

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Získávání pracovníků z generace Z

Bakalářská práce

Autor: Tereza Dvořáková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlášení

Čestné Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Ziskávání pracovníků z generace Z*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité zdroje a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za hodnotné rady a podněty, které mi poskytovala během zpracování.

Dále poděkování patří JUDr. Janu Říhovi a ředitelům, kteří mi zprostředkovali dotazníkové šetření na vybraných středních odborných školách.

Také děkuji všem respondentům, za jejich čas a pečlivé vyplnění dotazníků, a personálním pracovníkům, kteří mi byli ochotni věnovat čas při rozhovorech.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá Generací Z, především jejím nábořem v České republice. Primárním cílem této práce je zjištění metod náboru pracovníků a návrhy na zlepšení se záměrem získat uchazeče z nově přicházející generace Z v konkrétních podnicích: Podniku X a Veko Bystré s.r.o. Oba zmiňované podniky se potýkají s nedostatkem manuálních pracovníků.

Sekundárním cílem je pak navrhnout oběma zmiňovaným podnikům, jak se na příchod nové generace připravit a jak efektivně oslovit mladé pracovníky.

Klíčová slova

Generace Z, nábor, lidské zdroje, pracovní motivace, personální management

Abstract

This bachelor thesis deals with Generation Z, especially its recruitment in the Czech Republic. The primary goal is to identify methods of recruitment and to suggest improvements with the intention of getting new candidates from the Generation Z in specific companies (Company X and Veko Bystré s.r.o.)

The reason is that both companies are facing a shortage of manual workers. The secondary goal is to suggest how to prepare for the arrival of the new generation and how to recruit an effective recruitment for young workers in the mentioned companies.

Keywords

Generation Z, recruitment, human resources, work motivation, personal management

Obsah

Úvod	7
I. Teoretická část.....	9
1. Trh práce	9
1. 1. Definice a členění trhu práce.....	9
1. 2. Současný trh práce v České republice.....	10
1. 2. 1. Mzda v České republice	12
2. Generace Z na trhu práce	13
2. 1. Vymezení pojmu generace.....	14
2. 2. Vymezení jednotlivých generací	14
2. 2. 1. Generace Baby Boomers	14
2. 2. 2. Generace X.....	15
2. 2. 3. Generace Y	15
2. 2. 4. Generace Z	16
2. 3. Faktory ovlivňující výběr zaměstnání generace Z	19
2. 3. 1. Flexibilita a work – life balance.....	20
2. 3. 2. Etika a sociální angažovanost firem.....	20
2. 3. 3. Styl vedení a diverzita	21
3. Získávání pracovníků z generace Z.....	21
3. 1. Proces získávání pracovníků	22
3. 2. Motivace a odměňování pracovníků.....	25
3. 3. Sociální sítě.....	28
II. Praktická část.....	32
4. Empirická část výzkumu	32
4. 1. Výzkumný cíl	32
4. 2. Dotazníkový průzkum.....	32
4. 2. 1. Výběr respondentů	33

4. 2. 2. Vyhodnocení průzkumu.....	34
5. Charakteristika jednotlivých podniků.....	42
5. 1. Charakteristika Podniku X.....	43
5. 2. Charakteristika podniku Veko Bystré s.r.o.....	43
5. 3. Rozhovor se zástupci zkoumaných firem.....	43
5. 3. 1. Podnik X.....	44
5. 3. 2. Veko Bystré s.r.o.....	45
6. Návrhy a doporučení	46
Závěr	50
Použité zdroje.....	52
Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	56
Přílohy.....	57

Úvod

Bakalářská práce se zabývá generací Z, jedinci narozenými mezi lety 1994 až 2009, kteří v současné době aktivně vstupují na trh práce. Nově přicházející generace se liší od předchozích generací v mnoha směrech. Narodili se do demokratického státu, od dětství se pohybují na internetu, který jim poskytuje největší zdroj informací. Právě tyto dva zmiňované determinanty představují odlišný postoj ve způsobu hledání práce, pracovním preferencím, motivaci či podmínkám na pracovišti.

Pro české zaměstnavatele nastává nová situace na trhu práce a musí se připravit na příchod generace Z, proto jsem se rozhodla věnovat náboru pracovníků z generace Z. Nábor budoucích zaměstnanců z generace Z je v roce 2020 aktuální téma, očekává se nástup dostudované části této generace na český trh práce.

Cílem bakalářské práce je zjistit metody náboru pracovníků a návrh na zlepšení se záměrem získat uchazeče z nově přicházející generace Z v konkrétních podnicích: Podniku X a Veko Bystré s.r.o. Na základě aktuálních zahraničních a tuzemských výzkumů, dotazníkového průzkumu mezi příslušníky generace Z, chci přiblížit českým zaměstnavatelům, jakým požadavkům při výběru vhodných kandidátů budou do budoucna čelit, navrhnout jim, jak efektivně oslovit mladé pracovníky, aby si vybrali zrovna jejich podnik.

Bakalářská práce bude mít dvě části. Část teoretickou, ve které bude vysvětlena podstata trhu práce, který je tvořený nabídkou a poptávkou po lidských zdrojích. Dále pak popíši současný trh práce v České republice. Následně pak vymezím a charakterizuji generace, které předcházely generaci Z (Baby Boomers, X a Y). Generaci Z bude poté věnován nejrozsáhlejší úsek teoretické části. V poslední kapitole teoretické části bude popsán doporučený proces získávání pracovníků zaměřený konkrétně na generaci Z.

Praktická část bude rozdělena do tří částí. První část výzkumu se bude věnovat analýze vybrané skupiny z generace Z, která proběhne v rámci dotazníkového šetření na středních odborných školách. V dotazníkovém šetření zjišťuji, zda studenti plánují po ukončení střední školy pracovat. Dále zjišťuji jejich preference při výběru zaměstnavatele, jaké pracovní benefity by od svého budoucího zaměstnavatele očekávali, jaké pracovní prostředí by preferovali, důležitost work – life balance, průměrnou hrubou nástupní mzdu a důležitost sociálních při výběru zaměstnání.

V druhé části šetření povedu rozhovor s lidmi, kteří mají na starosti nábor v Podniku X a ve firmě Veko Bystré s.r.o. Rozhovory vznikly na základě oslovení obou firem, které se potýkají s problémem nábora mladých pracovníků. Pokládané otázky se budou především týkat náborových strategií obou podniků.

Ve třetí části v rámci zjištěných poznatků z dotazníkového šetření a rozhovorů navrhnu řešení, které by mělo k většímu zájmu ze strany generace Z o dané podniky. Návrh bude obsahovat doporučení, jak zefektivnit personální činnost, především nábor.

I. Teoretická část

1. Trh práce

V této kapitole si definujeme trh práce, nabídku a poptávku po lidském kapitálu. Dále se budeme zabývat současnou situací na českém trhu práce, zaměstnaností a nezaměstnaností.

1. 1. Definice a členění trhu práce

Trh práce (angl. labour market) je součástí tržní ekonomiky, ve které dochází ke střetu nabídky a poptávky po lidských zdrojích. Dochází zde k dohodnutí podmínek mezi poptávajícím a nabízejícím práci. Mezi tyto podmínky lze zařadit výši mzdy, druh práce nebo délku pracovní doby.¹

Ekonomická teorie člení trh práce podle místa, kde dochází ke střetu nabídky a poptávky po práci.

Poptávku po práci vytvářejí firmy v roli zaměstnavatelů. Poptávka po práci je poptávkou odvozenou od poptávky po službách a výrobcích, které jsou prací či jinými výrobními faktory produkovány. Čím existuje větší poptávka po službách či výrobcích, tím je větší i poptávka po samotné práci, která je nutná pro jejich produkování.²

Nabídka práce se odvíjí od rozhodnutí preferencí subjektů, kteří se na trhu pohybují. Člověk se rozhoduje mezi prací a svým volným časem. Dle R. Holmana na volný čas se dá nahlížet jako na zvláštní statek. Jedinec se rozhoduje mezi volným časem a jinými statky, které by si mohl koupit za mzdu.³

Dle Holmana zvýšení mzdy může mít dva efekty: *substituční efekt zvýšení mzdy* a *důchodový efekt zvýšení mzdy*. Substituční efekt zvýšení mzdy motivuje jedince, aby si kupoval méně volného času a nabízel více práce. Naopak důchodový efekt zvýšení mzdy

¹ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. str. 217. ISBN 80-200-0950-7.

² JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). str. 253. ISBN 978-80-247-4385-1.

³ HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4., aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. Beckovy ekonomické učebnice. str. 276 - 277. ISBN 80-717-9891-6.

motivuje jedince, aby nabízel méně práce a kupoval si více volného času. Efekt substituční dominuje při nižších mzdách a při vyšších převládá důchodový efekt.⁴

1. 2. Současný trh práce v České republice

V této podkapitole se budeme zabývat současnou situací na českém trhu práce z pohledu zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Podle posledních zpráv lze situaci na českém trhu práce definovat takto: „*Situace na trhu práce odpovídá dlouhodobé situaci i ročnímu období, ovlivňuje ho dobrá kondice české ekonomiky a sezonní práce. V plném proudu jsou zejména práce ve stavebnictví, lesnictví, zemědělství, rostlinné výrobě, cestovním ruchu a gastronomii.*“⁵ Česká republika náleží k státům, které jsou pod průměrem nezaměstnanosti v Evropě.

V následující tabulce (tab. 1), která vychází z dat statického úřadu z ledna 2020, je vidět aktuální situace na trhu práce. V prosinci 2018 míra zaměstnanosti (15-64- letých) dosahovala 75, 4 %, což se shoduje s prosincem 2019. Srovnáme-li míru zaměstnanosti mezi muži a ženami v prosinci 2019, tak podíl zaměstnaných mužů činil 82, 4 % a u žen byla tato hodnota nižší (68, 2 %). Co se týče obecné míry nezaměstnanosti (15–64- letých), tak ta v prosinci 2019 poklesla na 2 % a meziročně se snížila 0, 2 %. Pokud si opět rozdělíme podíl nezaměstnanosti dle pohlaví, tak u mužů se hodnota za prosinec 2018 a 2019 nezměnila, zůstala na 1, 8 % a u žen poklesla o 0, 2 % na hodnotu 2, 4 % (viz tab. 1).

⁴ HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4., aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. Beckovy ekonomické učebnice. str. 277. ISBN 80-717-9891-6.

⁵ Úřad práce ČR: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019* [online] 2019 [cit. 2019-10- 06] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Rok	Měsíc	Míra zaměstnanosti 15-64letých (%)			Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých (%)			
		celkem	muži	ženy	celkem	Muži	ženy	celkem
2018	1.	74,4	81,7	66,8	2,4	1,9	3,1	76,2
	2.	74,8	81,5	67,7	2,4	1,9	2,9	76,6
	3.	74,8	82,0	67,3	2,3	1,8	2,8	76,5
	4.	74,9	82,1	67,4	2,3	1,8	2,9	76,6
	5.	74,9	81,7	67,8	2,3	1,9	2,8	76,6
	6.	74,9	81,7	67,8	2,3	1,9	2,9	76,7
	7.	74,8	81,8	67,6	2,4	2,1	2,8	76,6
	8.	75,1	81,7	68,2	2,4	1,9	3,0	76,9
	9.	75,1	81,7	68,2	2,2	1,8	2,8	76,8
	10.	75,1	81,9	68,1	2,1	1,6	2,7	76,7
	11.	75,4	82,2	68,4	2,0	1,5	2,7	77,0
	12.	75,4	82,2	68,4	2,2	1,8	2,6	77,1
2019	1.	75,3	82,2	68,2	2,1	1,8	2,4	76,9
	2.	75,5	82,0	68,7	1,9	1,8	2,1	77,0
	3.	75,3	82,2	68,1	2,0	1,8	2,3	76,8
	4.	75,2	82,0	68,1	2,1	1,8	2,4	76,8
	5.	74,9	81,7	67,8	2,2	1,9	2,6	76,6
	6.	75,2	82,3	67,9	1,9	1,5	2,5	76,7
	7.	75,2	81,8	68,3	2,2	1,9	2,5	76,9
	8.	75,2	81,8	68,3	2,0	1,6	2,6	76,7
	9.	75,2	82,1	68,1	2,2	1,9	2,5	76,9
	10.	75,3	81,9	68,3	2,2	1,8	2,5	76,9
	11.	75,1	81,9	68,0	2,1	1,9	2,4	76,7
	12.	75,4	82,4	68,2	2,0	1,8	2,4	77,0

Tabulka č. 1: Míra zaměstnanosti a míra nezaměstnanosti (%)⁶

Z tabulky vyplývá, že průměrná nezaměstnanost se pohybuje okolo 2,175 %. Na základě toho můžeme konstatovat, že nezaměstnanost v České republice je nízká. V České republice je nedostatek pracovníků a míra nezaměstnanosti se blíží na hranici přirozené nezaměstnanosti a nemá kam klesat. Problémy zaznamenalo stavebnictví, průmysl, služby i IT. Ani půl milionu zahraničních pracovníků nepokryje poptávku po práci, jedná se především o strojírenský a stavební průmysl.⁷

⁶ Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2019* [online]. 2020 [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2019>

⁷ BUREŠ, Michal. *Nezaměstnanost: je ČR lídrem v rámci EU?* [online]. 2019 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518516-nezamestnanost-cr-eu-volna-pracovni-mista/>

Česká republika podle dat Eurostatu za únor 2020 měla nejnižší míru nezaměstnanosti z celé Evropské Unie. Na druhém místě je Polsko, kde míra nezaměstnanosti je 2,9 %.⁸

Dne 12. března byl v České republice vyhlášen nouzový stav z důvodu zabránění šíření virového onemocnění COVID-19. Tento výjimečný stav má za následek, že až 30 % podniků trápí pokles poptávky. Nezaměstnanost před pandemií byla rekordně nízká, což v nynější situaci vytváří polštář, ale je jisté, že nezaměstnanost bude stoupat.⁹

Podle vyjádření ministerstva financí České republiky by mělo dojít k poklesu HDP o 5,6 %.¹⁰

1. 2. 1. Mzda v České republice

Dle statistického úřadu České republiky definovat průměrnou hrubou měsíční mzdu jako: „Podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Nezahrnují se náhrady mzdy nebo platu za dobu trvání dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény placené zaměstnavatelem.“¹¹

Z grafu (Graf 1) je viditelné, že průměrná hrubá měsíční mzda roste, pouze mezi lety 2012 a 2013 poklesla z 25 067 Kč na 25 035 Kč. V roce 2000 se průměrná hrubá měsíční mzda pohybovala na 13 219 Kč, přičemž v roce 2019 byla její 34 125 Kč.¹² Průměrná hrubá měsíční mzda tedy vzrostla 20 906 Kč.

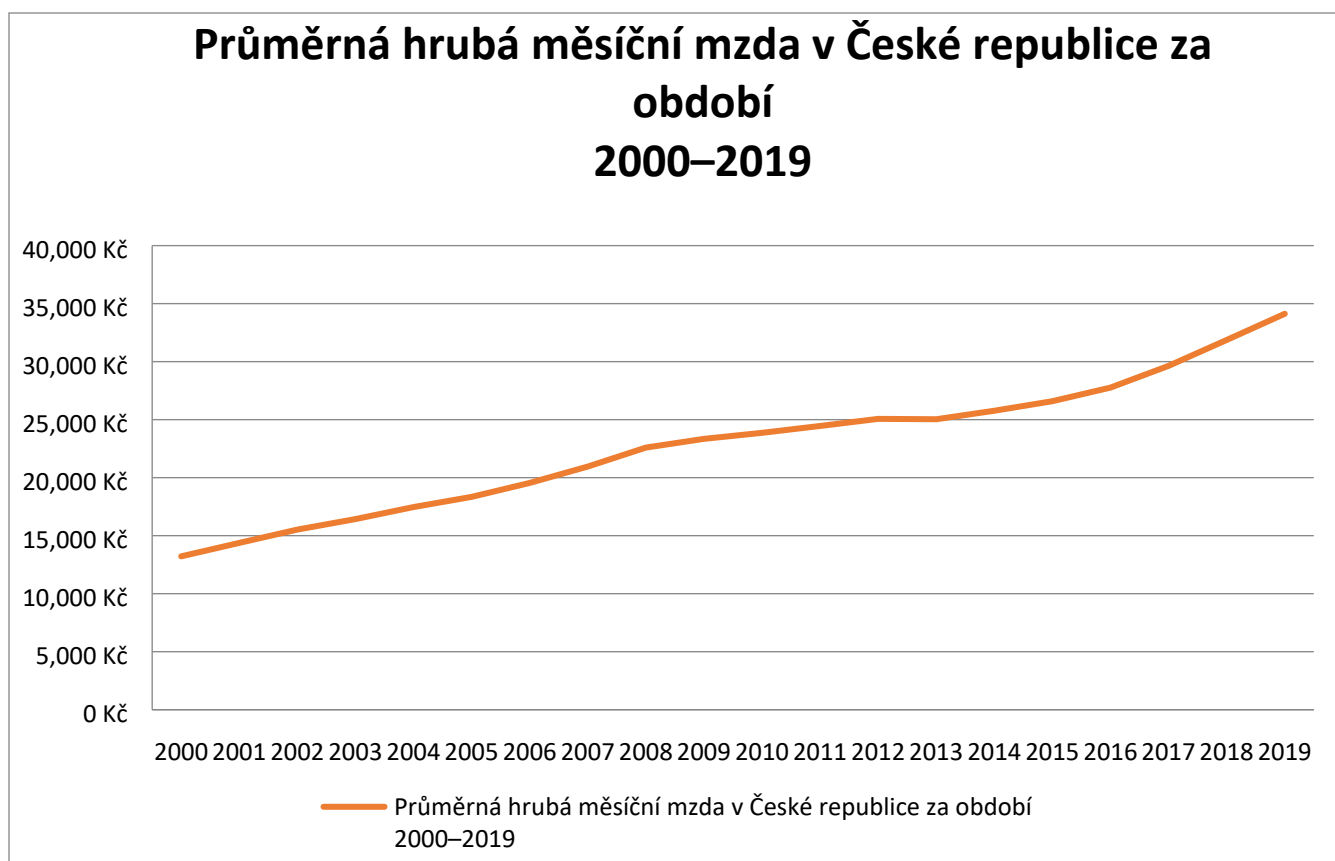
⁸ Eurostat: Statistics Explained. *Unemployment statistics* [online]. 2020. [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics

⁹ CHUM, Jiří. *Situace je teď velmi vážná, nezaměstnanost bude stoupat, říká viceprezident svazu průmyslu* [online]. 25. 3. 2020 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/ranni-interview-radek-spicer-svaz-prumyslu-a-dopravy_2003250921_ada

¹⁰ MFCR. *MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 %* [online]. 2020. [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>

¹¹ Český statistický úřad. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika* [online]. 2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m

¹² Český statistický úřad. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika*



Graf č. 1: Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice za období 2000-2019 (upraveno)¹³

2. Generace Z na trhu práce

V první části této kapitoly bude vymezen termín generace z několika hledisek (biologického, sociologického, ekonomického). Dále si vymežíme jednotlivé generace setkávající se na trhu práce, největší pozornost bude věnovaná Generaci Z. Při charakteristice jednotlivých generací budu vycházet z knihy Marka MrCindla a zahraničních studií, které se věnují právě Generaci Z.

[online]. 2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&ds=ds486&pvo=MZD01-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&ds=ds486&pvo=MZD01-A&skupId=855&katalog=30852&evo=v208_%21_MZD-LEG4_1&o=false&str=v478#fx=0&w=)

[A&skupId=855&katalog=30852&evo=v208_%21_MZD-LEG4_1&o=false&str=v478#fx=0&w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&ds=ds486&pvo=MZD01-A&skupId=855&katalog=30852&evo=v208_%21_MZD-LEG4_1&o=false&str=v478#fx=0&w=)

¹³ Český statistický úřad. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika*

[online]. 2020 [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&ds=ds486&pvo=MZD01-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&ds=ds486&pvo=MZD01-A&skupId=855&katalog=30852&evo=v208_%21_MZD-LEG4_1&o=false&str=v478#fx=0&w=)

[A&skupId=855&katalog=30852&evo=v208_%21_MZD-LEG4_1&o=false&str=v478#fx=0&w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&f=TABULKA&z=T&ds=ds486&pvo=MZD01-A&skupId=855&katalog=30852&evo=v208_%21_MZD-LEG4_1&o=false&str=v478#fx=0&w=)

2. 1. Vymezení pojmu generace

Pojem generace dle B. Geista lze chápat jako: *časový úsek mezi narozením těch členů společnosti, kteří se narodili ve stejnou dobu a narozením jejich potomků (dětí); období, které se obvykle počítá mezi patnácti lety nebo častěji třiceti lety, příp. 3 generace za 100 let.*¹⁴ Tuto definici lze použít v biologickém významu, ale důležité je vymezit si pojem „generace“ i sociologicky (průměrná věková hranice, kdy lidé mají potomky se prodloužila)¹⁵. Jandourek generaci chápe jako: *„Seskupení spřízněných věkových skupin. Velká skupina lidí, jejíž příslušníci jsou spojeni stejným způsobem myšlení a prožívají důležité momenty své osobní biografie ve stejných historických a kulturních podmínkách“*¹⁶

Ekonomický pohled lze odvodit od životního cyklu, který se dělí na tři ekonomicky odlišná stádia: předprodukční věk, produkční věk a poprodukční věk.¹⁷

Pro účely a výzkum mé bakalářské práce bude vycházeno z definice M. McCrindla, který definuje termín generace jako: soubor jedinců narozených v určitém časovém období (15 až 20 let), kterým se neliší věkem, sdílejí podobnou fázi života, a které ovlivnily podobné světové události, trendy a vývoj.¹⁸

2. 2. Vymezení jednotlivých generací

V poslední době se na trhu práce střetávají různé generace. Mezi tyto generace lze zařadit Generaci Baby Boomers, X, Y a Z. Ve své práci se budu zaměřovat primárně na generaci Z, ale pro pochopení jejího chování je důležité charakterizovat předchozí generace, které ovlivnily její dosavadní vývoj.

2. 2. 1. Generace Baby Boomers

Podle odborníků se generace Baby Boomers začala formovat po 2. světové válce, konkrétně mezi lety 1946 až 1964.¹⁹ Generace vyrostla v období ekonomické prosperity a

¹⁴ GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria, 1992. str. 98. ISBN 80-85605-28-7

¹⁵ MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. 3. rozšířené vydání. Kindle edition, 2014. str. 1 – 2. [Cit. 2019-12-05].

¹⁶ JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. str. 94. ISBN 978-80-247-3679-2.

¹⁷ ROUBÍČEK, Vladimír. *Úvod do demografie*. Praha: CODEX Bohemia, 1997. str. 130. ISBN 8085963434

¹⁸ MCCRINDLE. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. str. 2 [Cit. 2020-02-28].

¹⁹ MCCRINDLE. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. str. 9 [Cit. 2019-12-05].

relativního bezpečí. Baby Boomers vykazují v pracovním prostředí silnou morálku, jejich motivací je zisk a pracovní prestiž. Nemají obavu utrácet především za produkty, které jim zlepšují život. Více jak polovina představitelů této generace již není ekonomicky aktivní.²⁰ Řada těchto lidí chce pracovat i v důchodovém věku, především kvůli potřebě být mezi lidmi, finanční jistotě a práce jim přináší uspokojení.²¹

2. 2. 2. Generace X

Generace X jsou lidé narozeni mezi lety 1965 až 1979.²² Ve světě se tato generace označuje *Post boomers*, *MTV generace* nebo *Slackers (Flákači)*.²³ V České republice se Generaci X přezdívá Husákovy děti.²⁴ Podle Horváthové a kol. se generace X řídí mottem: „*Pracovat a hrát tvrdě*“ Příslušníci generace neradi vyhledávají změny a mají rádi své jistoty. Práce je na předním místě v jejich žebříčku hodnot. Často se potýkají se syndromem vyhoření, přesčas berou jako samozřejmost. Hlavním motivátorem k práci jsou peníze, dávají si pozor, aby nebyli zadluženi a dokázali zabezpečit rodinu. Typickým znakem je dlouhodobé udržení zaměstnání, které získali po dokončení studia.²⁵

Podle Kotlera lidé z této generace dbají na životní prostředí a dobře přijímají sociálně odpovědné podniky. Sice touží po úspěchu, ale jsou méně materialističtí a cení si zážitků, ne majetku.²⁶

2. 2. 3. Generace Y

Časové vymezení generace Y se různí, například podle McCrindla jsou to lidé narozeni mezi lety 1980 až 1994²⁷. Generaci Y je také nazývána jako *mileniálové*, *Net generation*, *Echo boomers*, *Generace M (médiá)*, *Generace whY*.²⁸

²⁰ BEJTKOVSKÝ, Jíří. *Využívání tradičních metod a nástrojů nábory a E-recruitmentu zaměstnanci generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z u vybraných poskytovatelů zdravotních služeb v České republice. Acta academica karviniensia* [online]. 2018, 30. 12. 2018, **18**(4), 12 [cit. 2019-12-26]. ISSN 2533-7610. Dostupné z: http://aak.slu.cz/artkey/aak-201804-0002_vyuzivani-tradicnich-metod-a-nastroju-naboru-a-e-recruitmentu-zamestnanci-generace-baby-boom-ers-generace-x-ge.php

²¹ HORVÁTHOVÁ, Petra, a kol. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press, 2016. str. 134

²² MCCRINDLE, *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. str. 10 [Cit. 2019-12-05].

²³ MCCRINDLE, *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generation* [online]., str. 19 [Cit. 2019-12-05].

²⁴ HORVÁTHOVÁ a kol, *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. str. 135

²⁵ HORVÁTHOVÁ a kol., *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. str. 136

²⁶ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. str. 140

²⁷ MCCRINDLE. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. str. 11 [Cit. 2019-12-05].

²⁸ MCCRINDLE. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. str. 19 [Cit. 2019-12-05].

Podle Kubátové a Kukulkové je pro generaci Y význačné, že během jejího vývoje nedošlo k žádné tragické události. V České republice došlo k pádu komunismu (sametová revoluce), ale rok 2001 je zlomový, teroristický útok z 11. září v USA nastolil ve společnosti neklid a nejistotu.²⁹

Horváthová a kolektiv podle svého výzkumu uvádí, že v roce 2025 bude tato generace tvořit zhruba 75% globální pracovní síly. Za dalších 5 let bude mít tato generace rostoucí vliv na rozhodování v organizaci a v podstatě převezmou celý trh.³⁰

Rezlerová uvádí, že nejcharakterističtější rys zástupců generace Y se dá shrnout do věty: „*Chtějí vše, a zároveň vše nabízejí, ale..*“ Práce ve výrobních podnicích nejen v České republice je pro Generaci Y nezajímavá, nevnímá ji jako stabilní a dobře placenou příležitost, od svého zaměstnavatele očekává větší adaptabilitu a flexibilitu. Souhra profesionálního a osobního života je náročná, jak na odpovídající řízení, tak na potřebný čas, ale pokud jim zaměstnavatel vyjde vstříc, získá tak loajální a flexibilní pracovníky.³¹

2. 2. 4. Generace Z

Příslušníci z generace Z se narodili mezi lety 1995 až 2009, jedná se o druhou nejmladší generaci, od roku 2010 se datuje Generace Alpha, kam můžeme zařadit potomky generace Y.³²

Vzhledem k tomu, že ve své práci se chci primárně zabývat generací Z, tak ji bude věnováno nejvíce prostoru. Generace Z v odborných publikacích nese mnoho jiných označení, jako například *The New Millenials*, *Zees*, *Zeds*, *Digital intergrators*, *Screenagers*, *iGen*, *Digital Natives*, *Bubble – wrap kids*.³³

McCrindle uvádí, že generace Z je z pohledu růstu a vývoje nejrychleji dospívající generací. Na základě průzkumu světově uznávané organizace WHO, která zjistila, že na rozdíl

²⁹ KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. str. 41 - 42

³⁰ HORVÁTHOVÁ, a kol, *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. str. 132

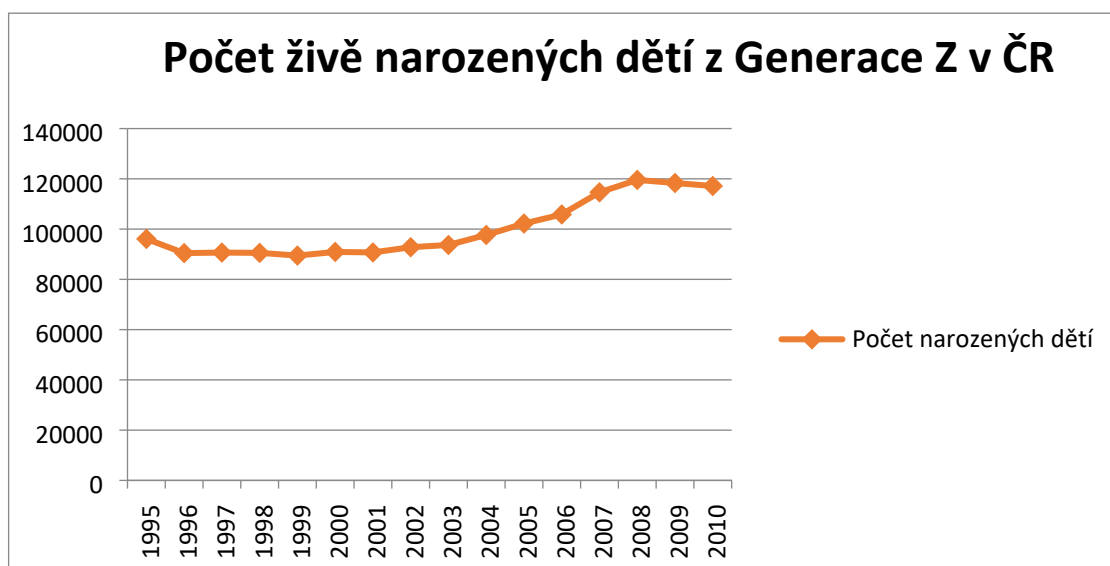
³¹ REZLEROVÁ, Jaroslava. *Příchod generace Y na trhu práce* [online]. 2009. Praha: Manpower, 2009 [cit. 2019-12-07]. ISBN 1-37310860. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

³² MCCRINDLE. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. str. 80 [cit. 2020-01-05]

³³ MCCRINDLE. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. str. 19 [cit. 2020-01-05]

od předchozích generací prochází větším počtem vývojových životních fází, z čehož vyplývá, že dospívají výrazně rychleji.³⁴

V následujícím grafu jsou sesbíraná data z ČSÚ, která zaznamenávají vývoj porodnosti v období 1995 až 2010, konkrétně se jedná o 1 600 711 živě narozených potomků z generace Z. Z grafu lze vyčíst, že do roku 2003 se křivka pohybovala konstantně, v průměru se narodilo 91 700 dětí. Od roku 2004 se začíná porodnost zvyšovat, nejvyšší porodnost byla zaznamenána v roce 2008, kdy se narodilo 119 570 živých jedinců.



Graf č. 2 : Počet živě narozených dětí z Generace Z v ČR (upraveno)³⁵

V České republice je generace Z ovlivněna následujícími událostmi: 2001 – teroristické útoky v New Yorku; 2004 – Česká republika vstoupila do Evropské Unie; 2008 – globální finanční krize; 2013 – vznik Islámského státu; 2014 – migrační vlna; 2016 – jednání o Brexitu.³⁶ Takové sdílené zkušenosti během mládí sjednocují a formují celou generaci.

Na rozdíl od předchozích generací používají nová slova či slang, které mohou předchozím generacím, především rodičům, připadat zvláštní, a proto se mohou obě strany od sebe odcizit. Generace Z je od útlého dětství zvyklá manipulovat s informačními a komunikačními technologiemi (ICT). Tyto technologie využívají především ke komunikaci

³⁴ MCCRINDLE. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations [online]. str. 71 [cit. 2020-01-22]

³⁵ Český statistický úřad. *Přirozený pohyb obyvatelstva, 1785 – 2018* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

³⁶ BEJTKOVSKÝ, Jiří. The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*. České Budějovice, 2016, 9.(2.), 21. ISSN 1805-9112. str. 30

ve virtuálním světě, jedná se o první generaci, která je neustále online na jakémkoliv zařízení, jiná forma socializace je pro ně obtížná.³⁷

Pokud jde o sociální sítě, které generace Z nejvíce využívá, tak studie Pew Research Centra vyzkoumala, že devět z deseti navštěvuje Youtube (90 %), tři čtvrtiny dotazovaných chodí na Facebook (74 %), Instagram (75 %) či Snapchat (73 %). Mezi ostatní sociální sítě lze zařadit Twitter (44 %), Pinterest (38 %), Reddit (21 %), WhatsApp (20 %) a nejméně navštěvovanou síť je LinkedIn (17 %).³⁸

Studie *Gen Z: The first generation of 21st has arrived!* provedená v USA zjistila, že na rozdíl od generace Y, která je silně orientovaná na práci v týmech, tak naopak generace Z se vyznačuje individualistickým přístupem a samostatnou prací.³⁹ Nebojí se neustálých změn a díky internetu mají k dispozici mnoho informací a snaží se najít řešení problému skrz internet.⁴⁰

Generace Z je také opatrná s nakupováním, před koupí čte recenze, chce fyzicky zkusit produkt a hledá nejvýhodnější nabídky na internetu. Zajímají se nejenom o své vlastní finanční výdaje, kde jsou velmi šetrní a dávají si pozor, jak je utratí, ale i o výdaje určené na domácnost.⁴¹ Mnoho mladých lidí si uvědomuje potřebu ušetřit do budoucna a za důležitější považuje stabilitu zaměstnání než vysoký plat.⁴² Více jak polovina zástupců generace (57 %) prohlásila, že si peníze raději ušetří, než hned utratí.⁴³

³⁷ BENCSIK, Andrea, JUHÁSZ, Tímea a HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella. *Y and Z Generations at Workplaces*. Journal of Competitiveness [online]. str. 93 [cit. 2020- 01.-07] Dostupné z: <https://www.ejournal.cz/files/227.pdf>

³⁸ PEW RESEARCH CENTER. *Share of U.S. adults using social media, including Facebook, is mostly unchanged since 2018*. [online]. 2019. [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/04/10/share-of-u-s-adults-using-social-media-including-facebook-is-mostly-unchanged-since-2018/>

³⁹ SLADEK, Sarah a Alyx GRABINGER. *Gen Z: The first generation of 21 st Century has arrived!*. str. 4

⁴⁰ BENCSIK, Andrea, JUHÁSZ, Tímea a HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella. *Y and Z Generations at Workplaces*. Journal of Competitiveness [online]. str. 93 [cit. 2020-01-07] Dostupné z: <https://www.ejournal.cz/files/227.pdf>

⁴¹ SLADEK, Sarah a Alyx GRABINGER. *Gen Z: The first generation of 21 st Century has arrived*. str. 4

⁴² FRANCIS, Tracy a Fernanda HOEFEL. *True Gen': Generation Z and its implications for companies*. 2018, str. 6

Co se týká vzdělání, tak generace Z začala své vzdělání dříve než kterákoliv předchozí generace a po dokončení střední školy pokračuje v dalším vzdělání, je pravděpodobné, že tento trend celoživotního vzdělávání bude i nadále pokračovat.⁴⁴ Navíc má nejrozmanitější možnosti ve vzdělání, žádná minulá generace neměla tolik příležitostí studovat. Studium v zahraničí či přeškolení na jinou kariéru není pro tuto generaci problém.⁴⁵

2. 3. Faktory ovlivňující výběr zaměstnání generace Z

Príslušníci generace Z (viz kap. 2. 1. 4), kteří nyní vstupují na trh práce se podle průzkumu společnosti Deloitte liší od generace Y (viz kap. 2. 1. 3) ve vývoji své kariéry, zatímco generace Y se zajímá především o začínající podniky (startupy). Generace Z upřednostňuje profesní rozvoj a podnikatelské příležitosti. K zaměstnavatelům, kteří poskytují stabilní pracovní příležitosti, jsou loajálnější než Mileniálové.⁴⁶

Zaměstnavatelé musí čelit skutečnosti, že tato generace si vybere kariéru podle svého zájmu, nikoli, protože chtějí splnit požadavky okolí nebo svých rodičů. Mají smysl pro podnikání a chtějí ovlivnit svět, jsou pohaněni vnitřní motivací. Generace Z není tolik optimistická jako její předchůdci v hledání práce, část z nich se obává nezaměstnanosti nebo nerozvíjení svého talentu a potenciálu.⁴⁷

Poslední průzkumy v USA (*L2L Manufacturing Index*) ukázaly, že až 32 % příslušníků generace Z je ochotno pracovat ve výrobě, což je v porovnání s Generací Y o 14 % více. Přesto i nadále se průmysl musí snažit zaujmout mladé uchazeče.⁴⁸

⁴³ ERNST & YOUNG LLP. *What if the next big disruptor isn't a what but a who?: Gen Z is connected, informed and ready for business.* 2015 [online]. str. 7. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/%24FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf>

⁴⁴ MCCRINDLE. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. str. 156 [cit. 2020-01-25]

⁴⁵ MCCRINDLE, Mark a Ashley FELL. *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation.* Norwest Austrálie: McCrindle Research, 2019. str. 15 ISBN 978-0-6486695-0-0

⁴⁶ DELOITTE. *Welcome to Generation Z.* Deloitte 2019. [online]. str. 14. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>

⁴⁷ BENCSIK, Andrea, JUHÁSZ, Tímea a HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella. *Y and Z Generations at Workplaces.* *Journal of Competitiveness* [online]. str. 94 [cit. 2020-01-22] Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>

⁴⁸ L2L. *Gen Z to The Rescue as Manufacturing Faces 'Silver Tsunami.'* [online]. [cit. 2020-01-25]. Dostupné z: <https://www.l2l.com/press/leading2lean-l2l-2019-manufacturing-index>

2. 3. 1. Flexibilita a work – life balance

Této generaci záleží flexibilitě v zaměstnání a vyrovnanosti mezi pracovním a soukromým životem tzv. work – life balance. Podle výzkumu Marka McCrindla až tři pětiny (61 %) hledá flexibilitu na pracovišti, flexibilní pracovní doba je pro ně jeden ze stěžejních bodů při hledání zaměstnání.⁴⁹ To neznamená, že generace Z je pohodlná a hledá snadnou práci, ve skutečnosti, to je naopak, jsou ochotni tvrdě pracovat – chtějí jen flexibilnější podmínky.⁵⁰

Průzkum mezi mladými studenty a absolventy v České republice ukázal, že až u 43 % dotazovaných hraje klíčovou úlohu skloubení volného času s povinnostmi. Od českých zaměstnavatelů se očekává, že jim nabídnou flexibilní úvazky či práci z domova.⁵¹

2. 3. 2. Etika a sociální angažovanost firem

Základní hodnoty generace se promítají při hledání nového zaměstnání, výzkum společnosti Deloitte uvádí, že až 77 % respondentů uvedlo, že jejich osobní hodnoty se musí shodovat s hodnotami podniku. Už nestačí, aby si podnik budoval dobré jméno na základě kvalitních produktů či služeb. Mnohem důležitější je etika či ekologické a sociální praktiky firem. Podniky by se měly zaměřit na budování značky, která má vyšší smysl (purpose) než je dosahování peněžních cílů, spíše se by se měly zaměřit na ekologickou udržitelnost či změnu klimatu.⁵²

2. 3. 3. Styl vedení a diverzita

Pro více než polovinu (53 %) příslušníků je více motivující organická a flexibilní podniková hierarchie, preferují participativní styl řízení, což znamená, že sdílejí cíle s organizací a stírají rozdíly mezi nadřízeným a podřízeným. Podle generace Z je ideální manažer člověk, který si váží komunikace, vytváří transparentní prostředí a prokazuje úctu

⁴⁹ MCCRINDLE a FELL. *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. str. 21 - 22

⁵⁰ GAYLE, Laura. *How Generation Z Is Transforming the Workplace* [online]. 22. 8. 2019 [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/August-2019/How-Generation-Z-Is-Transforming-the-Workplace.aspx>

⁵¹ ŠTERN, P., KOTÍKOVÁ, J., ŠTASTNOVÁ, P., & SKALKOVÁ, J. *Mezigenerační dialog a mladí lidé na trhu práce ve 21. století*. [online] 2018. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. str. 20. [cit. 2020-01-27] Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/dms/soubory/index?file=02_Publikace-MEZIGENERACNI-DIALOG_20191009102629.pdf

⁵² DELOITTE. *Welcome to Generation Z*. Deloitte 2019 [online]. str. 12. [cit. 2020- 01-25]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>

k zaměstnancům. Dále McCrindle zdůrazňuje, že je zde viditelná generační propast, manažeři spíše vyznávají tradiční autokratické vedení, ale generace Z si chce vybudovat vztah s nadřízeným.⁵³

Generace Z vnímá diverzitu (genderovou, věkovou, národnostní atp.) jako pozitivní faktor hlavně díky, současným politickým tendencím a globalizaci má tato generace mnohem více příležitostí cestovat a objevovat nové kultury než předchozí generace.⁵⁴

Průzkum společnosti *InsideOut Development* naopak zjistil, že diverzita není až tak klíčovým faktorem, až 64 % účastníků průzkumu uvedlo, že by přijalo pracovní nabídku organizace, kde diverzita nehraje důležitou roli.⁵⁵

V České republice je diverzita a inkluze vnímána negativně, většina českých občanů má předsudky a vybaví si pouze pozitivní diskriminaci, spousta zaměstnavatelů tak přichází o skupiny potenciálně pracujících lidí, proto je obtížné se inspirovat v USA či Skandinávii. Měl by být výraznější apel na zaměstnavatele, aby se zapojovali do inkluzivních programů.⁵⁶

3. Získávání pracovníků z generace Z

V této kapitole bude věnována pozornost náboru a získávání pracovníků z generace Z, především za jakých podmínek tyto pracovníky získat. V první řadě je nutné si charakterizovat proces náboru a následné udržení zaměstnanců.

Dle Koubka se dá získávání pracovníků definovat jako: „*činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)*“⁵⁷

⁵³ MCCRINDLE a FELL. Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation. str. 22

⁵⁴ SEEMILLER, Corey a Meghan GRACE. *Generation Z Goes to College* [online]. Jossey-Bass, 2016. str. 99. [cit. 2020-01-26]. ISBN 978-1119143451.

⁵⁵ InsideOut Development. The Ultimate Guide to Generation Z in the Workplace. [online] 2018. str. 4. [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <https://resources.insideoutdev.com/ebooks/gen-z>

⁵⁶ ŠTERN, P., KOTÍKOVÁ, J., ŠTASTNOVÁ, P., & SKALKOVÁ, J. *Mezigenerační dialog a mladí lidé na trhu práce ve 21. století*. [online] 2018. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. str. 20. [cit. 2020.-01-27] Dostupné z: https://ipodpora.odborny.info/dms/soubory/index?file=02_Publikace-MEZIGENERACNI-DIALOG_20191009102629.pdf

⁵⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. str. 126. ISBN 978-80-7261-288-8.

Mezi náborem a získávání pracovníků je značný rozdíl. Nábor označuje získávání pracovníků z vnějšku (vnějších zdrojů), ale moderní pojetí získávání zaměstnanců se snaží nejenom o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale i řad současných pracovníků organizace, proto v koncepci je nepřímě zahrnuto úsilí o navýšení produktivity práce a o hospodaření s pracovní silou. Mimo jiné pojem získávání pracovníků se nesnaží získat jen kvalifikované zaměstnance, ale jde i o získání motivovaných pracovníků, kteří se ztotožňují s cíli a zájmy organizace.⁵⁸

3. 1. Proces získávání pracovníků

Základem procesu získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (poptávají práci) a uchazečem (nabízejí práci) za účelem informování o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Výsledkem získávání nových zaměstnanců by měl být odpovídající počet kandidátů na danou pozici. Kandidáti, kteří splní zaměstnavatelovy podmínky, jsou pozváni k výběru zaměstnanců.⁵⁹

Proces získávání pracovníků dle Koubka nese řadu chronologických postupů, které vypadají takto:⁶⁰

- 1) Identifikace potřeby získávání pracovníků*
- 2) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa*
- 3) Zvážení alternativ*
- 4) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků*
- 5) Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů*
- 6) Volba metod získávání pracovníků*
- 7) Volba dokumentu a informací požadovaných od uchazečů*
- 8) Formulace nabídky zaměstnání*

⁵⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. str. 126 - 127

⁵⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. str. 95. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁶⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. str. 131 - 132

9) Uveřejnění nabídky zaměstnaní

10) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

11) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

12) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni na pohovor a k výběru

Nynější situace na trhu práce (viz kap. 1. 1.) nutí náboráře aktivně vyhledávat a oslovovat pasivní uchazeče, vyvolat u nich zájem o danou pozici a přimět je k pohovoru. Takové aktivní vyhledávání se nazývá *sourcing*.⁶¹ Sourcing byl součástí personálních aktivit mnoho let, ale teprve před pár lety se náboráři začali zaměřovat čistě na aktivní vyhledávání a začali se označovat jakou *sourceři*. Sourcer musí dokonale ovládat práci se sociálními sítěmi (viz kap. 3. 4.) a metody využívané při hledání potencionálních kandidátů, proto je pro jejich práci důležité stále se učit nové věci. Tegze přirovnává sourcera k lovcí nebo hledači talentů.⁶²

Zaměstnance je vhodné získávat jak vnitřních, tak i vnějších zdrojů. Podle Koubka mezi vnitřní zdroje lze řadit:⁶³

- Uspořené zaměstnance z důvodu zavádění nových technologií
- Uvolněné zaměstnance z důvodu změn v organizaci nebo ukončení jiné činnosti
- Zaměstnance, kteří jsou připravení vykonávat náročnější práci
- Zaměstnanci, kteří mají zájem přejít na uvolněnou či nově vytvořenou pozici

Za hlavní vnější zdroje dle Kociánové lze považovat:⁶⁴

- Volní uchazeči na trhu práce
- Absolventi škol nebo jiných vzdělávacích institucí
- Pracovníci jiných organizací, kteří jsou připraveni změnit zaměstnavatele

⁶¹ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. str. 23. ISBN 978-80-271-0551-9.

⁶² Tamtéž (str. 23)

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. str. 129

⁶⁴ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Str. 84. ISBN 978-80-247-2497-3.

- Další zájemci o práci: důchodci, studenti (brigády), zahraniční pracovní zdroje

Požadavky mezi uchazeči z vnitřních a vnějších zdrojů se liší. Zaměstnanci z vnitřních zdrojů mají jistotu stálého zaměstnání, liší se také motivací k ucházení se o nové pracovní místo, jejich motivátorem často bývá vyšší mzda, rozdílná míra odpovědnosti nebo změna dosavadního postavení. Vnější uchazeči mají nižší nároky, jejich hlavní motivací je vidina stálého zaměstnání a pravidelné mzdy. Při výběru společnosti hledí především pověst společnosti, na délku zaměstnání, odměňovací systém nebo vztahy na pracovišti.⁶⁵

Generace Z je úzce spjatá s technologiemi (viz kap. 2. 1. 4.), proto bude potřeba nových technologických inovací, které by zajistily úspěšné získání pracovníků. Práci v oblasti HR museli provádět lidé, ale dnes ji mohou vykonat i roboti. Umělá inteligence dle Tegzeho je schopna vytvářet nejlepší algoritmy pro vyhledávání lidí, ale pozice recruitera je nezastupitelná. Umělá inteligence nebude mít nikdy schopnost poznat lidský potenciál a lidskou empatii.⁶⁶

V současnosti se začínají objevovat různé formy chatbotů, které ulehčují práci HR pracovníkům i kandidátům o danou pozici. Podle výzkumu britské společnosti iCIMS až 70 % respondentů uvedlo, že je lákají organizace, které mají možnost mobilního náboru.⁶⁷ Takovým příkladem mohou být chatboti s umělou inteligencí, kteří vedou s uchazeči pohovor v jejich rodném jazyce prostřednictvím aplikace pro zaslání zpráv (například. Manychat, Flow XO, Amplify atp.).⁶⁸

Za další inovaci se dají považovat videopohovory, které hodnotí sebe prezentaci uchazeče o dané místo. Až 63 % recruiterů podle společnosti iCIMS hodnotí videopohovor jako mnohem efektivnější metodu náboru než klasický pohovor.⁶⁹

⁶⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. str. 87

⁶⁶ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. str. 18 - 19

⁶⁷ iCIMS. *Recruiting Tips for 2019* [online], 2019. str. 5. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.icims.co.uk/resources/ebook/19-recruiting-tips-for-2019/>

⁶⁸ GURU 99. *BEST 19 AI Chatbots in 2020* [online], 2020. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.guru99.com/best-ai-chatbots.html>

⁶⁹ iCIMS. *Recruiting Tips for 2019* [online], 2019. str. 6. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://www.icims.co.uk/resources/ebook/19-recruiting-tips-for-2019/>

Důležitou roli při náboru může hrát i gamifikace, která se dá chápat jako: „*inovativní přístup ke zvyšování zájmu u potenciálních uchazečů a jejich zapojování do aktivit podobných hře.*”⁷⁰ Například česká společnost Kentico vyvinula web s názvem *1337 Challenge*, který obsahuje chyby, které musí uchazeč o práci odhalit, pokud se mu podaří dané nepřesnosti objevit, je pozván na pohovor.⁷¹ Ze zahraničních společností využívající gamifikaci lze uvést například společnost Cisco, NTT nebo Deloitte.⁷²

Pokud podnik získá kvalitní zaměstnance, přichází na řadu jejich motivace, odměňování a udržení.

3. 2. Motivace a odměňování pracovníků

Dle Armstronga motivaci zaměstnanců definovat jako: *Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, Faktory ovlivňující chování zaměstnanců aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.*⁷³

Konkrétní potřeby pracovníků lze uspokojovat skrz vnější a vnitřní odměny, které zaměstnanci pokládají za vhodné k uspokojování jejich vlastních potřeb. Vnější odměny dává organizace za vykonanou práci (mzda, uznání či pochvala) nebo ve spojitosti se zaměstnáním (rozvoj zaměstnanců, příjemné pracovní prostředí, přátelské vztahy, bezpečnost práce atp.). Vnitřní odměnou se rozumí přímo vykonaná práce, pokud je různorodá, významná či komplexní, taková práce posiluje u zaměstnanců pocit důležitosti a odpovědnosti.⁷⁴

3. 2. 1. Odměňování

Odměňování můžeme považovat jako jeden neúčinnějších nástrojů motivace zaměstnanců, Koubek ve své knize uvádí, že odměňování není výhradně jenom mzda nebo

⁷⁰ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. str. 281

⁷¹ Kentico: *Objev v sobě hackera a prolom tuto stránku! 1337challenge*. [online]. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <http://www.1337challenge.cz>

⁷² COENE, Sara. *9 examples of gamification in HR* [online]. Vyd. 25. 2. 2019 [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <https://hrtrendinstitute.com/2019/02/25/9-examples-of-gamification-in-hr/>

⁷³ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. str. 217- 218 Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁷⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. str. 147

plat, ale jsou to i jiné peněžní či nepeněžní odměny. V moderní koncepci lidských zdrojů je mnohem rozsáhlejší, můžeme sem zahrnout pochvaly od nadřízeného, povýšení a jiné nepeněžní zaměstnanecké výhody. Podniky mají v nynější době široké spektrum možností, jak motivovat své zaměstnance a podpořit jejich pracovní výkon.⁷⁵

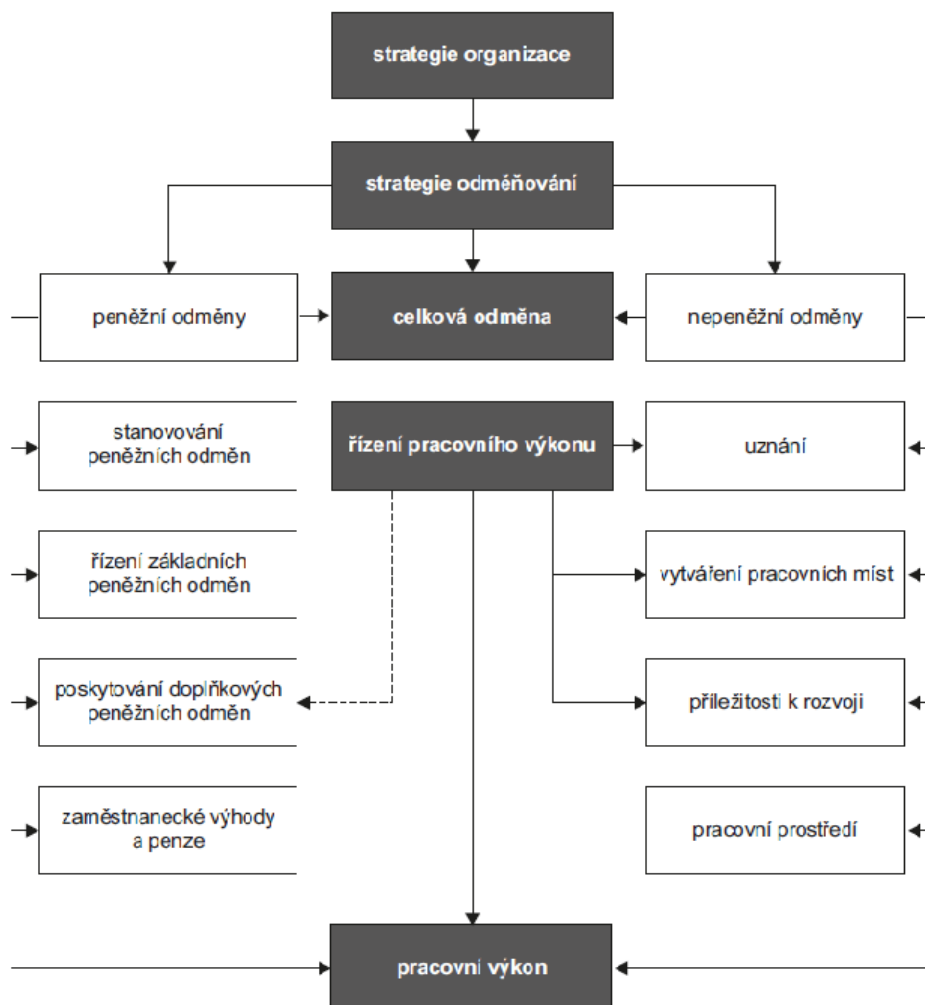
Účelem odměňování je spravedlivé ocenění výkonu pracovníků a efektivní stimulace zaměstnance k vykonávání dohodnuté práce. K zabezpečení spravedlivého odměňování musí mít podnik danou strategii, která je v souladu pracovní právní předpisy, také jsou brány ohledy na hospodářské výsledky organizace. Dle Šikýře efektivní odměňování pracovníků umožňuje:⁷⁶

- Získání a stabilizaci motivovaných zaměstnanců
- Nastavení zákonných a konkurenceschopných rozdílů v zaměstnaneckých odměnách
- Financování systému odměn a zaručení efektivního řízení nákladů práce

Můžeme vidět, že systém odměňování dle Armstronga a Taylora (obr. č. 1) se skládá z na sebe navazujících procesů. V první řadě je důležitá strategie podniku, která formuluje důvod a motivace, proč danou práci vykonávat. Na strategii podniku navazuje strategie odměňování, kde se stanoví, jaké odměny budou nejefektivnější a jakým způsobem bude dosahováno podnikové strategie. Hlavními složkami celého odměňovacího systému jsou peněžní a nepeněžní odměny, které definují celkovou odměnu. V nepeněžním odměňování podstatnou roli hraje řízení pracovního výkonu, ze kterého lze zjistit informace o peněžních a nepeněžních odměnách. Ve výsledku všechny tyto faktory ovlivňují celkový pracovní výkon.

⁷⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. str. 283

⁷⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. str. 128



Obrázek č. 1: *Systém odměňování a vzájemné vztahy v odměňování (převzato)*⁷⁷

⁷⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. str. 422.

3. 3. Sociální sítě

Pojem sociální síť definoval v roce 1954 J. A. Barnes, původně šlo o sociologický termín, který popisoval sociální struktury vznikajících na základě společných koníčků, přátelství, etnické či náboženské příslušnosti, sexuální orientace či jiného znaku. S rozvojem technologií vznikají internetové soc. sítě, kde lidé udržují sociální vazby téměř odkudkoli.⁷⁸

Dalším pojmem, který je nutno definovat je Web 2. 0., jedná se: „*o druhou generaci webových služeb, která lidem umožňuje spoluvytvářet a sdílet informace novým způsobem – například pomocí sociálních sítí, wiki systémů atp.*“⁷⁹

Definicí sociálních sítí v souvislosti webu 2. 0. se rozumí: „*každý systém, který umožňuje vytvářet a udržovat seznam vzájemně propojených kontaktů, přátel.*“⁸⁰ Lidé mají možnost se v rámci systému hledat a tím vytvářet virtuální komunity.

Sociální sítě představují v personálním řízení důležitou roli při oslovování nových potencionálních kandidátů. Po roce 2014 se sociální sítě staly nejobsáhlejšími zdroji informací o uchazečích. Za nejvýznamnější síť mezi recruity lze považovat LinkedIn, Twitter nebo Facebook.⁸¹

V současné době se moderní firemní recruitment pokouší ovládat sociální média a vytvářet nový obsah. HR specialisté se musí pohotově a dobře orientovat v online prostředí. Tezge uvádí: „*Pokud firmy nesdílejí informace a zajímavé příběhy s uživateli prostřednictvím sociálních sítí, umenšují sílu brandu firmy.*“⁸²

Z průzkumu společnosti Grant Thornton z roku 2019 vyplývá, že až 64% českých podniků nemá strategii pro HR marketing a online recruitment. Největší problém podle českých HR profesionálů je:⁸³

- Negativita (negativní komentáře, které firmy nemají pod kontrolou)

⁷⁸ PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální sítě*. Praha: Oeconomica, 2010. str. 125 – 126. ISBN 978-80-245-1742-1.

⁷⁹ PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální sítě*. Praha: Oeconomica, 2010. str. 83

⁸⁰ PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální sítě*. Praha: Oeconomica, 2010. str. 125

⁸¹ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. str. 17.

⁸² TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. str. 226 - 227

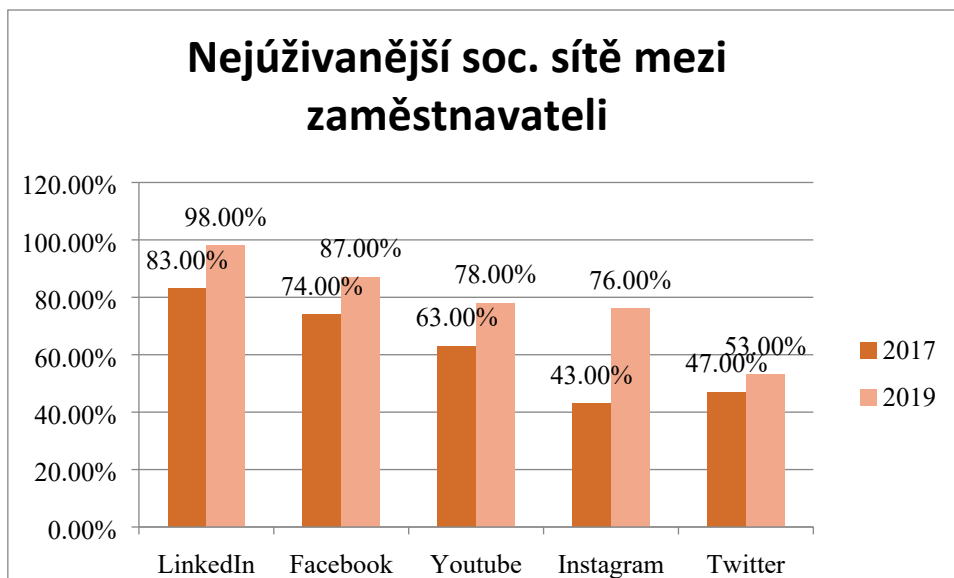
⁸³ GRANT THORNTON. *Sociální sítě v HR marketingu a recruitmentu* [online]. 2019 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: http://socialnisitevhr.cz/wp-content/uploads/Grant-Thornton_Socialni-site-v-HR_2019.pdf

- HR specialisté neví, kde a jak se chová jejich cílová skupina
- Obtížné vytváření kvalitního a aktuálního obsahu
- Rozporuplná firemní kultura (rozdílná názorovost na sociální sítě způsobená generační propastí)
- Časová náročnost způsobená GDPR
- Nedostatek zaměstnanců, kteří by se orientovali v současných trendech na sociálních sítích
- Chybějící finanční zdroje na HR marketing
- Nedostatek kreativity

Průzkum zahraniční společnosti Universum z roku 2019, který se mimo jiné zaměřoval na budování značky zaměstnavatele (Employer Branding) uvádí, že až 94 % zaměstnavatelů upřednostňuje sdílení vizuálního obsahu na sociální sítě. Zaměstnavatelé sdílejí příběhy, fotografie zaměstnanců či zákulisí firmy.⁸⁴

Mezi nejpopulárnější sociální sítě, které zaměstnavatelé využívají, lze řadit LinkedIn (98 %), Facebook (87 %), Youtube (78 %), Instagram (76 %) a Twitter (53 %). (viz graf č. 2) Z průzkumu zjistíme, že výrazně stoupla oproti roku 2017 popularita Instagramu, která vzrostla až o 33 %, u ostatních sociálních sítí nebyl nárůst až tak markantní, v průměru o 12,25 %.

⁸⁴ UNIVERSUM. *Employer Branding NOW | 2019* [online]. 2019. str. 20. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/ebnow2019/>



Graf č. 3: Nejužívanější soc. sítě mezi zaměstnavateli (upraveno)⁸⁵

Z předchozího grafu je viditelné, že LinkedIn je nejužívanějším nástrojem recruiterů. Na LinkedInu se pohybuje 414 milionů profesionálů z celého světa, Uživatelé si aktualizují své profily, doplňují nové dovednosti, vzdělání, pracovní zkušenosti a vyměňují si doporučení na různé podniky. Společnosti si zde budují svou značku zaměstnavatele a upevňují si tak vztah se zaměstnanci.⁸⁶

Problémem při vyhledávání na LinkedInu bývají špatně vybraná klíčová slova, proto při vyhledávání musí personalista dokonale znát danou pozici a různé variace názvů obsazovaného místa.⁸⁷

Data z ledna 2020 ukazují, že Facebook se svými 2,4 miliardami uživateli je nejužívanější sociální sítí na světě.⁸⁸ Oproti LinkedInu Facebook poskytuje více soukromých informací o uživateli. Mimo jiné Facebook navštěvují uživatelé několikrát za den, kdežto na LinkedIn se připojují uživatelé pouze několikrát měsíčně. Recruiteri využívají Facebook pouze k zjištění více informací o potenciálních kandidátech na danou pozici. Uživatelé

⁸⁵ UNIVERSUM. *Employer Branding NOW | 2019* [online]. 2019. str. 21 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/ebnow2019/>

⁸⁶ LINKEDIN. *The Modern Recruiter's Guide: The Candidate Journey on LinkedIn* [online]. 2016 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-modern-recruiter-guide-ent_v2.pdf

⁸⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra, a kol. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press, 2016. str. 304 – 305.

⁸⁸ STATISTA. *Leading countries based on number of Facebook users as of January 2020* [online]. 2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>

Facebook využívají především ke spojení se svými přáteli, proto je vždy dobré se zamyslet, zda je vhodné oslovovat uchazeče touto cestou.⁸⁹

V České republice byl v listopadu 2019 společností GroupM proveden výzkum nejužívanějších sociálních sítí mezi představiteli generace Z.

V následující tabulce (Tab. 2) můžeme vidět, že Facebook i přes 12 % pokles nejužívanější sociální sítí v ČR. Sociální sítě jako Facebook Messenger, Youtube a Instagram se procentuálně neliší tolik jako zbývající platformy, jejichž využití je pod 10 %

Sociální síť	2018	2019
Facebook	84 %	72 %
Facebook Messenger	70 %	68 %
Youtube	51 %	55 %
Instagram	40 %	44 %
Pinterest	3 %	7 %
Twitter	4 %	5 %
Snapchat	2 %	4 %
Tinder	1 %	1 %
LinkedIn	1 %	0 %
Google+	0 %	0 %

Tabulka č. 2: Generace Z a využívání sociálních sítí za rok 2018/2019 (upraveno)⁹⁰

⁸⁹ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. str. 110 - 111

⁹⁰ KLEMENT, Vítězslav. *Sociální média v roce 2020* [online]. GroupM, 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.h1.cz/upload/680-social-trendy-2020-groupm.pdf>

II. Praktická část

V praktické části se budu věnovat analýze vybrané skupiny z generace Z, jakožto nových potencionálních zaměstnanců pro dané podniky. V další části popíšu Podnik X, který si nepřeje uvedení jména a podnik Veko Bystré s.r.o. V poslední části navrhnu oběma podnikům zlepšení podmínek pro nábor nově přicházející generace Z, které budou vycházet z předchozí části výzkumu.

Teoretická část pojednávala obecně o generaci Z, ale v praktické části se budu věnovat konkrétním firmám a skupinám respondentů.

4. Empirická část výzkumu

Dle Reichela: *Empirický výzkum pracuje s konkrétními údaji o jevech a procesech, s informacemi získanými prostřednictvím určitých metod výzkumu a technik sběru dat.*⁹¹

V empirické části budou interpretovány výsledky z dotazníkového průzkumu, který probíhal prostřednictvím kvantitativního sběru dat od studentů středních odborných škol. První kapitola se věnuje definování výzkumného cíle a popisem metody výzkumu. Ve druhé části empirického šetření budou interpretována sesbíraná data.

4. 1. Výzkumný cíl

Jak bylo již výše zmíněno hlavním cílem bakalářské práce je zanalyzovat nábor generace Z, jakožto nastupující skupiny na trh práce. Práce se obecně nazývá „*Získávání pracovníků z generace Z*“, ale průzkum byl proveden na přesně definované skupině respondentů. Výzkum vznikl na apel dvou podniků v pardubickém kraji (Firma X a Veko Bystré s.r.o.), které se potýkají s nedostatkem manuálních pracovníků. Z toho důvodu výzkum probíhal na středních odborných školách, do průzkumu jsou zahrnuty maturitní obory i učiliště.

4. 2. Dotazníkový průzkum

Pro účely této práce vznikl dotazník (viz příloha 1), který je sestaven z otázek reagujících na problémy daných podniků. Vzhledem k tomu, že jsem měla jasně definovanou skupinu respondentů, tak výzkum probíhal pouze fyzicky formou tištěných formulářů. Dotazníky byly rozdány celkem na čtyřech školách v pardubickém kraji: Střední škola

⁹¹ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). str. 32. ISBN 978-80-247-3006-6

automobilní Holice, Střední odborné učiliště Svitavy, Střední odborné učiliště plynárenské Pardubice a Labská střední odborná škola a střední odborné učiliště Pardubice.

Dotazník měl celkově 15 otázek a byl dělen na dvě části. V první části dotazníku byly respondentům pokládány otázky zabývající se budoucím směrem jejich kariéry. Druhá část se věnovala zjištění jejich pracovních preferencí a motivací, aby zaměstnavatelé věděli, jak tyto mladé budoucí pracovníky efektivně oslovovat a rekrutovat. V dotazníku bylo využito otevřených i uzavřených otázek, ale také bylo pracováno se škálami, které měly za cíl zkoumat priority respondentů. U uzavřených otázek měli respondenti možnost vybírat jednu odpověď či více možností, pokyny byly uvedeny pod příslušnou otázkou. U tohoto typu otázek měli možnost vybírat variantu „jiné“, která jim umožnila libovolné vyjádření k příslušné otázce.

4. 2. 1. Výběr respondentů

V teoretické části jsem dle knihy Marka McCrindla definovala, že lidé z generace Z se narodili mezi lety 1995 až 2009.⁹² Respondenti byli vybíráni z absolventských ročníků, tudíž se jedná o studenty, kteří se narodili přibližně mezi lety 1999 až 2002. Skupina respondentů byla vybírána, tak aby existovala podmínka, že po ukončení střední školy nebo učiliště jsou připraveni vstoupit na český trh práce. Jelikož se tato práce primárně věnuje náboru manuálních pracovníků, tak byly vybrány odborná učiliště a odborné střední školy s maturitou.

Tento výzkum probíhal na žádost daných firem, tak další podmínkou byla regionální blízkost škol. Dotazníkový průzkum tudíž probíhal pouze v pardubickém kraji.

Celkově bylo osloveno 161 respondentů, přičemž bylo plánováno oslovit celkem 220 zástupců generace Z, ale v České republice byl dne 12. března vyhlášen nouzový stav způsobený šířením epidemie COVID – 19, tak data jsou zde limitována.

Dalším limitem práce je konkrétní výběr skupiny respondentů, která se nemusí obecně shodovat s názory generace Z.

Podívám – li se na genderovou strukturu respondentů v tabulce č. 3, tak je patrné, že ze 161 respondentů je markantně více mužů (95 %), ženy tvoří pouze 2 % z dotázaných. Zbylá 3 % nechtěla uvést své pohlaví. Tento značný rozdíl je způsoben výběrem technických škol, na kterých probíhal průzkum.

⁹² MCCRINDLE. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations [online]. str. 80 [cit. 2020-04- 01]

Pohlaví respondentů	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Muži	153	95 %
Ženy	3	3 %
Nechci uvést	5	2 %

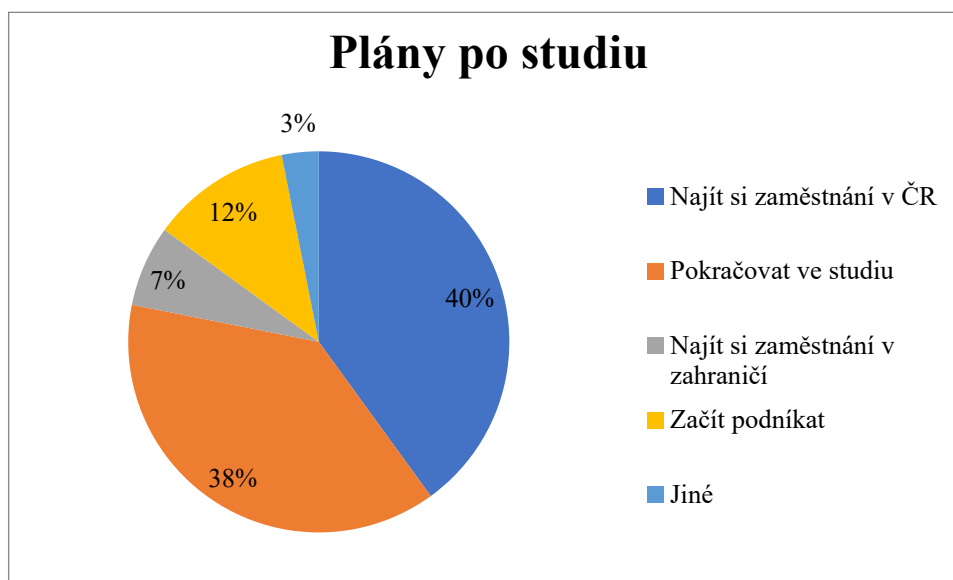
Tabulka č. 3: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

4. 2. 2. Vyhodnocení průzkumu

V této podkapitole se zaměřím na konkrétní vyhodnocení dotazníku. Rozbor jednotlivých otázek je důležitý pro pochopení pracovních preferencí a chování generace Z. Celý dotazník je možné najít v přílohách této práce.

Obecnou otázkou č. 1 jsem se zabývala v předchozí části, nyní přejdeme na konkrétní otázky týkající se náboru vybrané skupiny z generace Z.

První otázkou, které se v této části budu věnovat, se týká budoucích plánů generace Z po ukončení formálního vzdělání. Respondenti měli na výběr z pěti možností a mohli uvést pouze jednu odpověď. Největší procento tázaných, konkrétně 40 %, si chce najít práci v České republice, 12 % respondentů chce začít podnikat a 7 % chce pracovat v zahraničí. Celkem tedy více než polovina dotázaných, 59 %, chce vstoupit na trh práce. Více než třetina, 38 %, chce pokračovat ve studiu. Zbývá 3 % nemají jasno o svých plánech do budoucna (viz graf č. 4)



Graf č. 4: Plány po studiu (vlastní zpracování)

V otázce číslo 3 jsem se zaměřila na to, kdo ovlivňuje nejvíce jejich směřování v budoucí kariéře. V grafu č. 6 lze vidět, že více než polovina, 52 %, je ovlivněna rodiči. V 17

% odpovědí bylo uvedeno, že rozhodují sami bez vlivu okolí nebo jsou ovlivněni osobou jim blízkou (nikoli rodiči nebo přáteli). Dále 16 % dotázaných uvedlo přátele, 6 % vrstevníci 5 % internet a poté po 2 % byla zaznamenána odpověď influenceři a učitelé (viz tab. 4).

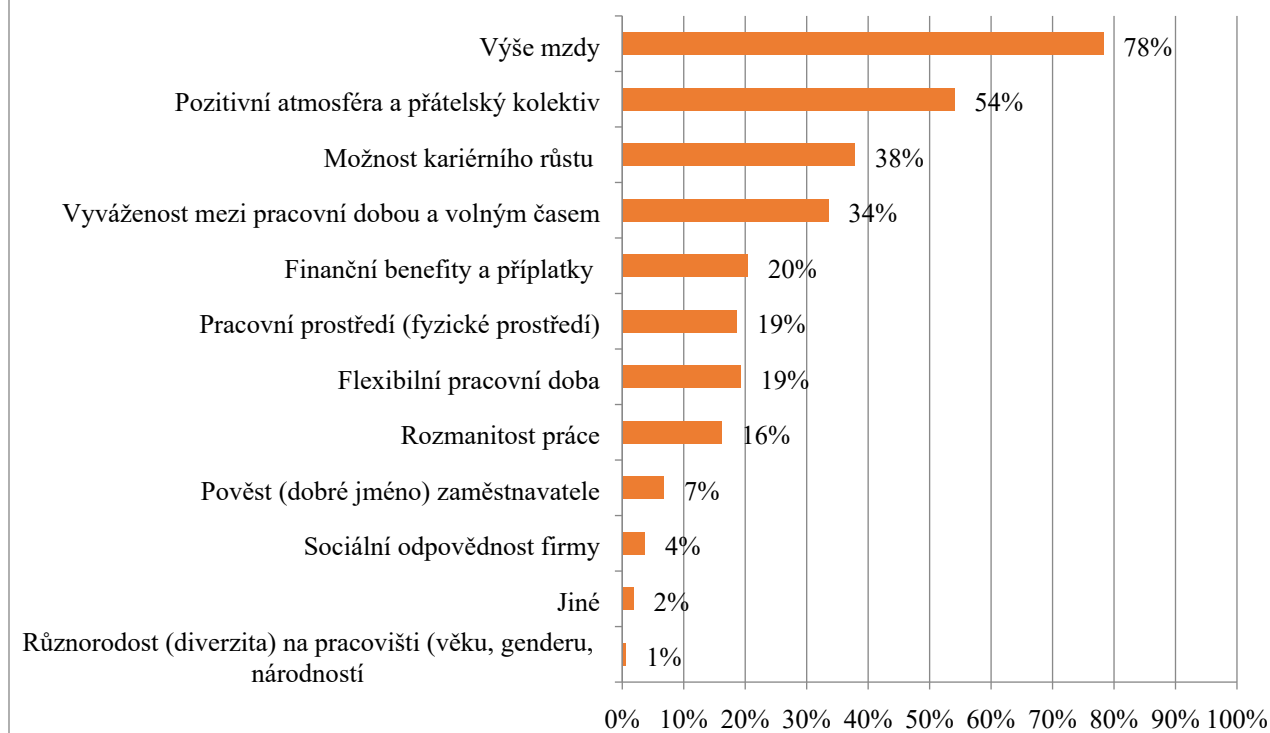
	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Rodiče	84	52 %
Jiné	28	17 %
Přátelé	25	16 %
Vrstevníci	9	6 %
Internet	8	5 %
Influenceři	3	2 %
Učitelé	4	2 %

Tabulka č. 4: Ovlivnění názoru na budoucí kariéru (vlastní zpracování)

V dalších otázkách jsem se ptala konkrétně na nábor a pracovní preference respondentů.

V otázce č. 4 měli dotazovaní vybrat maximálně tři nejdůležitější podmínky při výběru zaměstnavatele. Jako jedna ze tří nejdůležitějších podmínek, která určuje výběr zaměstnavatele je ze 78 % výše mzdy. Více než 50 % uvedlo, že chtějí být v přátelském kolektivu. Mezi dalšími třemi nejdůležitějšími podmínkami se objevovaly: možnost kariérního růstu (38 %), vyváženost mezi pracovní dobou a volným časem (34 %), finanční benefity (20 %), pracovní prostředí a flexibilní pracovní doba (19 %), rozmanitost práce (16 %). Naproti tomu pověst zaměstnavatele, sociální odpovědnost firmy či diverzita na pracovišti jsou nejméně důležité faktory při výběru zaměstnavatele (viz graf č. 5)

Nejdůležitější podmínky při výběru zaměstnavatele



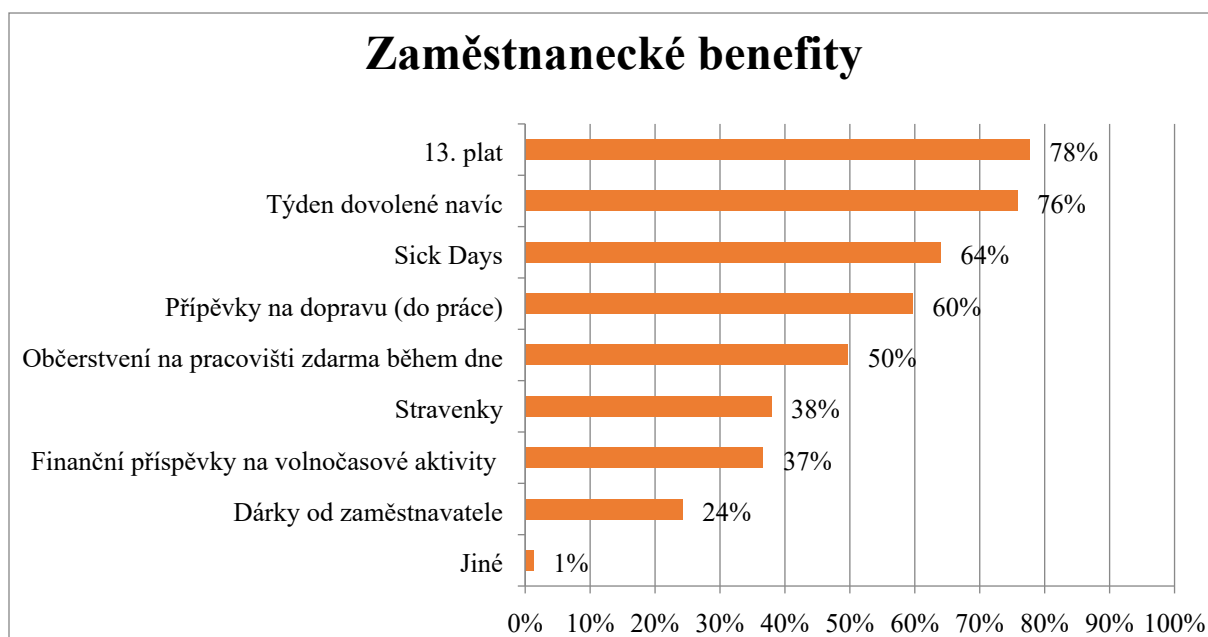
Graf č. 5: Nejdůležitější podmínky při výběru zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Otázkou č. 5 jsem zjišťovala, jaké benefity očekává generace Z od svého zaměstnavatele při výkonu práce. Každý respondent mohl zvolit maximálně pět nejdůležitějších benefitů. (viz graf č. 6). Jako jedna z pěti nejčastějších odpovědí byla ze 78 % 13. Plat. Na druhém a třetím místě se umístily benefity související s work – life balance, konkrétně se jedná o týden dovolené navíc (76 %) a Sick days (64 %). Sick days se dají chápat jako volno z důvodu zdravotní indispozice bez udělené neschopnosti od lékaře nebo čerpání dnů dovolené. Podmínky sick days určuje zaměstnavatel (výše mzdy, doba trvání apod.).⁹³

Dále více než polovina dotazovaných by uvítala příspěvek na dopravu do práce (60 %) a polovina respondentů by ocenila občerstvení na pracovišti během dne (50 %).

Naopak z dotazníku vyplývá, že méně důležité benefity jsou stravenky (38 %), finanční příspěvky na volnočasové aktivity (37 %) a dárky od zaměstnavatele (24 %).

⁹³ JOBS.CZ. *Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“* [online]. 2014 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>



Graf č. 6: Zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)

Otázkou č. 6 jsem se zabývala důležitostí flexibilní pracovní doby. Na škále 1 až 5 (1 – nejméně důležitá, 5 – nejvíce důležitá) respondenti měli vybírat, jak je pro ně zásadní flexibilní pracovní doba. Respondenti ze 42 % procent označili číslo 3, což znamená, že k flexibilní pracovní době zaujímají neutrální postoj. Ve 41 % případů považují dotazovaní flexibilní pracovní dobu za důležitou. Naopak pouze 11 % označilo work – life balance za méně důležitý nebo nedůležitý (viz tab. č. 5).

Důležitost (škála)	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
1 – nejméně důležitá	5	3 %
2 – méně důležitá	13	8 %
3 – neutrální	68	42 %
4 – více důležitá	42	26 %
5 – nejvíce důležitá	24	15 %

Tabulka č. 5: Důležitost work - life balance (vlastní zpracování)

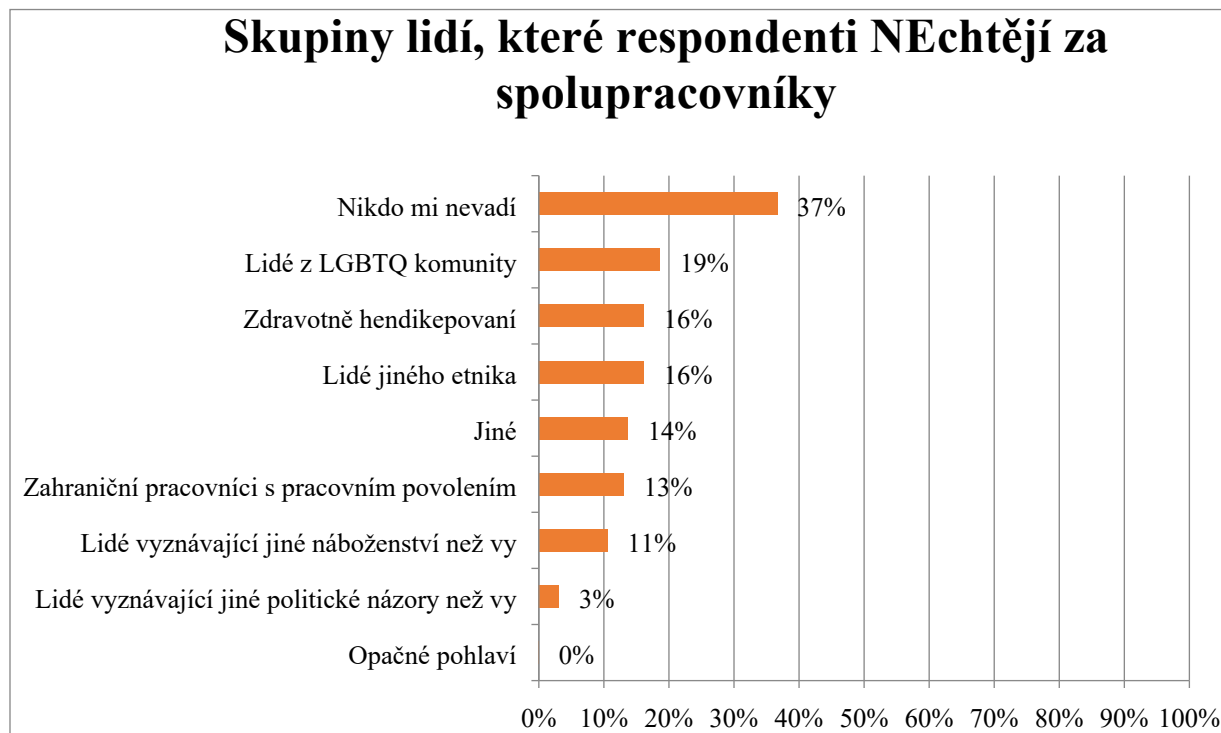
Otázka č. 7 se věnovala preferovanému pracovnímu prostředí. Zde měli respondenti na výběr jednu možnost. Více než polovina představitelů dané generace by chtělo prostředí, kde převládá uvolněná atmosféra (52 %). Druhý nejvyšší počet respondentů by preferoval transparentní prostředí (22 %). Další varianty stabilní prostředí (14 %) a etické prostředí (11 %) nepokládá vybraná skupina respondentů za zásadní (viz tab. č. 6).

Pracovní prostředí	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Kde převládá uvolněná atmosféra	84	52 %
Transparentní	36	22 %
Stabilní společnost	22	14 %
Etické	17	11 %
Jiné	2	1 %

Tabulka č. 6: Preferované pracovní prostředí (vlastní zpracování)

Prostřednictvím **otázky č. 8** jsem chtěla zjistit, zda existuje na pracovišti skupina lidí, se kterou by respondenti nechtěli společně pracovat. V 37 % bylo uvedeno, že dotazovaným by na pracovišti nevadila jakákoliv skupina spolupracovníků. Další výsledky výzkumu se pohybují na podobných procentuálních hodnotách: Lidé z LGBTQ komunity (19 %), zdravotně hendikepovaní (16 %), lidé z jiného etnika (16 %), pracovníci ze zahraničí s pracovním povolením (13 %), lidé vyznávající jiné náboženství (11 %). Respondentům by jen z 3 % vadili lidé vyznávající jiné politické názory a odpověď, zda by jim vadilo opačné pohlaví, nebyla zaznamenána ani v jednom případě.

Kolonku „jiné“ označilo celkem 14 % respondentů, nejčastěji se zde objevovali odpovědi, že by nechtěli pracovat s vulgárními a nepříjemnými lidmi (viz graf č. 7)



Graf č. 7: Skupiny lidí, které respondenti nechtějí za spolupracovníky (vlastní zpracování)

V **otázce č. 9** jsem se generace Z ptala, jaký pracovní poměr by jim nejvíce vyhovoval. Z více než poloviny (56 %) by se respondenti po studiu nechali zaměstnat na plný úvazek. Dalších 37 % by rádo začalo podnikat jako osoby samostatně výdělečně činné. Na druhou stranu varianty jako práce na částečný úvazek (4 %) nebo příležitostná práce na dohodu (2 %) jsou pro dotazované méně atraktivní (viz tab. č. 7)

Pracovní poměr	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Zaměstnanec na plný úvazek	90	56 %
Práce na volné noze (OSVČ)	59	37 %
Částečný úvazek	6	4 %
Příležitostná práce na dohodu	3	2 %
Jiné	2	1 %

Tabulka č. 7: Pracovní poměr (vlastní zpracování)

Otázka č. 10 se věnovala ideální délce pracovního týdne generace Z. Až 67 % uvedlo, že jsou ochotni pracovat 40 až 49 hodin týdně, což odpovídá průměrné pracovní době bez ohledu na work – life balance. Ve 27 % bylo zaznamenáno číslo 30 až 39 hodin týdně a pouze 4 % jsou ochotna pracovat více než 50 hodin týdně. Zbývá 2 % by pracovala jen 20 až 29 hodin týdně, což odpovídá v předchozím grafu (viz tab. 8) procentu odpovědí respondentů, kteří uvedli, že chtějí pracovat příležitostně na dohodu.

Hodiny	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
20 až 29 hodin	4	2 %
30 až 39 hodin	43	27 %
40 až 49 hodin	108	67 %
50 hodin a více	6	4 %

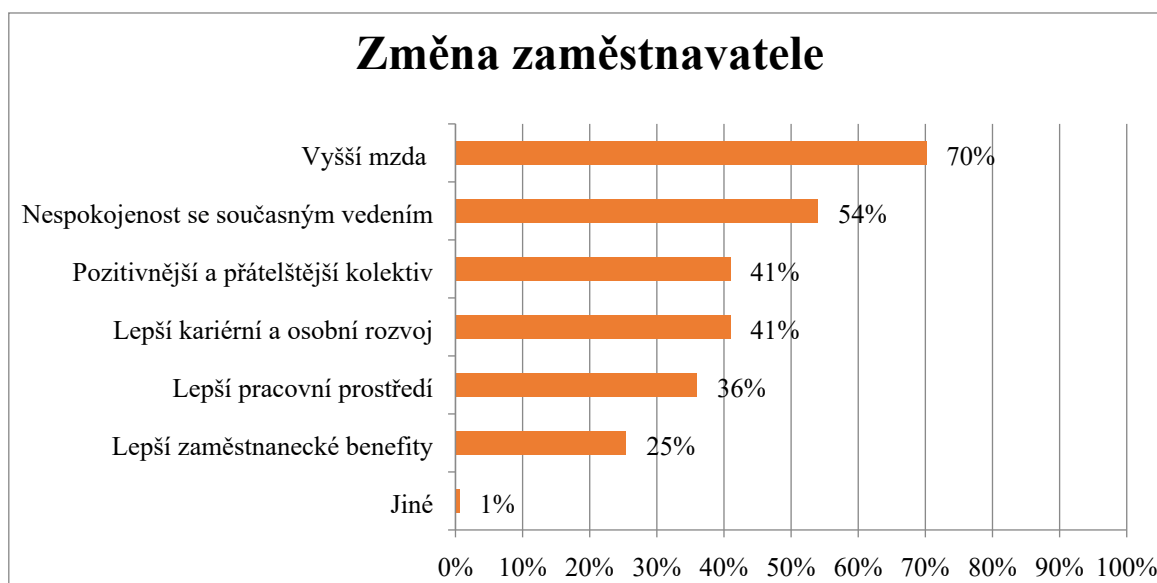
Tabulka č. 8: Ideální délka pracovního týdne (vlastní zpracování)

Otázkou č. 11 bylo zjištěno, že více než polovina respondentů (54 %) očekává mzdu do 30000 Kč. Ve 34 % bylo uvedeno číslo 31000 Kč až 40000 a pouze 12 % si představuje vyšší mzdu než 40000 Kč. (viz tab. 9). Vzhledem k tomu, že 16 % respondentů z maturitních oborů chce pokračovat ve studiu, tak to není mnoho.

Hrubá mzda	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
15000 Kč až 20000 Kč	18	11 %
21000 Kč až 30000 Kč	69	43 %
31000 Kč až 40000 Kč	54	34 %
41000 Kč až 50000 Kč	16	10 %
51000 Kč a více	4	2 %

Tabulka č. 9: Očekávaná nástupní hrubá mzda (vlastní zpracování)

Otázka č. 12 zobrazuje faktory, které ovlivňují vyšší pravděpodobnost přechodu k jinému zaměstnavateli. Mezi možnostmi, proč změnit zaměstnavatele převažovala s nárůstem vyšší mzda (70 %) poté následovala nespokojenost se současným vedením (54 %). 41 % označilo variantu pozitivnější kolektiv a lepší kariérní rozvoj. Faktory jako lepší pracovní prostředí (36 %) a lepší zaměstnanecké benefity (25 %) překvapivě nejsou natolik zásadní ke změně zaměstnavatele (viz graf č. 8)

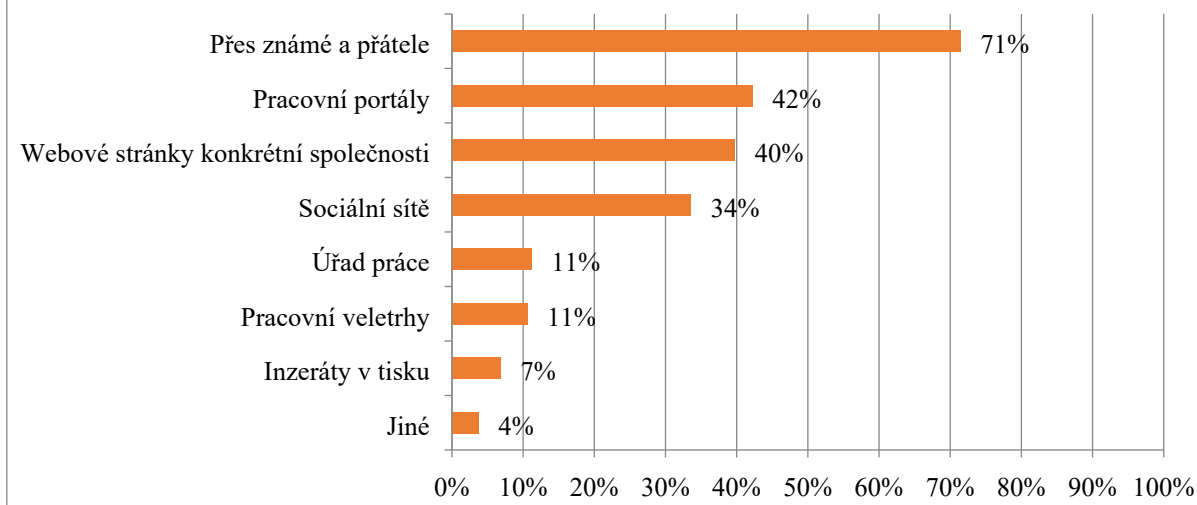


Graf č. 8: Změna zaměstnavatele (vlastní zpracování)

V otázce č. 13 jsem se respondentů ptala, jakým způsobem plánují hledat své budoucí zaměstnání (viz graf č. 9). Nejvíce dotazovaných si bude hledat zaměstnání přes známé a přátele (71 %). Druhou nejpočetnější variantou byly pracovní portály (42 %). Dále generace Z plánuje využívat webové stránky společnosti (40 %), sociální sítě (34 %).

Naopak s velkým odstupem se umístily varianty jako hledání nabídek na úřadu práce (11 %), pracovním veletrhu (11 %) nebo pomocí inzerátů v tisku (7 %).

Plánované hledání nabídek zaměstnání



Graf č. 9: Plánované hledání nabídek zaměstnání (vlastní zpracování)

Ve zbývajících dvou otázkách bude věnována pozornost sociálním sítím a jejímu využití v náboru. **Otázkou č. 14** jsem zjišťovala, zda generace Z má již s hledáním pracovních příležitostí (brigád) zkušenost pomocí sociálních sítí. Překvapivě pouze 28 % ze 161 dotázaných má zkušenost s náborem přes sociální sítě. Zbýlých 72 % nemá žádné zkušenosti při vyhledávání pracovní příležitosti na sociálních sítích (viz tab. 10)

	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Ano	45	28 %
Ne	116	72 %

Tabulka č. 10: Zkušenost se sociálními sítěmi (vlastní zpracování)

Poslední **otázka č. 15** úzce souvisela s předchozí otázkou, respondentům, kteří v otázce č. 14 odpověděli, že využívají sociální sítě (28 %), tak jsme se ptali, jaké konkrétní sociální využívají. Na prvním místě se umístil s vysokým náskokem Facebook (73 %), druhou nejvyužívanější je Instagram (20 %). Zbylé sociální sítě získaly 2 % (viz tab. 11).

Soc. síť	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Facebook	33	73 %
Instagram	9	20 %
Twitter	1	2 %
LinkedIn	1	2 %
Jiné	1	2 %

Tabulka č. 11: Konkrétní sociální síť používaná při hledání pracovní nabídek (vlastní zpracování)

5. Charakteristika jednotlivých podniků

V této kapitole se budu věnovat charakteristice obou podniků, které se potýkají s nedostatkem manuálních pracovních sil. První popisovaný podnik bude označen jako Podnik X, konkrétní jméno a bližší podrobnosti na přání majitele budou zachovány v anonymitě. Charakteristika Podniku X bude nastíněna pouze okrajově, aby bylo možné zachytit zkoumané skutečnosti.

Druhý podnik Veko Bystré s.r.o. bude analyzován podobně jako Podnik X, jenom bude vystupovat pod svým reálným názvem.

V rámci omezujících pravidel způsobených pandemií COVID – 19, které vstoupily v platnost 12. 3. 2020, vyhlášením nouzového stavu v České republice, nebylo možné dopodrobna analyzovat náborovou činnost. Průzkum daných podniků probíhal na přelomu

března a dubna 2020. Místo plánovaných osobních setkání s lidmi starajícími se o personalistické činnosti, došlo pouze k telefonickým rozhovorům, při nichž jim byly kladeny otázky týkající se náboru.

5. 1. Charakteristika Podniku X

V případě Podniku X se jedná český výrobní závod zaměřující se na výrobu sportovního oblečení a plavek. Podnik se na trhu práce objevil již na začátku 90. let. V současné době podnik má okolo 120 zaměstnanců. Vzhledem k výrobnímu zaměření firmy zde pracují z 95 % pouze ženy. Sídlo firmy se nachází v okrese Svitavy v Pardubickém kraji.

V čele organizační struktury stojí ředitel, který vede celý podnik jako manažer. Dále firma disponuje zaměstnanci, kteří pracují v různých odděleních (ekonomické, personální, obchodní a výrobní).

5. 2. Charakteristika podniku Veko Bystré s.r.o.

Podnik Veko Bystré s.r.o. se specializuje na kovovýrobu, konkrétně na výrobu regálových systémů, které je distribuuje svým tuzemským i zahraničním. Firma byla založena na počátku devadesátých let. V podniku pracuje celkem 23 stálých zaměstnanců, dle požadavků a potřeb výroby jsou po dohodě s vedením najímáni také agenturní pracovníci. Na rozdíl od Podniku X je genderové složení opačné, ve firmě pracují převážně muži. Sídlo podniku se nachází v obci Bystré v okrese Svitavy na Pardubicku.

V čele firmy stojí dva společníci, kteří jsou zároveň jednatelem společnosti. Firmu vlastní dva společníci, kteří zároveň za tuto společnost samostatně jednají. Jednatelé mají rozdělené řízení společnosti, a to následovně: Jednatel A plánuje a řídí výrobu, včetně personálních záležitostí týkajících se výroby. Jednatel B má na starosti finanční stránku řízení společnosti.

5. 3. Rozhovor se zástupci zkoumaných firem

V této sekci praktické části budu zkoumat náborový systém daných společností pomocí. Pro tuto část byla zvolena metoda rozhovoru po telefonu (viz kap. 5. 1.) se zástupci daných firem. V rámci rozhovoru byly pokládány jednoduché otázky ohledně náborové strategie. V případě podniku X se rozhovoru účastnila personalistka daného podniku a v podniku Veko Bystré s.r.o. se rozhovoru podrobil jeden z jednatelů.

5. 3. 1. Podnik X

1. Jaká je průměrná roční fluktuace zaměstnanců? Případně uveďte hlavní důvody fluktuace zaměstnanců.

V podniku je minimální fluktuace zaměstnanců. Ženy, které odejdou na mateřskou dovolenou, tak po ukončení dovolené se vrací zpět na své pracovní pozice. Pokud odejdou pracovnice do starobního důchodu je velký problém najít nové zaměstnance do výroby.

2. Kdo má na starosti výběr zaměstnanců?

Výběr zaměstnanců je v kompetenci personálního oddělení a konečné rozhodnutí je vždy na majiteli firmy.

3. Jakým způsobem hledáte zaměstnance?

Zaměstnance hledáme přes úřad práce, inzerci v tisku a na internetu.

4. Využíváte při náboru pracovníků sociální sítě?

Podnik má firemní Facebook, přes který komunikuje s veřejností i v oblasti náboru zaměstnanců.

5. Využíváte služeb agentur práce?

V minulosti jsme agentur práce využívali, ale tento způsob zaměstnávání se neosvědčil z důvodu problémů s ubytováním a jiných komplikací. Lepším řešením je pro firmu v případě sezonního navýšení zájmu o výrobky předat část výroby do kooperací.

6. Využíváte při hledání zaměstnanců pracovních veletrhů, na kterých se prezentují střední odborné školy?

Ne, v této oblasti je učňovské školství nedostatečné. O tento obor je minimální zájem.

7. Jaké benefity poskytujete svým zaměstnancům?

Svým zaměstnancům poskytujeme jako benefit týden dovolené navíc, stravenky a 13. plat. Pokud zaměstnanec u nás pracuje delší dobu, tak dostane elektronickou benefiční kartu.

8. Jaká je nástupní hrubá mzda?

Po zaučení jsou dělnice ohodnoceny úkolovou mzdou, která záleží na výkonnosti jednotlivých pracovníků. Částka se pohybuje od 15 000 Kč až do 30 000 Kč.

9. Nabízíte svým zaměstnancům možnost flexibilní pracovní doby?

Zatím flexibilní pracovní doby nevyužíváme, ale vzhledem k potřebám mladých pracovníků o tom uvažujeme.

5. 3. 2. Veko Bystré s.r.o.

1. Jaká je průměrná roční fluktuace zaměstnanců? Případně uveďte hlavní důvody fluktuace zaměstnanců.

Ve firmě je minimální fluktuace, zaměstnanci jsou spokojeni. Máme pouze problém s náborem mladších pracovníků do výroby

2. Kdo má na starosti výběr zaměstnanců?

Mistr vybírá vhodné kandidáty do výroby a vedení po dohodě schvaluje většinou jeho návrhy.

3. Jakým způsobem hledáte zaměstnance?

Jelikož se společnost nachází v malé obci, mistr má znalost místních poměrů, tudíž je to v jeho plné kompetenci a na jeho zodpovědnost. Mimo jiné jsme v minulosti využívali inzerci v lokálním tisku.

4. Využíváte při náboru pracovníků sociální sítě?

Ne, neuvažujeme o tom.

5. Využíváte služeb agentur práce?

Ano, dle potřeb výroby a stavu zakázek. Při větším objemu zakázek, využíváme především pracovníky ze zahraničí.

6. Využíváte při hledání zaměstnanců pracovních veletrhů, na kterých se prezentují střední odborné školy?

Ne, ale uvažujeme o tom.

7. Jaké benefity poskytujete svým zaměstnancům?

Pracovníkům poskytujeme stravenky, týden dovolené navíc, nadstandartní příplatky za přesčasové hodiny.

8. Jaká je nástupní hrubá mzda?

Záleží na profesi a v počtu odpracovaných přesčasových hodin, ale v průměru v prvních třech měsících se mzda pohybuje okolo 20 000 Kč hrubého.

9. Nabízíte svým zaměstnancům možnost flexibilní pracovní doby?

Ano, nabízíme, ale záleží na stavu a struktuře zakázek a jejich časových plnění.

6. Návrhy a doporučení

Z dosud nastudovaných odborných publikací, empirického šetření a rozhovoru s lidmi, kteří mají na starost personální činnosti, navrhnou řešení, jak zefektivnit nábor v daných podnicích. Mimo jiné výsledky šetření mohou být přínosné i jiným společnostem, které se potýkají s podobnými problémy.

Návrh 1. – Práce se sociálními sítěmi

Generace Z je úzce propojená se sociálními sítěmi, na sociálních sítích stráví denně v průměru 2 hodiny a 55 minut.⁹⁴ Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na propagaci podniků, která by zatraktivnila pracovní pozice. Propagace podniků by mohla probíhat především prostřednictvím Facebooku, Youtube a Instagramu. Zaměstnavatel by například mohli nahrávat videa z provozu firmy na Youtube a následně sdílet odkazy na Facebook nebo přes Instastories. Těmito kroky by tak posílili vnímání brand firmy pozitivním směrem.

Podnik X na svém facebookovém profilu propaguje pouze své výrobky⁹⁵, což se neshoduje s tvrzením, které mi bylo řečeno v rámci strukturovaného rozhovoru. V zájmu společnosti by bylo dobré zaměřit mimo propagaci výrobků i na komunikaci s potenciálními uchazeči o práci. Podnik X by mohl na Facebook zveřejňovat aktuální nabídku pracovních pozic a zároveň začít používat Youtube, kde by se prezentoval pomocí ukázkových videí z výroby.

⁹⁴ VIENS, Ashley. *Visualizing Social Media Use by Generation* [online]. 2019 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/visualizing-social-media-use-by-generation/>

⁹⁵ Zdroj dostupný u autorky práce

Ve společnosti Veko Bystré s.r.o. neplánují svůj nábor přesouvat na sociální sítě, ale doporučila bych alespoň se zaměřit na Facebook, jakožto nejužívanější síť (z mého výzkumu vyplývá, že až 73 % respondentů, kteří využili při hledání práce sociálních sítí, využilo právě tuto platformu).

Návrh 2. – Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou jedním z nejdůležitějších motivátorů k podpoře pracovního výkonu. Kociánová uvádí, že nejčastěji poskytovanými benefity v České republice jsou ty, které poskytují okamžitý efekt. Mezi tyto benefity lze řadit příspěvky na stravu, delší dovolená, sick days, benefity v oblasti sportu, rekreace a volného času, možnost poskytnutí vozidla i pro soukromé účely a mnoho dalších.⁹⁶

Z mého průzkumu plyne, že peněžní i nepeněžní benefity mají u generace Z význam, mezi tři nejčastěji uváděné benefity patří 13. plat, týden dovolené navíc nebo sick days. Na druhou stranu pouze 38 % respondentů by za jako důležitý benefit považovalo stravenky.

Podnik X nabízí svým zaměstnancům atraktivní výběr benefitů (13. Plat, týden dovolené navíc nebo stravenky). V případě, že zaměstnanec pracuje delší v podniku, tak dostane elektronickou benefiční kartu. Doporučuji, aby karta s benefity by mohla být udělována zaměstnancům už po uplynutí zkušební doby. Případně by podnik mohl nabízet sick days pro své zaměstnance, aby tak upoutal pozornost potenciálních uchazečů o práci.

Veko Bystré s.r.o. poskytuje stravenky, týden dovolené navíc a nadstandardních příplatky. Do své nabídky by dále mohli zařadit příspěvky na dopravu do práce, podnik se nachází v malé obci, většina zaměstnanců musí dojíždět za prací. Místo nadstandardní příplatků za práci, které se odvíjí od objemu zakázek, bych zařadila 13. plat.

Návrh 3. – Změna přístupu personalistů k náboru

Personalisté by se měli více snažit oslovovat příslušníky z generace Z. Místo publikování pracovních nabídek v tisku či náboru přes úřad práce by se měli zaměřit spíše na digitální platformy. Podle vyhodnocených dat z dotazníku právě inzeráty v tisku a hledání zaměstnanců přes úřad práce je nejméně efektivní způsob oslovování. Kromě zmiňovaných sociálních sítí by bylo vhodné se zaměřit na uveřejňování nabídek přes pracovní portály.

⁹⁶ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. str. 165.

Návrh 4. – Zaměstnání vyškoleného personalisty nebo oslovení HR agentury

Tento návrh se bude týkat především podniku Veko Bystré s.r.o., kde je nábor pracovníků vykonává pouze mistr výroby bez jakékoliv znalosti v oblasti lidských zdrojů. Podnik tak nemusí správně zhodnotit kvalitu kandidáta.

Podnik by měl zaměstnat školeného profesionála nebo najmout HR agenturu, kteří by spolupracovali s mistrem výroby. Mistr výroby má znalost místních poměrů a společně se školeným profesionálem či náborovým plánem od agentury by tak procesu a výběru pracovníků byl věnován patřičný důraz a kvalita. Personalista by měl mimo jiné na starost péči o zaměstnance a zjišťoval by jejich dosavadní spokojenost.

Návrh 5. – Spolupráce se středními odbornými školami

Zaměstnavatelé by si uvědomit důležitost navázání kontaktu se středními odbornými školami, z jejichž řad by se mnozí absolventi generace Z mohli stát zaměstnanci v jejich podnicích. Spolupráce by mohla probíhat různými způsoby:

- účast firem na pracovních veletrzích, které navštěvují střední odborné školy
- finanční podpora středních odborných škol
- inzerce volných pracovních pozic na školních webových stránkách
- pořádání soutěží a akcí pro studenty
- možnosti praxe během studia

Návrh 6. – Rozvoj týmových aktivit

V dotazníkovém šetření respondenti uvedli, že z 54 % je důležitou podmínkou při výběru zaměstnavatele přátelský kolektiv a 52 % respondentů by chtělo pracovat v pozitivním pracovním prostředí. Z toho vyplývá, že zaměstnavatel by měl rozvinout teambuildingové aktivity, aby tak posílil sounáležitost v pracovním kolektivu.

Teambuildingové aktivity směřují k lepšímu poznání svých spolupracovníků, podporují rozvoj vzájemné komunikace a důvěry. Tyto aktivity vedou všeobecně k navázání těsnějších a přátelštějších vazeb, které druhotně mohou vést k lepší výkonnosti na pracovišti.⁹⁷

⁹⁷ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. str. 69-71. ISBN 80-247-0318-1.

Doporučené teambuildingové aktivity pro dané podniky lze dělit na:

Fun & Event – tento program primárně zprostředkovává zábavu a odreagování účastníkům. Fun & Event napomáhá k navazování nových sociálních vazeb, odnesení si individuálních a skupinových zážitků. Akce trvá maximálně jeden den.⁹⁸

Teamspirit events – cílem těchto akcí je nabídnout účastníkům zajímavý a zábavný skupinový zážitek s přidanou hodnotou. Při těchto akcích je důležitá uvolněná atmosféra, díky které se spolupracovníci mohou lépe poznat. Tento typ akcí trvá několik hodin nebo jeden den.⁹⁹

Teambuilding – tyto aktivity jsou především pro konkrétní pracovní skupiny, které řeší společně problémy. Hlavním cílem teambuildingu je poznat nepostradatelné dovednosti pracovníků v týmu. Při těchto aktivitách dochází k vyjasnění rolí v týmu, podpoře důvěry a komunikace. Tyto akce bývají delší, trvají dva až čtyři dny¹⁰⁰

Návrh 7. – Strategie náboru

Oba podniky by si měly jasně definovat náborovou strategii zaměřenou na získávání pracovníků z generace Z a kontinuálně vyhodnocovat její efektivitu. V případě nutnosti lze strategii pozměnit. Hlavním cílem celé strategie by bylo efektivní využívání nástrojů pro vyhledávání uchazečů z generace Z a tím tak přispět k výběru mladých pracovníků, kteří budou pro firmy přínosem.

⁹⁸ CHOVANÍ, EU. *Teambuilding* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/teambuilding/c397>

⁹⁹ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. str. 67

¹⁰⁰ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. str. 69 - 71

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit metody nábory pracovníků a navrhnout zlepšení záměrem získat uchazeče z nově přicházející generace Z na trh práce v konkrétních podnicích: Podniku X a Veko Bystré s.r.o.

V teoretické části práce byly vymezeny pojmy jako trh práce, nabídka a poptávka trhu práce a průměrná hrubá mzda. Dále pak byly popsány generace za posledních 70 let, které se na současném trhu setkávají. Největší pozornost byla věnována Generaci Z, jíž věnuji nejdelší úsek teoretické části. Poslední úsek teoretické části byl věnován doporučenému procesu nábory konkrétně zaměřený na generaci Z. Dále zde byly vysvětleny pojmy, jakými jsou proces získávání pracovníků, motivace a odměňování pracovníků a sociální sítě.

Praktická část vychází z poznatků teoretické části, dotazníkového průzkumu a strukturovaného rozhovoru. Pro výzkum generace Z jsem si zvolila dotazníkové šetření, kterého se účastnilo celkem 161 respondentů ze středních odborných škol a učilišť. Poté jsem vedla rozhovory se zástupci dvou konkrétních firem (Podnik X a Veko Bystré s.r.o.), které se potýkají s problémem nedostatku mladých pracovníků.

V první části průzkumu bylo zjištěno, že představitelé vybraného vzorku generace Z si chtějí po ukončení středních škol najít práci v České republice nebo dále studovat. Z dotazníku také vyplývá, že generace Z také klade vysoký důraz na flexibilní pracovní dobu a work – life balance. Toto tvrzení lze doložit, tím, že 76 % dotazovaných vybralo jako benefit týden dovolené navíc a 64 % požaduje od zaměstnavatele sick days. Nejdůležitější podmínkou při výběru práce je výše mzdy od toho se odvíjí i výběr peněžních benefitů. Více než polovina dotázaných nemá vysoké nároky na mzdu. Respondenti ze 71 % uvedli, že jsou ochotni pracovat více než 40 hodin týdně a 56 % z nich uvedla, že chtějí pracovat na plný úvazek. Z toho lze vyvodit, že nároky na mzdu nejsou vysoké ve srovnání s průměrnou hrubou mzdou v České republice. Pro prozkoumání diverzity na pracovišti, na kterou jsem v dotaznících ptala prostřednictvím otázky, zda: „*Existuje skupina lidí, se kterými byste NEchtěli spolupracovat?*“ Díky komplikovanosti a kontroverzi odpovědi si nedovolují vytvořit teoretické závěry, protože bych přesáhla rozsah mé bakalářské práce.

Po rozhovorech se zástupci obou firem, které se zabývají náborem, jsem zjistila, že odpovědi se v některých bodech shodují. Oba podniky nemají vysokou fluktuaci zaměstnanců, ale nedaří se jim oslovovat a zaujmout mladé potencionální zaměstnance. Na

tento apel vznikla poslední – návrhová část, která se skládá z několika doporučení, jak by zaměstnavatelé mohli lépe oslovovat mladé pracovníky.

Na závěr bych podotkla, že tato práce vznikala v době pandemie COVID-19 a doposud není úplně jasné, jak se dopady pandemie projeví v lidských zdrojích. Bude se možná zvyšovat nezaměstnanost. Pro firmy se tak naskytuje příležitost, kdy se na trhu práce budou objevovat uvolnění talenti, o které budou mít firmy zájem. Zaměstnavatelé pravděpodobně budou volit aktivní přístupy v náboru a zavádět nové trendy v získávání pracovníků.

S analyzovanými daty je možnost i nadále pracovat a využít je k dalšímu podrobnějšímu průzkumu. Prostor pro navázání vidím v tématech jako: vnímání diverzity na pracovišti nebo jak se změní nábor generace Z po pandemii COVID-19.

Použité zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy:13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEJTKOVSKÝ, Jiří. *The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic*. *Littera Scripta*. České Budějovice, 2016, **9**.(2.), 21. ISSN 1805-9112

BEJTKOVSKÝ, Jiří. *Využívání tradičních metod a nástrojů naboru a E-recruitmentu zaměstnanci generace Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z u vybraných poskytovatelů zdravotních služeb v České republice*. *Acta academica karviniensia* [online]. 2018, 30. 12. 2018, **18**(4), 12 DOI: 10.25142/aak.2018.025. ISSN 2533-7610. Dostupné z: http://aak.slu.cz/artkey/aak-201804-0002_vyuzivani-tradicnich-metod-a-nastroju-naboru-a-e-recruitmentu-zamestnanci-generace-baby-boomers-generace-x-ge.php

BENCSIK, Andrea, JUHÁSZ, Tímea a HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella. *Y and Z Generations at Workplaces*. *Journal of Competitiveness* [online]. str. 93 [cit. 2020. 01. 07] Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>

BUREŠ, Michal. *Nezaměstnanost: je ČR lídrem v rámci EU?* [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518516-nezamestnanost-cr-eu-volna-pracovni-mista/>

COENE, Sara. *9 examples of gamification in HR* [online]. Vyd. 25. 2. 2019. Dostupné z: <https://hrtrendinstitute.com/2019/02/25/9-examples-of-gamification-in-hr/>

Český statistický úřad. *Přirozený pohyb obyvatelstva, 1785 – 2018* [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

DELOITTE. *Welcome to Generation Z*. [online]. Deloitte 2019 Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>

EUROSTAT: Statistics Explained. *Unemployment statistics* [online]. 2020. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics

FRANCIS, Tracy a Fernanda HOEFEL. *True Gen': Generation Z and its implications for companies*. 2018

- GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria, 1992. ISBN 80-85605-28-7
- GURU 99. *BEST 19 AI Chatbots in 2020* [online], 2020. Dostupné z: <https://www.guru99.com/best-ai-chatbots.html>
- GRANT THORNTON. *Sociální síť v HR marketingu a recruitmentu* [online]. 2019 Dostupné z: http://socialnisitevhr.cz/wp-content/uploads/Grant-Thornton_Socialni-site-v-HR_2019.pdf
- HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4., aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9891-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, a kol. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
- CHOVANÍ. EU. *Teambuilding* [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/teambuilding/c397>
- CHUM, Jiří. *Situace je teď velmi vážná, nezaměstnanost bude stoupat, říká viceprezident svazu průmyslu* [online]. 25. 3. 2020. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/ranni-interview-radek-spicer-svaz-prumyslu-a-dopravy_2003250921_ada
- iCIMS. *Recruiting Tips for 2019* [online], 2019. Dostupné z: <https://www.icims.co.uk/resources/ebook/19-recruiting-tips-for-2019/>
- InsideOut Development. *The Ultimate Guide to Generation Z in the Workplace*. [online] 2018. Dostupné z: <https://resources.insideoutdev.com/ebooks/gen-z>
- JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.
- JOBS.CZ. *Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“* [online]. 2014. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>
- JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.
- KMOŠEK, Petr. *Zapaříme? Gamifikace ve firmách roste* [online]. 11. 6. 2018. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/gamifikace-ve-firme/>
- KLEMENT, Vítězslav. *Sociální média v roce 2020* [online]. GroupM, 2020. Dostupné z: <https://www.h1.cz/upload/680-social-trendy-2020-groupm.pdf>

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a KUKELKOVÁ, Adéla. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

LINKEDIN. *The Modern Recruiter's Guide: The Candidate Journey on LinkedIn* [online]. 2016 Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-modern-recruiter-guide-ent_v2.pdf

MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* [online]. 3. rozšířené vydání. Kindle edition, 2014.

MCCRINDLE, Mark a Ashley FELL. *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. Norwest Austrálie: McCrindle Research, 2019. ISBN 978-0-6486695-0-0.

MFČR. *MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 %* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. str. ISBN 80-200-0950-7.

PAVLÍČEK, Antonín. *Nová média a sociální síť*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1742-1.

PEW RESEARCH CENTER. *Share of U.S. adults using social media, including Facebook, is mostly unchanged since 2018*. [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/04/10/share-of-u-s-adults-using-social-media-including-facebook-is-mostly-unchanged-since-2018/>

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6

- REZLEROVÁ, Jaroslava. *Příchod generace Y na trhu práce* [online]. 2009. Praha: Manpower, 2009. ISBN 1-37310860. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- RIEVAJOVÁ, Eva. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. 1. Bratislava: EKONÓM, 2009. ISBN 978-80-225-2878-8.
- ROUBÍČEK, Vladimír. *Úvod do demografie*. Praha: CODEX Bohemia, 1997. ISBN 8085963434
- SEEMILLER, Corey a Meghan GRACE. *Generation Z Goes to College* [online]. Jossey-Bass, 2016. ISBN 978-1119143451
- SLADEK, Sarah a Alyx GRABINGER. *Gen Z: The first generation of 21 st Century has arrived*.
- STATISTA. *Leading countries based on number of Facebook users as of January 2020* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>
- SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠTERN, P., KOTÍKOVÁ, J., ŠTASTNOVÁ, P., & SKALKOVÁ, J. *Mezigenerační dialog a mladí lidé na trhu práce ve 21. století*. [online] 2018. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/dms/soubory/index?file=02_Publikace-MEZIGENERACNI-DIALOG_20191009102629.pdf
- TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- UNIVERSUM. *Employer Branding NOW | 2019* [online]. 2019. str. 21. Dostupné z: <https://universumglobal.com/ebnow2019/>
- VIENS, Ashley. *Visualizing Social Media Use by Generation* [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/visualizing-social-media-use-by-generation/>

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky

Tabulka č. 1: <i>Míra zaměstnanosti a míra nezaměstnanosti</i>	11
Tabulka č. 2: <i>Generace Z a využívání sociálních sítí za rok 2018/2019</i>	31
Tabulka č. 3: <i>Pohlaví respondentů</i>	33
Tabulka č. 4: <i>Ovlivnění názoru na budoucí kariéru</i>	35
Tabulka č. 5: <i>Důležitost work - life balance</i>	37
Tabulka č. 6: <i>Preferované pracovní prostředí</i>	38
Tabulka č. 7: <i>Pracovní poměr</i>	39
Tabulka č. 8: <i>Ideální délka pracovního týdne</i>	39
Tabulka č. 9: <i>Očekávaná nástupní hrubá mzda</i>	40
Tabulka č. 10: <i>Zkušenost se sociálními sítěmi</i>	42
Tabulka č. 11: <i>Konkrétní sociální sítě používané při hledání pracovní nabídek</i>	42

Grafy

Graf č. 1: <i>Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice za období 2000-2019</i>	13
Graf č. 2 : <i>Počet živě narozených dětí z Generace Z v ČR</i>	17
Graf č. 3: <i>Nejužívanější soc. sítě mezi zaměstnavateli</i>	30
Graf č. 4: <i>Plány po studiu</i>	34
Graf č. 5: <i>Nejdůležitější podmínky při výběru zaměstnavatele</i>	36
Graf č. 6: <i>Zaměstnanecké benefity</i>	37
Graf č. 7: <i>Skupiny lidí, které respondenti nechtějí za spolupracovníky</i>	38
Graf č. 8: <i>Změna zaměstnavatele</i>	40
Graf č. 9: <i>Plánované hledání nabídek zaměstnaní</i>	41

Obrázky

Obrázek č. 1: <i>Systém odměňování a vzájemné vztahy v odměňování</i>	26
--	----

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník pro studenty středních odborných škol a učilišť

Nábor pracovníků z Generace Z – Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia katedry Aplikovaných ekonomických studií Filozofické fakulty Univerzity Palackého. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní.

Dotazník je přednostně určen pro příslušníky Generace Z, tedy generaci narozenou mezi lety 1995 až 2010.

Cílem dotazníku je zjištění Vašich pracovních preferencí a co od svého potencionálního zaměstnavatele očekáváte.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 – 15 minut.

1) Jste

- A) Muž
- B) Žena
- C) Nechci uvést

2) Až ukončíte studium plánujete?

- A) Pokračovat ve studiu
- B) Najít si zaměstnání v ČR
- C) Najít si zaměstnání v zahraničí
- D) Začít podnikat
- E) Cestovat
- F) Jiné, prosím uveďte:

3) Kdo nejvíce ovlivňuje či ovlivnil Váš názor na budoucí výběr zaměstnání?

Vyberte jednu odpověď

- A) Rodiče

- B) Učitelé
- C) Vrstevníci
- D) Přátelé
- E) Influenceri (Lidé, které sleduji na sociálních sítích)
- F) Internet
- C) Jiné, prosím uveďte:

4) Vyberte 3 nejdůležitější podmínky při výběru zaměstnavatele

- A) Výše mzdy
- B) Pracovní prostředí (fyzické prostředí)
- C) Finanční benefity a příplatky
- D) Pozitivní atmosféra a přátelský kolektiv
- E) Flexibilní pracovní doba
- F) Vyváženost mezi pracovní dobou a volným časem
- G) Pověst (dobré jméno) zaměstnavatele
- H) Sociální odpovědnost firmy
- CH) Různorodost (diverzita) na pracovišti (věku, genderu, národností)
- I) Rozmanitost práce
- J) Možnost kariérního růstu
- K) Jiné, prosím uveďte

5) Zaškrtněte maximálně 5 benefitů, které byste očekávali od zaměstnavatele.

- A) Stravenky
- B) Týden dovolené navíc
- C) 13. plat
- D) Sick Days (placené zdravotní volno, zaměstnanec čerpá volno bez potvrzení od lékaře)

E) Finanční příspěvky na volnočasové aktivity (Multisport Card, Benefit Card)

F) Dárky od zaměstnavatele (př. na Vánoce)

G) Příspěvky na dopravu (do práce)

H) Občerstvení na pracovišti zdarma během dne

CH) Jiné, prosím uveďte:

6) Vyberte na škále (1 až 5), jak by výběr vašeho budoucího zaměstnání ovlivnila flexibilní pracovní doba?

Rozmezí od 1 do 5 (1 – vůbec, 5 – velmi) Číslo:

7) V jakém pracovním prostředí byste nejraději pracovali?

Vyberte jednu odpověď

A) Transparentní (jasné, zřetelné jednání ze strany zaměstnavatele)

B) Etické (etické jednání vůči zaměstnancům, důraz na morální hodnoty)

C) Kde převládá uvolněná atmosféra

D) Stabilní společnost

E) Jiné, prosím uveďte:

8) Existuje nějaká skupina lidí, se kterými byste NEchtěli spolupracovat?

Můžete zaškrtnout více možností

A) Nikdo mi nevádí

B) Lidé jiného etnika

C) Opačné pohlaví

D) Lidé z LGBTQ komunity (osoby s jiným než heterosexuálním zaměřením)

E) Zdravotně hendikepovaní

F) Zahraniční pracovníci s pracovním povolením

G) Lidé vyznávající jiné politické názory než vy

H) Lidé vyznávající jiné náboženství než vy

CH) Jiné, prosím uveďte:

9) Jaký typ pracovního poměru by Vám nejvíce vyhovoval?

Vyberte jednu odpověď

- A) Zaměstnanec na plný úvazek
- B) Částečný úvazek
- C) Práce na volné noze (Freelancer), v ČR OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné)
- D) Příležitostná práce na dohodu
- E) Jiné, prosím uveďte

10) V případě, že byste se mohli svobodně rozhodnout o svém pracovním čase, jak dlouhý by ideálně byl váš týden?

Prosím uveďte číslo

.....

11) Od své (budoucí) pozice, očekávám nástupní mzdu ve výši (berte v úvahu hrubou mzdu):

Uveďte částku v Kč

.....

12) Co by vás přimělo změnit zaměstnavatele?

Lze zaškrtnout více odpovědí

- A) Vyšší mzda
- B) Lepší zaměstnanecké benefity
- C) Nespokojenost se současným vedením
- D) Pozitivnější a přátelštější kolektiv
- E) Lepší kariérní a osobní rozvoj
- F) Lepší pracovní prostředí

G) Jiné, prosím uveďte:

13) Kde plánujete hledat nabídky zaměstnání?

Lze zaškrtnout více odpovědí

A) Pracovní portály (Jobs.cz, Indeed.cz atd.)

B) Webové stránky konkrétní společnosti

C) Pracovní veletrhy

D) Sociální sítě

E) Přes známé a přátele

F) Inzeráty v tisku

G) Úřad práce

H) Jiné, uveďte jaké:

14) Našli jste si zaměstnání (brigádu) pomocí sociálních sítí?

A) Ano

B) Ne (vynechte otázku č. 15)

15) Prostřednictvím jaké sociální sítě jste si našli práci?

Uveďte jednu odpověď

A) Facebook

B) LinkedIn

C) Twitter

D) Instagram

E) Jiná, prosím uveďte: