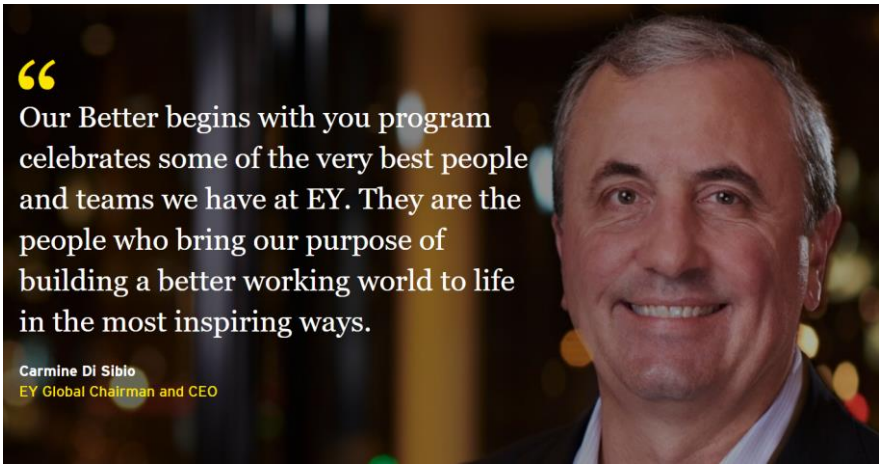
6.4.2 Firemní kultura EY

Svou kulturu EY staví na základě své vize. Na svém webu firma píše: *„V EY vychováváme lídry, kteří vytvářejí lepší svět“*.

Otevřená komunikace se všemi zaměstnanci a kultura zpětné vazby pomáhá firmě zapojovat své zaměstnance a podporuje jejich odpovědnost a vlastnictví k práci.

Pro motivaci zaměstnanců má společnost různé nástroje, jedním z nich je globální program ocenění *„Better begins with you“* (čes. „Zlepšení začíná v tobě“). Carmine Di Sibio, CEO EY Global, vysvětluje cíle programu, jako příležitost odměnit ty nejlepší a nejinspirativnější jedince a týmy, které svým chováním zlepšují pracovní svět.

Obrázek 6.6 Better begings with you program



Zdroj: ey.com

Pro řízení karierního rozvoje svých pracovníku EY zavedla model kariérního řízení LEAD. Jde o 90 dní dlouhý cyklus v průběhu kterého se provádí hodnocení výkonnosti zaměstnance s průběžnou zpětnou vazbou. *„LEAD je navržen tak, aby podporoval růst a rozvoj zaměstnanců ve všech fázích jejich kariéry v EY. Na základě přehledné osobní statistiky lze snadno poměřovat výkonnost každého jednotlivce se standardy vedení EY i vůči pracovníkům na stejných pozicích“* (Transparency report EY Czech Republic, 2018).

Firma klade důraz na průběžné vzdělávání svých zaměstnanců i možných budoucích zaměstnanců. Například pomocí programu „The Audit Academy“. Profesní rozvoj zaměstnanců EY neprobíhá pouze prostřednictvím oficiálních výukových programů, firma poskytuje coaching (čes. „koučink“) program pro uplatnění zkušeností v praxi.

EY je známá podle jejich programu pro studenty a čerstvé absolventy. Firma se snaží přitáhnout mladé talenty a hned je zapojovat do chodu firmy. Právě na plánovaní a realizaci dlouhodobé strategie zapojování mládeže se soustředí následující případová studie.

6.5 Případová studie EY Česká republika

Pro zlepšení procesu přitažení uchazečů a zvýšení počtů mladých talentů ve své firmě EY se obrátilo na BrandBakers, poradenskou společnost v oblasti budování značky zaměstnavatele a HR marketingu. Následující informace jsou čerpané z blogu BrandBakers, kde popisují průběh projektu pro EY.

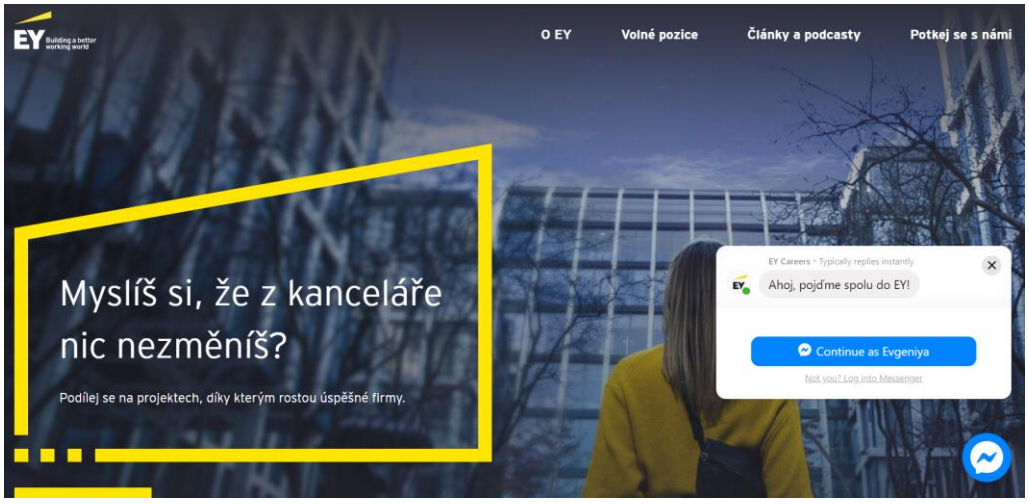
Co všechno zahrnovali služby od BrandBakers pro EY Česká republika:

- Tvorba strategie;
- Obsah komunikace;
- Strategie pro správu Facebook stránky společnosti;
- Tvorba newsletteru a čištěných materiálů;
- Nový kariérní web;
- Příprava prezentace na vysokých školách;
- Konzultace pro HR tým (BrandBakers, 2019).

Jak již bylo zmíněno, firma EY už provádí spoustu aktivit zaměřených na zaujetí studentů, například workshopy, účast na veletrzích pracovních příležitostí, má Entery level programy atd. Avšak současná situace na trhu je taková, že více a více studentů preferují práci ve start-upu, podnikání a práci v korporátu, navíc na českém trhu práce existuje velká konkurence kvůli nízké nezaměstnanosti, navíc největší konkurenti EY, jsou například Deloitte a PwC taky mají velké zastoupení v ČR.

Cesta ke zlepšení pro EY začala vytvořením nového samostatného karetního webu. Důvodem k tomu slouží nevyužití kapacity všech zájemců. Původně firemní kariérní záložka na jejich stránkách odkazovala přímo na vyplnění inzerátu. Kvůli tomu firma přicházela o řadu uchazečů, kteří nebyli rozhodnuté, jestli svůj životopis pošlou. Většinou jsou to právě studenti a absolventi. Podle Ondřeje Pokorného (2017) *„ideálním řešením je v takovém případě samostatný kariérní web, který s pomocí dobře nastavené analytiky umožňuje sledovat chování návštěvníků“*.

Obrázek 6.7 Nová kariérní stránka EY ČR



Zdroj: cestasey.cz

Na základě průzkumu konkurence a globálních a regionálních kariérních stránek byl vytvořen seznam informací, které by studenti a absolventi chtěli vidět na stránkách společnosti pro snadnější rozhodování.

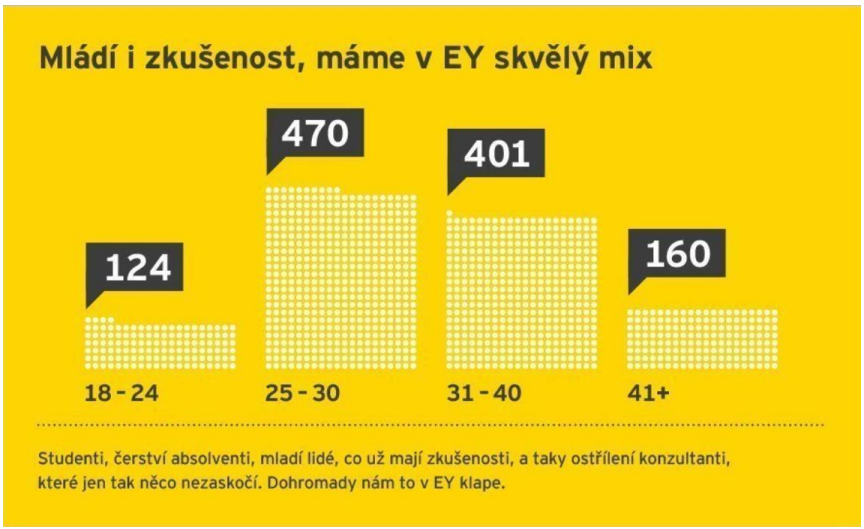
Podle těchto zjištění a rozhovorům se studenty vznikla následující struktura nového webu. Kromě standartního představení firmy (vize a poslání), zobrazení skutečné nabídky volných pozic a odkazu na sociální sítě firmy, byly přidány prvky:

- *„představení všech oddělení EY (kvůli mýtu, že EY dělá jenom audit),*
- *vysvětlení kariérní cesty,*
- *ukázka firemního prostředí a stylu práce,*
- *výčet zaměstnaneckých benefitů,*
- *informace o možnostech práce v zahraničí,*
- *kalendář akcí, kde se lze s EY setkat,*
- *blog,*
- *kontaktní formulář“* (BrandBakers, 2017).

Celkové zpracování webu *cestasey.cz* a dalších podkladů trvalo víc jak půl roku, avšak výsledkem provedené práce jsou zvýšení známosti značky zaměstnavatele EY mezi mladými lidmi, stabilní zájem ze strany studentů a absolventů přes 150 kandidátů každý rok.

Aktuálně v EY Česká republika pracuje 1 155 lidí, z toho víc jak půlka zaměstnanců jsou ve věku do 30 let (viz obrázek 6.8).

Obrázek 6.8 Věková struktura zaměstnanců EY ČR



Zdroj: cestasey.cz

Firma se dál v tomto směru rozvije, podporuje zájem mládeži o svou značku, například provedením soutěže o *„nEYlepší bakalářskou práci“* a přidáním podcastů v blogu společnosti.

6.6 Vyhodnocení značky zaměstnavatele EY

Podle stejného šetření „Top Zaměstnavatelé“ v ČR, v roce 2016 firma EY Česká republika se nacházela na 5. místě žebříčku v odvětví „Poradenství & Audit & Daně“. Loni se firma umístila už na 3. místě. Hlasování se provádí mezi studenty vysokých škol, celkem se zúčastnilo skoro 10,5 tis. studentů. Z těchto výsledků je zřejmé, že projekt pro přitažení mladých kandidátů a re-brandingu EY pro mládež se vyplatil.

Současně má firma jasné a jednoduché stránky, jak pro mladé, tak pro zkušené starší zájemce o práci v EY. Společnost je aktivní na sociálních sítích, kde ukazuje zákulisí každodenního jednání ve společnosti.

Firemní kultura se zakládá na transparentnosti a férovém jednání, což je základem pro dobře nastavenou značku zaměstnavatele. Jedinečnost firmy spočívá v tom, jak přemýšlí, staví na otevřenost, různorodost a podporu.

7 Vlastní šetření

Tato kapitola je věnovaná analýze a vyhodnocení dat získaných v rámci vlastního dotazníkového šetření. Cílem šetření je zjistit preference různých generací při volbě zaměstnání, příčiny vyhledávání nového zaměstnání a celkovou povahu různých generací na trhu práce v ČR. Na základě vyhodnocení dat jsou vytvořené návrhy a doporučení pro potenciální zaměstnavatele.

Cílová skupina pro účely dané práce je ekonomicky aktivní obyvatelstvo ČR, totiž ve věku od 15 let. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 respondentů. Dotazník je určen pro samostatné vyplnění a náhodně šířen v elektronické podobě. Dotazník se skládá z 9 otázek se strukturovanými odpovědi, některé otázky mají možnost psané odpovědi. Všechny otázky dotazníku a možné odpovědi jsou uvedené v příloze.

7.1 Výsledky dotazníkového šetření

Šetření zahrnuje odpovědi 100 respondentů různých generací. První otázka zjišťuje, ke které věkové skupině respondent patří. Objevilo se, že představitele skupin ve věku od 15 do 54 let tvoří 94 % všech respondentů, což koresponduje s teorií, že starší generace méně využívají online technologie. Autorem bylo zvoleno řešení spojit výsledky generace baby-boomers a tiché generaci.

Další otázkou reprezentanti jsou rozděleni na zaměstnané a nezaměstnané obyvatele, podle odpovědí 74 % jsou zaměstnané. V následující tabulce je představena struktura zaměstnaných a nezaměstnaných osob podle generace. Získané data zhruba odpovídají aktuální situace na českém trhu práce.

Tabulka 7-1 Věková struktura zaměstnaných a nezaměstnaných respondentů

Generace	Z	Y	X	Baby-boomers a tichá generace
Věk	15-24	25-39	40-54	55+
Počet zaměstnaných osob	17	26	27	4
Počet nezaměstnaných osob	19	5	0	2
Celkem	36	31	27	6

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odpovědí na předchozí otázku, dotazování pak rozdělené na dvě skupiny. U osoby, které jsou současně zaměstnané, je zjištěno, jak jsou spokojené se svým zaměstnavatelem a jak dlouho jsou u něj zaměstnaní. Dle zjištěných informací 11 % zaměstnanců nejsou spokojení, z nichž všichni si aktivně vyhledávají nové zaměstnání nebo jsou otevřeni příležitostem. Ze všech pracujících osob skoro půlka hledá pracovní příležitosti (46 %). Přitom 15 % jsou velice spokojení ve své současné práci.

U mladé generace hlavním důvodem k hledání práce je vstup na trh práce. Deset z šestnácti uchazečů o práci ve věku 15-24 let odpovědělo, že to je jejich první zaměstnání.

Podle výsledku šetření, klíčové důvody, proč si lidé hledají novou práci, jsou omezení v pracovním rozvoji, nespokojenost s pracovním týmem a nespokojenost s firemní kulturou. Dále mezi odpovědi zaznělo nesmyslnost práce a touha po osobním rozvoji.

Tabulka 7-2 Počet let v práci u různých generací

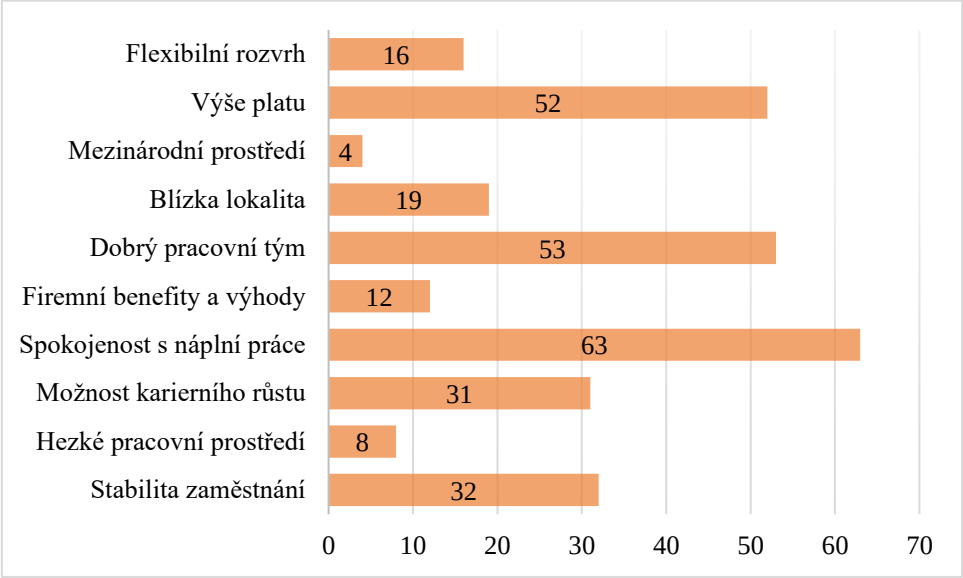
Generace	Z	Y	X	Baby-boomers a tichá generace
Věk	15-24	25-39	40-54	55+
Méně než rok	8	6	2	x
1-2 roky	5	8	1	x
2-3 roky	3	7	4	x
3-5 let	x	1	3	x
5 a více	x	3	16	4
Freelance	1	1	1	x

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7-2 poukazuje, jak dlouho lidé z různých generací pracují u jednoho zaměstnavatele. Získané výsledky podporují mínění, že starší generace preferují stabilitu. Zajímavé je to, že ne všechny osoby, které jsou zaměstnané delší dobu u stejného zaměstnavatele, jsou spokojené ve svém zaměstnání, konkrétně nejsou spokojené s firemní kulturou nebo pracovním týmem a vedením.

Další otázka odhaluje hodnoty, které si lidé hledají v budoucím zaměstnání a jejich preference při výběru práce.

Obrázek 7.1 Pracovní preference respondentů

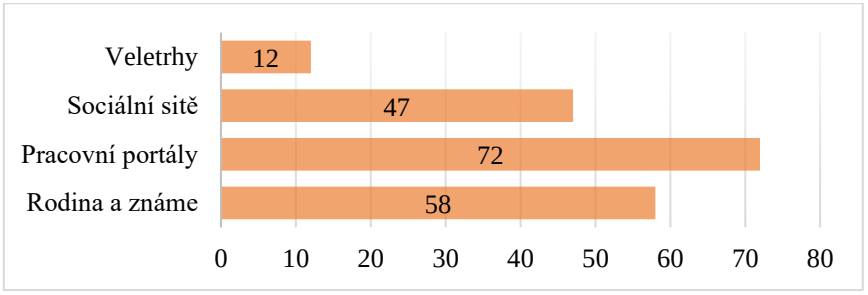


Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 7.1 jsou zobrazené nejčastější odpovědi. Každý dotazovaný měl možnost vybrat až tři možnosti nebo přidat vlastní odpověď. Při pohledu na jednotlivé generace je zřejmé, že mladší generace mají vetší zájem o flexibilitu, moderní a mezinárodní prostředí. Starší generace vybrala stabilitu zaměstnání a dobrý pracovní tým. Výše platu je společným zájmem všech generací a ukazují zhruba stejný podíl u všech věkových skupin.

Poslední blok dotazníku zkoumá, jaké nástroje lidé používají při hledání práce. Většina respondentů preferuje pracovní portály, např.: Jobs.cz. Doporučení od rodiny nebo známých stále převyšuje hledání na sociálních sítích, např.: LinkedIn. Očekávaně primárně mladší generace používá sociální sítě.

Obrázek 7.2 Kde si vyhledáváte pracovní příležitosti?



Zdroj: vlastní zpracování

Nakonec poslední otázkou je zjištěno kde si vyhledávají informace o společnosti, kam se hlásí. Skoro všichni dotazovaní se dívají na webové stránky firmy (79 %), pak více jak půlka

se dívá na sociální sítě společnosti, třetina prochází recenze na online portálech a 26 % lidí se ptá stálé zaměstnance.

7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Výsledky šetření podporují informace o rozdílech různých generací z teoretické části práce. Dále je představeno shrnutí klíčových zjištění pro účely této práce rozdělené podle jednotlivých generací.

Tabulka 7-3 Shrnutí výsledku dotazníkového šetření

Generace Z	• Většina respondentů dané generace ještě nejsou zaměstnaní a teprve si hledají první zaměstnání. • Skoro všichni jsou spokojení se svým zaměstnavatelem, přesto většina hledá novou práci nebo je otevřena příležitostem. • Více než půlka reprezentantů této generace si hledá práci na sociálních sítích. • Důležitými faktory u rozhodnutí o budoucím zaměstnání jsou pro generace Z: na prvním místě je náplň práce, dále se o druhé místo podělila možnost karierního růstu, výše platu a dobrý tým, na třetím místě je flexibilita. Jsou jediní, kdo považuje mezinárodní prostředí za důležité.
Generace Y	• Dotazovaní této generace jsou většinou zaměstnaní u stejného zaměstnavatele jeden až tři roky. • Více jak půlka z nich jsou pasivní kandidáti a jen malá část si aktivně hledá práci. Volné pozice si vyhledávají na online portálech a poté na sociálních sítích. • Při volbě zaměstnavatele jsou pro ně důležité: naplň práce, dobrý pracovní tým, a nakonec výše platu.
Generace X	• Všichni respondenti dané generace jsou současně zaměstnaní, většinou po dobu více než 5 let.

	• Žádný z dotazovaných si aktivně nehledá práci, ale 40 % jsou otevřeni příležitostem. • Výše platu a dobrý pracovní tým považují za stejně důležité, dále je pro něj významná stabilita zaměstnání. • Pokud si hledají práci, dávají preference doporučením od rodiny nebo známých, sociální sítě skoro vůbec nevyužívají.
Baby-boomers a tichá generace	• Respondenti generace 55+ si nehledají nové zaměstnání. • Každý z nich označil, že stabilita zaměstnání je pro ně důležitá. Na druhém místě je dobrý pracovní tým. • Při hledání nové práce nevyužívají online portály ani sociální sítě. • Informace o firmě zjišťují od stálých zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování

V další kapitole jsou představené doporučení pro firmy na základě případových studií a provedeného dotazníkového šetření.

8 Doporučení

Správný postup pro budování značky zaměstnavatele, by měl začít nastavením cílů, na základě zkoumaných informací o stálých a potenciálních zaměstnancích. Dále následuje strategická fáze: sestavení plánu, nastavení cílové skupiny, EVP, ujasnění vize a hodnot společnosti apod. Pak nastává fáze realizace. Navíc firma nesmí zapomenout, že Employer Brand se buduje externě i interně. V této kapitole jsou představené praktické doporučení pro jednotlivé fáze budování značky zaměstnavatele.

Všechno začíná z porozumění, proč firma existuje a čeho chce dosáhnout. Vize a mise by měli odrážet příčiny existence a cíle firmy a hodnoty – to, jak chce firma dosáhnout svých cílů. Každý zaměstnanec firmy by měl mít jasnou představu co je vize, mise a hodnoty jeho zaměstnavatele. Této informace by měli být jednoduše zpřístupněny na firemním webu, v inzerátech a propagačních materiálech pro uchazeče.

Daný pilíř nezávislý na věku potenciálních a stálých zaměstnanců musí být součástí zaměstnanecké značky.

Praktika obou firem IKEA a EY stejně jak vlastní šetření prokazuje, že každá generace má jiné potřeby a vyžaduje odlišný přístup. Proto by firma měla přistupovat ke svým kandidátům jinak. Měli by být vytvořené několik profilů potenciálních zaměstnanců nejen podle pozic, ale také podle generací.

Zvolení různých komunikačních kanálů, vytvoření odlišného EVP, vytvoření jiných stránek s pracovní nabídkou pro mladé kandidáty a pro zkušené profesionály – jsou nástroje pro dosažení různých generací.

V tabulce jsou představené doporučení podle jednotlivých generací na základě teoretických poznatků a praktické časti práce.

Tabulka 8-1 Doporučení podle generací

Komunikace s kandidáty	
Generace Z	Nové kandidáty z dané generace si firma získá pomocí silného profilu na sociálních sítích. Hledají pracovní příležitosti na LinkedIn nebo přímo na webu firmy. Pro danou generaci je důležitá náplň práce a podle toho se

	rozhodují o zaměstnání, proto by společnost mohla zavést blog, kde kandidát může nahlídnout na každodenní život firmy. Popis kariérního žebříčku taky přispívá k přitažení této generace. Uspořádání dnu otevřených dveří by mohlo naplnit potřebu této generace v informovanosti o fungovaní firmy zevnitř, než nastoupí do práce.
Generace Y	Tato generace používá sociální sítě, ale zároveň se dívá na online portály s nabídkou práce. Většina zůstává jako pasivní uchazeči o práce, i když jsou zaměstnaní, proto si je má firma oslovit s nabídkou sama. Stejně jako generace Z, cení zajímavou náplň práce. Stejné nástroje a cílená reklama s příspěvky o zaměstnaneckém životě by měli zaujmout danou věkovou skupinu. Daná generace si hledá komfort v zaměstnání, proto je třeba odprezentovat pracovní prostředí a zážitky stálých zaměstnanců.
Generace X	Jelikož většina je zaměstnaná a nehledá si práci, jedná se spíše o headhunting. Pokud už si hledají nové zaměstnání, spoléhají se na online portály (např. jobs.cz). Zároveň je pro ně důležitá pověst a doporučení od stálých zaměstnanců. Proto společnostem, které se zaměřují na danou generaci, by mohlo pomoci zavedení programu doporučení (což taky funguje jako motivační nástroj pro stále zaměstnance). Inzeráty cílené na danou věkovou skupinu by měli obsahovat informace o výši platu, výhodách a postoji firmy na trhu práce, jelikož je pro ně důležitá stabilita.
Baby-boomers a tichá generace	Tyto dvě generace získávají informace o firmách a pracovních nabídkách od známých a členů rodiny. Proto je důležité zakládat na interní značce, aby stálí zaměstnanci mohli šířit dobrou pověst o firmě, tak o zaměstnavateli. U těchto generací nejvíce platí rovnice „spokojení zaměstnanci = více kandidátů“.
EVP a motivace	
Generace Z	Angažovanost této generace se zajistí pomocí vlastnictví práce, musí mít zodpovědnost a vidět možnost osobního rozvoje a karierního růstu. Jelikož jsou to čerství absolventi a nemají tolik zkušeností, zavedení

	mentoring nebo coaching programu pro mladé zaměstnance má pomoct s jejich rychlejším zapojením. Dále vyvinutí programu pro talenty je také přidanou hodnotou pro generace Z.
Generace Y	Spokojenost dané generace firma zaručí pomocí dobře nastavených pracovních týmů a různorodé náplní práce. Plat a osobní ohodnocení jsou taky efektivním nástrojem u dané generace. Flexibilita je pro ně důležitá, proto zavedení home-office by u nich bylo vítané. Stejně jako u generace Z v neposlední řadě berou vzdělávací programy a osobní rozvoj.
Generace X	Udržet zaměstnance dané věkové skupiny pomůžou kolegové a finanční odměňování. Uspořádání firemních akcí podporuje jejich angažovanost. Zavedení soutěží by taky mělo podpořit motivaci dané generace.
Baby-boomers a tichá generace	Tyto generace mají zhruba stejné požadavky, jako generace X. Rozdíl je v tom, že si zakládají na mezilidských vztazích a stabilitě. EVP pro danou generaci by mělo zahrnovat představení úspěšnosti firmy.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro dodržení úspěšné zaměstnavatelské značky je pak významná zpětná vazba a měřitelnost. Firma nesmí zapomenout na průzkum svých zaměstnanců, protože, jak již bylo řečeno, Employer Brand tvoří lidé. Měřit úspěšnost značky zaměstnavatele se dá podle:

- produktivity zaměstnanců,
- počtu kandidátů,
- délky životnosti zaměstnance ve firmě,
- finančního prospěchu společnosti,
- pozitivní i negativní zpětné vazby,
- postavení v žebříčku nejlepších zaměstnavatelů,
- atd.

Dané data by měly být sbírané minimálně jednou za rok a sdílené pro stálé a potenciální zaměstnance, například v roční uzávěrce firmy. Transparentnost je základem vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Pro zjednodušení dodržení a šíření strategie značky zaměstnavatele mezi vedoucí pracovníky by bylo vhodný zavést kodex, podle kterého by měli postupovat. Úspěšnost tohoto řešení prokazují případová studia uvedené v této práci i praktika dalších významných firem s prospívající značkou.

Závěr

V současné době nízké nezaměstnanosti a vysoké konkurence o talenty pasivní vyhlášení nových pracovních nabídek pro zaujmutí kandidátů již nefunguje. Firmy, které se nestarají o svou zaměstnavatelskou značku, trpí nedostatkem vhodných kandidátů a utrácí zaměstnanci kvůli jejich nemotivovanosti.

Cílem této práce bylo identifikovat a formulovat základní principy budování značky zaměstnavatele v návaznosti na různé generace na trhu práce v ČR. Postup k budování značky zaměstnavatele byl představen na základě studií Employer Brandu IKEA a EY a vlastního dotazníkového šetření. K dosažení cíle byla použita metoda dotazníkového šetření, metaanalýza existujících šetření a analýza případových studií.

Teoretická část práce ukázala současné změny na trhu práce, popsala pracovní přístup jednotlivých generací a vystihla základní informace o značce zaměstnavatele a její budování. Hlavní zjištění teoretické části bylo o nových trendech na trhu práce kvůli vstupu nových generací. Mladší generace vyžadují zaměstnavatele, kteří se více soustředí na vytvoření příjemného pracovního prostředí, smysluplné práce a možnosti osobního rozvoje.

V praktické časti byli popsané a vyhodnocené případové praktiky úspěšných značek zaměstnavatele. Za tím byl proveden vlastní výzkum formou dotazníkového šetření, který měl za cíl vymezit preference různých generací při volbě zaměstnavatele. Syntézou výsledků těchto analýz byly infikované doporučení pro firmy k Employer Brandingu.

Na základě uvedených zjištění a formulovaných postupů pro efektivní fungování značky zaměstnavatele pro jiné generace, byl cíl bakalářské práce splněn. Tato práce objasňuje, jak by měla firma postupovat u budování značky zaměstnavatele a na co by se měla zaměřit u jednotlivých generací.

Seznam citované literatury

Seznam monografické literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing.

Dosedlová, J. (2014) *Jaká je současná produktivní populace?* Ostrava: Sdružení knihoven ČR.

Kociánová, R. (2012). *Personální řízení – východiska a vývoj.* Praha: Grada Publishing, a.s.

Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* Praha, Česko: Management Press.

Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain.* Torrensville: Collective Learning Australia.

Neumeier, M. (2008). T*he Brand Gap.* Praha: Anfas, spol. s.r.o.

Pink, D. H. (2009) *Pohon. Překvapivá Pravda o tom, co nás motivuje!* Anag. 2011.

Sinek, S. (2013). *Začněte s proč.* Brno: Jan Melvil Publishing.

Internetové zdroje:

Allegis Group (2018). *Report on Recruiting and Retaining Millennial and Gen Z Talent.* [online]. Dostupné z: https://www.allegisgroup.com/en/about/press/report-on-recruiting-retaining-millennial-talent

Baysal, S. (2014). *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life* [online]. Dostupné z: http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/4247

Cocca, N., (březen 2020). *How You Can Create a Positive Candidate Experience in 2020* [online]. Dostupné z: https://recruitingdaily.com/recruiters-should-care-about-the-candidate-experience/

ČSU (2019). *Výběrové Šetření Pracovních Sil. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS.* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2018

Deloitte. (nedatováno) *Průzkum: Prioritou pro generaci Y je pracovat v inovativních společnostech.* [online]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/news-pruzkum-generace-y.html#

Desjardins, J. (květen, 2019) *How Different Generations Approach Work.* [online]. Dostupné z: https://www.visualcapitalist.com/generations-approach-workplace/

EY (2020). *Better bigins with you.* [online]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/better-begins-with-you

EY (2020). *EY v barvách a číslech.* [online]. Dostupné z: https://cestasey.cz/clanky/17-ey-v-barvach-a-cislech/

EY (2020). *Global review 2018: How do we create value and build trust in this transformative age?* [online]. Dostupné z: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/global-review/2018/ey_global_review_2018_v11_hr.pdf

EY (2020). *Zpráva o průhlednosti 2018.* [online]. Dostupné z: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/2018-EY-Transparency-report-CZ/$FILE/FY18%20Transparency%20Report_EY%20Czech%20Republic_CZ.pdf

FORBES Speciál (nedatováno). *Práce, jídlo, peníze a vztahy. Návod na použití generací* [online]. Dostupné z: http://generace.forbes.cz/tabulka/

Gallup (2009). *Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. [online] Dostupné z: https://www.hrbartender.com/images/Gallup.pdf

Hovorka, P. (2016). *Employer Branding & HR marketing.* [online] Dostupné z: https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/petr-hovorka-employer-branding-hr-marketing

Hovorka, P. (2019). *Jak definovat Employer Value Proposition?* [online] Dostupné z: https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/znacka-zamestavatele-3dilevpdownload

Hovorka, P. (duben 2019). *Employer Branding v IKEA.* [online] Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/551

Hovorka, P. (duben 2019). *Značka zaměstnavatele – Představení se na trhu práce.* [online] Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/506

Hovorka, P. (říjen 2017). *O značkách a lidech. Intro do Employer Brandingu.* [online] Dostupné z: https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/petr-hovorka-o-znakch-a-lidech-intro-do-employer-brandingu

IKEA (2016). *Směrnice IWAY.* [online]. Dostupné z: https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/pdf/sustainability_report/CZ_IWAY%20Standard_august_2016.pdf

IKEA (2018). *Hospodářské výsledky.* [online]. Dostupné z: https://www.ikea.com/cz/cs/files/pdf/8c/29/8c297a1e/ikea_cr_hospod_vysledky_2018.pdf

IKEA (2018). *Udržitelný růst společnosti IKEA. Lokální zpráva o trvalé udržitelnosti za hospodářský rok 2018* [online]. Dostupné z: https://www.ikea.com/cz/cs/files/pdf/47/06/4706ccb5/susta_report_local_cz.pdf

IKEA (2020). *Our shared values and strong culture make IKEA unique.* [online]. Dostupné z: https://en-global-jobs.about.ikea.com/article1

IKEA (2020). *Vize, kultura a hodnoty IKEA.* [online]. Dostupné z: https://ikea.jobs.cz/cs/vize-kultura-a-hodnoty/

Ingka Group (2018). *Yearly summery.* [online]. Dostupné z: https://www.ikea.com/cz/cs/files/pdf/b7/ff/b7ff3f93/ingka_year_summary-18-_cz.pdf

InterBrand (2018). *Best Global Brands Rankings.* [online]. Dostupné z: https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/ikea/

Kutarňová, J. (září 2017) *Věk je prý jen číslo. Ale zajímá polovinu firem.* [online]. Dostupné z: https://www.lmc.eu/cs/magazin/data-a-pruzkumy/vek-je-pry-jen-cislo-ale-zajima-polovinu-firem-2/

LMC (nedatováno) *Firemní vzdělávání na dlani.* [online]. Dostupné z: https://www.lmc.eu/cs/magazin/hr-prirucky/e-book-firemni-vzdelavani-jako-na-dlani/

McGregor, L., Doshi, N. (listopad 2015). *How Company Culture Shapes Employee Motivation.* [online]. Dostupné z: https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation

MPSV (2019) *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2018.* [online]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/anal2018.pdf/760053b9-9f64-b616-5453-2447ee935b7e

Novotná, E., Onderka L. (2018). *Dobrými a spokojenými lidmi vše začíná. IKEA.* [online]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/BrandBakers/ebe2018-dobrmi-a-spokojenmi-lidmi-ve-zanikea-e-novotn-l-onderka

Pokorný, O. (březen 2017). *Ernst, Young, studenti a nový web od BrandBakers.* [online]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/353

TINYpules (2019). *The 2019 Employee Engagement Report.* The End of Employee Loyalty. [online] Dostupné z: https://www.tinypulse.com/hubfs/EE%20Report%202019.pdf

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Vývoj růstu pracovních míst 13

Obrázek 3.1 Potřeby lidí ve vztahu k práci 21

Obrázek 3.2 Golden Circle 23

Obrázek 3.3 Etapy tvorby značky zaměstnavatele 24

Obrázek 6.1 Firemní video IKEA 28

Obrázek 6.2 Myšlenka lidských zdrojů IKEA 30

Obrázek 6.3 Nejlepší zaměstnavatelé obchodního řetězce 2020 31

Obrázek 6.4 Vize společnosti EY 32

Obrázek 6.5 Hodnoty společnosti EY 33

Obrázek 6.6 Better begings with you program 34

Obrázek 6.7 Nová kariérní stránka EY ČR 35

Obrázek 6.8 Věková struktura zaměstnanců EY ČR 36

Obrázek 7.1 Pracovní preference respondentů 40

Obrázek 7.2 Kde si vyhledáváte pracovní příležitosti? 40

Seznam tabulek

Tabulka 1-1 Vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti 13

Tabulka 1-2 Věková struktura zaměstnaných 14

Tabulka 2-1 Charakteristika jednotlivých generací 15

Tabulka 2-2 Věková struktura obyvatelstva ve věku starší 15 let 16

Tabulka 2-3 Charakteristika generací v práci 17

Tabulka 7-1 Věková struktura zaměstnaných a nezaměstnaných respondentů 38

Tabulka 7-2 Počet let v práci u různých generací 39

Tabulka 7-3 Shrnutí výsledku dotazníkového šetření 41

Tabulka 8-1 Doporučení podle generací 43

Příloha

Dotazníkové šetření

1. **K jaké věkové skupině patříte?**
    a) 15-24
    b) 25-39
    c) 40-54
    d) 55-64
    e) 65+
2. **Jste zaměstnaný/á?**
    a) Ano
    b) Ne
3. **Jak dlouho jste zaměstnaní u aktuálního zaměstnavatele?**
    a) Jsem ve zkušební době
    b) Méně než rok
    c) 1-2 roky
    d) 2-3 roky
    e) 3-5 let
    f) 5 let a více
    g) Jsem na volné noze (freelance)
4. **Jak jste spokojeni v současném zaměstnání?**
    a) Velmi spokojený/spokojená
    b) Spokojený/spokojená
    c) Nespokojený/á
5. **Hledáte si v současností novou práci?**
    a) Ano, aktivně hledám
    b) Ne, nehledám
    c) Otevřený příležitostem
6. **Pokud ano, proč si hledáte nové zaměstnání?**
    a) Moje první zaměstnání
    b) Nejsem spokojený/á s platem
    c) Nejsem spokojený/á se svým týmem nebo vedením firmy
    d) Nejsem spokojený/á s firemní kulturou
    e) Nemám možnost karierního růstu
    f) Změna povolání
    g) Jiné:

7. Co je pro vás nejdůležitější při volbě nového zaměstnavatele?

    a) Stabilita zaměstnání
    b) Hezké pracovní prostředí

c) Možnost kariérního růstu
d) Spokojenost s náplní práce
e) Firemní benefity a výhody
f) Dobrý pracovní tým
g) Blízka lokalita
h) Mezinárodní prostředí
i) Výše platu
j) Flexibilní rozvrh
k) Jiné:

8. Kde si vyhledáváte pracovní příležitosti?

a) Skrz rodinu/známé
b) Internetové portály (např.: Jobs.cz, Práce.cz)
c) Soc. sítích (např.: LinkedIn)
d) Chodím na veletrhy práce
e) Jiné:

9. Před pohovorem, jaké informace si o firmě vyhledáváte?

a) Žádné
b) Dívám se na webové stránky
c) Dívám se na sociální sítě nebo blog společnosti
d) Ptám se stálých zaměstnanců
e) Hledám recenze na online portálech
f) Jiné: