

PERSPEKTIVA GENERACE Z NA ČESKÉM TRHU PRÁCE GENERATION Z'S PERSPECTIVE ON THE CZECH LABOUR MARKET

Dagmar Halová¹, Michal Müller²

¹ Mgr. Dagmar Halová, Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, dagmar.halova01@upol.cz

² Mgr. Michal Müller, Ph.D., Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, michal.muller02@upol.cz

Abstract: We occur at a period, when in comparison with past, there is most of members of different generations present at the same moment on the same workplace. Currently, generation Z is about to join them. The oldest members of generation Z have entered labour market already, rest of them will do the same soon. Effective setting of working conditions is necessary for their coexistence which would lead to satisfying job results. Understanding of generations is necessary for this purpose, not excluding generation Z. Moreover, it is important to realize further context. Entrance of new generation to labour market will be influenced by macroeconomics conditions. Based on literature review, this paper connects generation Z's characteristics with unemployment rate in the Czech Republic, oncoming recession and demographic development. Despite high demand for labour and recent dynamic economic growth, It becomes apparent that generation Z's entry to labour market will not be simple. Economic recession is being predicted soon, besides lack of workforce amplifies the recession. Generation Z should be warned by these facts and get prepared to be able to use its strengths and eliminate its weaknesses. And employers need to learn how to work with young people to handle recession and gain competitive advantage.

Keywords: demographic development, economic recession, generation Z, labour market, unemployment rate

JEL Classification: E24, J11, M54

ÚVOD

Nejstarší ročníky generace Z vstupují na trh práce. Tato skutečnost vede k potřebě této generaci více porozumět za účelem jejího efektivního zařazení do pracovního procesu. Perspektiva generace Z však není určována jen samotnými charakteristikami jejich představitelů, ale také řadou dalších faktorů. Tato studie se zaměřuje zejména na demografický vývoj a fáze hospodářského cyklu, především na zpomalování růstu a blížící se recesi. Jednotlivé schopnosti, návyky a preference představitelů generace Z budou konfrontovány s těmito skutečnostmi. Úspěšnost této generace, kterou bude možno vyhodnotit za mnoho let na základě analýzy jejího vlivu na trhu práce, bude podmíněna schopností přizpůsobit se těmto podmínkám a omezujícím faktorům.

Cílem článku je na základě rešerše výzkumných studií charakterizovat očekávání generace Z od trhu práce a konfrontovat tato očekávání s reálnými možnostmi, které jsou do určité míry formovány demografickou situací na trhu práce a fázemi hospodářského cyklu. Za tímto účelem první část článku vymezuje generaci Z a podává přehled očekávání české generace Z od trhu práce. Druhá část shrnuje situaci na trhu práce v kontextu demografického vývoje. Třetí část článku upozorňuje na pokles ekonomiky a potenciální recesi, která bude mít vliv na trh práce. V závěru je vymezena role pracovníků generace Z v kontextu pojednaných faktorů. Rozpoznání těchto souvislostí je důležité ze dvou důvodů. Jednak z něj vyplývají doporučení pro generaci Z a pro zaměstnavatele, dále mohou být formulovány nezbytné oblasti budoucího výzkumu. V tomto ohledu je třeba podotknout, že základním limitem výzkumů týkajících se generace Z je její krátké působení v pracovním prostředí. Data, která jsou k dispozici, jsou založena na průzkumech a výzkumech různé šíře a kvality. Ne všechny dostupné zdroje mají charakter vědeckých prací. Jedná se např. o dotazníková šetření agentur a soukromých společností cílených

na konkrétní otázku. Časté jsou např. marketingové průzkumy zaměřené na spotřebitelské chování generace Z. Jiné výzkumy jsou založeny na dotazování zástupců generace Z, kteří ještě nevstoupili na trh práce, což je dáno věkem zástupců této generace a také faktem, že se neustále prodlužuje doba strávená ve vzdělávacím systému. Zmíněné skutečnosti jsou limitem i této studie, která si však klade za cíl upozornit na tyto nedostatky a nastínit směr budoucího výzkumu, který bude schopen doplnit chybějící data, a to zejména v českém prostředí.

1. GENERACE Z A POHLED NA PRÁCI

Řada autorů se snaží generace vymezit pomocí let narození. V tomto ohledu však mezi nimi panuje značná nejednotnost (Reeves & Oh, 2008). Je totiž nezbytné mít na paměti, že nelze mít pevně stanovené hranice mezi jednotlivými generacemi. Ty se překrývají. Ovšem co tvoří rozdíly mezi generacemi, jsou specifické záliby ve věku, kdy dochází k formování osobnosti (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Podrobněji řečeno, generace je identifikovatelná skupina lidí, kteří sdílí roky narození a významné životní události, které prožili v kritických obdobích života (Kupperschmidt, 2000). Generace tedy můžeme vymezit pomocí jejich společných zážitků a hodnot. Ty jim dávají rámec pro rozhodování, ačkoliv jsou samozřejmě patrné rozdíly mezi jednotlivci dané tím, jak odlišné žijí životy. Právě stereotypizace dle věku, tzv. ageismus, může být limitující pro jedince na všech úrovních organizace, jelikož poškozují vztahy, schopnost spolupracovat, produktivitu i vnímání sebe sama (Blauth, McDaniel, Perrin & Perrin, n.d.). Tak jako panuje nejednotnost časového vymezení generací obecně, tak je tomu i u generace Z. Jako časté rozmezí jsou uváděny ročníky 1995–2009/2010 (McCindle, 2014; Seemiller, Grace, 2019), popř. 1995 a dále (Steele Flippin, 2017) či 1997–2005 (Havlíček, Dömeová, Hlavatý, 2018). Nicméně např. Tulgan generaci Z definuje jako osoby narozené v letech 1990–2000 (Tulgan & Inc., n.d.), popř. Kutlák (2019) uvádí 2001–2010. Naopak se autoři napříč svými pracemi jednoznačně shodují na tom, že generace Z je úzce propojená s technologiemi. Prenskey v souvislosti s tím přišel s pojmy Digital Natives – tedy lidé, kteří vyrostli obklopeni technologiemi a připodobňuje je rodilým mluvčím – a Digital Immigrants – ti, kteří se práci s technologiemi učí, tak jako se učíme cizímu jazyku (Prenskey, 2001). Generace Z tedy představuje nejmladší generaci, která vstupuje na trh práce. Charakteristiku starších generací na pracovišti, tj. tzv. Baby Boomers, generace X a generace Z, popisuje např. Kutlák (2018).

1.1 Jak se vidí Generace Z

Nejvíce výzkumů zaměřených na charakteristiky generace Z najdeme ve Spojených státech. Z této skutečnosti vyplývá, že převážná část informací, které máme k dispozici, je kulturně a geograficky podmíněna americkým prostorem. Seemiller a Grace (2019, s. 30) na základě vlastního výzkumu a dostupných zdrojů (srov. Steele Flippin, 2017; VIA Institute on Character, 2018) týkajících se pohledu zástupců generace Z na sebe samé, vyjmenovávají čtyři tematické kategorie charakteristik. Jedná se o zásadovost (čestnost, férovost, loajalita, odpovědnost), otevřenost (kreativita, humor, zvědavost, spontánnost, smysl pro dobrodružství), neústupnost (dychtivost, tvrdá práce, motivace) a starost (pochopení druhých, ohleduplnost, soucit). Základními hodnotami pak pro generaci Z jsou finanční zajištění, rodina a vztahy, štěstí a smysluplná práce (Seemiller, Grace, 2019, s. 32).

1.2 Česká generace Z v kontextu práce

V současnosti neexistuje příliš studií, které by se zabývaly postoji české generace Z k práci. V tomto ohledu jsou inspirativními zdroji pro další výzkum práce Hejnové (2016), Kubátové (2016), Havlíčka, Dömeové, Hlavatého (2018) a Kutláka (2019). Výsledky těchto studií jsou shrnuty v následující tabulce 1.

Tab. 1: České studie zabývající se postojem gen. Z k práci

Studie	Zaměření (metoda)	Výsledky
Kubátová (2016) Gen. Z: 1995–2009	Postoje generace Z k práci (dotazníkové šetření mezi 95 VŠ studenty, Olomouc, a 118 SŠ studenty, Ostrava, replikace studie Schawbell, 2014), mezinárodní srovnání výsledků	24 % respondentů chce podnikat, ostatní preferují zaměstnanecký poměr; 59 % si představuje práci v korporátní kanceláři, 32 % nemá preference, zbylí respondenti volili coworking a home office (v mezinárodní studii je pro coworking 27 %, pro home office 19 %); 91 % preferuje osobní komunikaci, zbylá procenta se týkají ostatních forem komunikace (v mezinárodní studii 50 % volí osobní komunikaci); 66 % využívá informační technologie pro získání informací, 15 % pro získání dovedností, 11 % pro efektivní spolupráci na projektech, 7 % k zesílení vztahů se spolupracovníky; pracovní výkon nejvíce pomáhají zvýšit stejně usilovně pracující kolegové pro 33 % respondentů, 19 % lidí, s kterými rádi spolupracují, 16 % blízcí přátelé, 14 % lidí, se kterými se setkávají po práci; z hlediska pracovní rozmanitosti jsou nejvíce přijatelnými různé odbornosti pracovníků 79 %, genderová rozmanitost 25 %, kulturní rozmanitost 22 % (možnost výběru více možností); na pracovišti nejvíce podporují výkon lidé, se kterými participanti pracují – 70 %.
Hejnová (2016)	Diplomová práce pod vedením doc. Kubátové, tentýž vzorek respondentů	78 % gen. Z chce dále studovat v ČR, 6 % chce pokračovat ve studiu v zahraničí; 72 % má tradiční pohled na podnikatele, 28 % si pod pojmem představí i freelancera; rozhodování o kariéře ovlivňují rodiče (80 %), přátelé (43 %), učitelé (19 %), manažeři (10 %); 65 % respondentů vybírá zaměstnavatele dle doporučení blízkých osob, 48 % na prac. serverech, 25 % dle webové stránky (více možných odpovědí); v zaměstnání je důležitá výše mzdy (77 %), jistota práce (54 %), spokojenost s prací (53 %), práce s lidmi, s nimiž se cítí dobře (50 %), profesní rozvoj (36 %), finanční jistota (36 %); setrvání u zaměstnavatele ovlivňuje výše peněžní odměny (39 %), smysluplná práce (27 %), profesní rozvoj (13 %); vážnou příčinou snížení pracovního výkonu je stres (37 %), neshody v týmu (21 %), vyrušování od práce (10 %).
Havlíček, Dömeová, Hlavatý (2018) Gen. Z: 1997–2005	Příprava na povolání, preference na pracovišti (596 absolventů – 16–21 let s pracovními zkušenostmi, z ČR (199), HU (107), CY (49), UK (62), PL (46), PT (68), SP (65), dotazník, focus group, polostr. rozhovor)	Zástupci gen. Z chtějí nejvíce pracovat s lidmi, kteří je respektují, rádi spolupracují a pomohou jim, když mají potíže. Není žádaná soutěživost. Ve všech zemích chtějí zástupci gen. Z pracovat v malé skupině (ČR 44 % resp.), popř. převážně sami (17 % ČR), nebo převážně v týmech (18 % ČR). Zcela samostatně chce v ČR pracovat 12 %, ve velkých týmech pak 9 %.
Kutlák (2019) Gen. Y: 1983–2000 Gen. Z: 2001–2010	Vnímání týmové práce a komunikace u generací Y a Z (dotazníkové šetření, 266 respondentů, z toho 114 gen. Z, studenti VŠ, Plzeň)	Generace Y a Z vykazují velmi podobné preference ohledně týmové spolupráce, konkrétně u gen. Z je nejvíce preferována týmová práce s blízkými lidmi (56 %), s cizími lidmi (24 %), samostatná práce (20 %). Analýza pracovních inzerátů ukazuje, že za poslední čtyři roky klesá zmínka možnosti týmové práce v popisu pracovní pozice. Generace Z z 50 % preferuje osobní komunikaci (o 6 % více než u gen. Y), e-mailová komunikace získala 19 % (o 5 % méně než u Y), telefonická komunikace 16 % u obou gen., sociální sítě 5 % (o 3 % méně než gen. Y), aplikace 10 % (o 2 % více než Y).

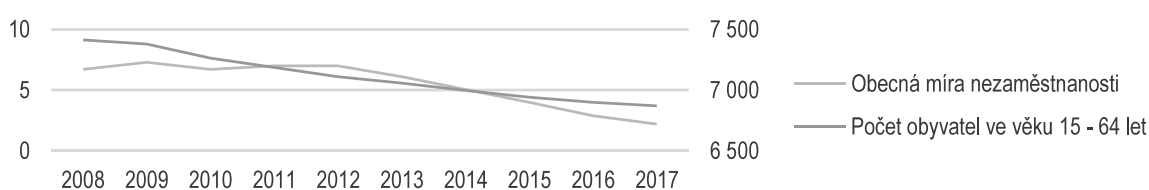
Zdroj: Výsledky z Kubátová (2016), Hejnová (2016), Havlíček, Dömeová, Hlavatý (2018), Kutlák (2019)

Výše zmíněné studie nevypovídají obecně o celé české populaci generace Z, neboť jsou lokálně omezeny, zabývají se zejména těmi příslušníky generace Z, kteří mají největší potenciál stát se znalostními pracovníky, a rozsahem neumožňují generalizovat závěry. Je možné také předpokládat změnu v preferencích jednotlivých respondentů v průběhu studia a při získávání pracovních zkušeností. Pro další výzkum se nabízí možnost zařadit mezi respondenty zástupce generace Z, kteří již pracují. Nicméně tyto výzkumy představují významný náhled na budoucí pracovníky, pro které bude typická práce s technologiemi a preference týmové práce. Tyto výsledky můžeme rozšířit o závěry slovenské studie. Motivací generace Z k práci se zabývá studie Kirchmayer a Fratričové (2018), kde se na základě krátkých příběhů (method of empathy-based stories), na které reagovalo 235 studentů, podařilo detekovat základní faktory, které zástupci generace Z považují za klíčové pro pracovní motivaci. Jedná se zejména o užívání si práce (65 % respondentů), spolupracovníky (37 %), odměnu (35 %). Nicméně zejména kvalitativní studie umožní odpovědět na otázku, co si nastupující generace představuje pod pozitivními pracovními prožitky.

2. SOUČASNÝ DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ A SITUACE NA TRHU PRÁCE

Demografický vývoj je faktor, který trh práce přímo ovlivňuje. Projevuje se na něm jak z pohledu dostupnosti pracovní síly, tak z pohledu její věkové struktury. V současnosti dochází ke stárnutí populace, tedy navyšuje se podíl starších obyvatel na celkové populaci (Serban & ACELEANU, 2015). Vývoj věkové struktury obyvatelstva závisí na ukazatelích porodnosti a úmrtnosti a také na vývoji migrace. Dle těchto parametrů Evropská unie čelí snižování počtu obyvatel v produktivním věku (15–65 let) a zvyšování počtu obyvatel ve věku nad 65 let (Serban & ACELEANU, 2015). Už od poloviny 70. let minulého století je míra porodnosti pod hodnotou 2,1, která je považována za hranici, při níž populace ubývá. Co se týče České republiky, nelze očekávat, že by se míra porodnosti nad tuto hranici v následujících letech zvýšila. V důsledku toho bude neustále klesat počet obyvatel v produktivním věku ("The 2015 Ageing Report", 2015). Národní rozpočtová rada zmiňuje demografický vývoj jako jeden z rozhodujících faktorů ovlivňujících dlouhodobou makroekonomickou projekci. Podle ní mají změny ve velikosti a struktuře populace zásadní vliv mimo jiné i na veřejné finance. Negativní důsledky stárnutí populace (do roku 2068 odhaduje zvýšení počtu obyvatel ve věku nad 65 let o více než 60 %) zmiňuje i v kontextu důchodového systému, systému veřejného zdravotního pojištění, sociálních dávek, aj. ("Zpráva o dlouhodobé udržitelnosti veřejných financí", 2018). Dopady stárnutí populace však můžeme sledovat již nyní. Graf 1 zobrazuje vývoj počtu obyvatel v produktivním věku v České republice od roku 2008 a vývoj obecné míry nezaměstnanosti ze stejného období. Mezi těmito veličinami nelze hledat stoprocentní korelaci, jelikož jsou ovlivněny i mnoha dalšími faktory, zároveň je však opodstatněné na souvislost mezi nimi poukázat.

Obr. 1: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti a počtu obyvatel ve věku 15 - 64 let



Zdroj: ("Tab. 01.01 Vybrané demografické údaje v České republice", 2018; "Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice podle výsledků výběrového šetření pracovních sil (VŠPS)", 2019)

V souvislosti se stárnutím populace lze očekávat vyšší podíl starších pracovníků, ale zároveň i klesající dostupnost lidských zdrojů. Ta bude muset být kompenzována vyšší produktivitou práce ("Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions", n.d.). Na rizika stárnutí populace a jejich dopady na trh práce upozorňuje i Daniela Dvořáková v článku Demographic changes in Europe – new challenges for the European labour market (2011). Upozorňuje na skutečnost, že úbytek populace má nejprve pozitivní dopad, a to protože vede ke snížení nezaměstnanosti. To se v nedávných letech prokázalo. Zároveň však upozorňuje na skutečnost, že stárnutí populace povede ke snížení růstu ekonomiky (Dvořáková, 2012).

Toto potvrzuje analýza Českého statistického úřadu Vývoj ekonomiky České republiky - 1. pololetí 2018, podle které roste podíl podniků, pro něž je hlavní bariérou růstu právě nedostatek pracovních sil (Kamenický & Sůkupová, 2018). V analýze českého trhu práce za 4. čtvrtletí 2018 Českého statistického úřadu je uvedeno, že nezaměstnanost v České republice byla pouze 2,1 %. Úřady práce evidovaly více než 324 tisíc volných pozic, přičemž nezaměstnaných aktivně hledajících práci bylo jen 111 tisíc osob. O všech těchto hodnotách Český statistický úřad mluví jako o rekordních (Holý, 2019).

3. PREDIKCE ZPOMALOVÁNÍ EKONOMIKY

S ohledem na zpomalující růst a další problémy začínají zpravodajské agentury informovat o blížící se krizi, přičemž oslovují odborníky z řad ekonomů a analytiků, kteří odhadují, jak blízký je její příchod (Abramowicz, 2019). V kontextu zkušeností s předešlými krizemi je možné konstatovat, že hospodářská krize vede k zaměření společnosti na snižování nákladů, což vede k poklesu nábory nových zaměstnanců a také k zacílení na přijímání zaměstnanců, kteří budou na danou pozici nejhodnějšími. Z efektivního nábory, který je důsledný, strategický a objektivní, se stává významná konkurenční výhoda (Groysberg, Nohira & Fernadéz-Aráoz, 2009).

Počáteční situace zástupců generace Z, kteří na trh práce budou teprve nastupovat, tak nebude úplně snadná, jak bylo možné se domnívat na základě ještě nedávných statistik svědčících o ekonomickém růstu. Další roky budou spojené s četnými výzvami a zaměstnavatelé na ně budou muset reagovat. Groysberg, Nohira a Fernadéz-Aráoz (2009) upozorňují zejména na nutnost dobře určit, kolik lidí a na jakých pozicích bude organizace v kritických letech potřebovat. S tím souvisí rovněž určení kritérií, jak rozpoznat, že daní kandidáti na pozici byli nalezeni. Dalším důležitým krokem je pak určení úlohy přijímaných pracovníků, a to z hlediska kompetencí. Seemiller a Grace (2019, s. 227) poukazují na skutečnost, že v důsledku dynamických změn současného světa kladou zaměstnavatelé důraz na schopnost pracovníků se na tyto měnící podmínky adaptovat. To však souvisí se schopností komplexního kognitivního uvažování, tj. dovedností nejen rychle získávat informace, ale také je kriticky posuzovat. Jedná se o dovednost řešit problémy a kriticky hodnotit neomezené množství informací, se kterým jsme denně konfrontováni. Tato schopnost bude klíčovou kompetencí nejen generací Z a alfa, ale také generací dalších, přičemž se ukazuje, že dosahování této kompetence není zcela samozřejmé. Ukazují to i studie zaměřené na učební návyky české generace Z, které zmiňují problémy studentů se čtením složitějšího textu, popř. krátké rozpětí pozornosti (srov. Mládková, 2017). Další důležitou dovedností je kreativita, přičemž jak učitelé, tak studenti z generace Z ji považují za klíčovou a upozorňují, že by rozvoji této dovednosti mělo být věnováno více pozornosti z hlediska přípravy vzdělávacích plánů, neboť může jít o klíčový faktor budoucího úspěchu (Seemiller & Grace, 2019, s. 229). Z hlediska budoucích výzev generace Z je pak potřeba na kreativitu nahlížet právě v kontextu dialektické a cyklické interakce mezi krizí a kreativními či inovativními aktivitami (Dubina, Carayannis & Campbell, 2012). Neméně důležitými dovednostmi jsou emoční a sociální inteligence. I zde má generace Z jak silné, tak i slabé stránky. Na jedné straně jsou emoční a sociální kompetence zlepšovány díky učebním osnovám zahrnujícím rozvoj těchto dovedností, na straně druhé urychlený způsob komunikace vede často k příliš přímému, nepřesnému či chyby obsahujícímu sdělení (Seemiller & Grace, 2019, s. 230). Lze předpokládat, že v období nepříznivé fáze ekonomického cyklu uspějí na trhu práce zejména ti zástupci generace Z, kteří si osvojí tyto dovednosti. Nicméně ani pokles ekonomiky nemusí být nahlížen jen z hlediska negativních dopadů. Jak ukazují Mandelbaum a Zehavi (2014) na recesi je možné nazírat např. jako na příležitost pro zlepšení veřejného sektoru prostřednictvím nábory pracovníků, kteří dříve upřednostňovali vyšší příjmy v soukromém sektoru. Jednou z možností uplatnění zástupců generace Z může být v případě zvyšující se nejistoty zaměstnanosti v soukromém sektoru právě sektor veřejný. Nábor talentovaných pracovníků generace Z, kteří již disponují praxí ze soukromého sektoru, může být významný v oblasti vzdělávání, zejména pak v kontextu rozpoznání potřeby důležitých kompetencí a rozvoje komplexního uvažování, které umožní lepší adaptabilitu na rapidně se měnící podmínky.

ZÁVĚR

Vzhledem ke statistikám z nedávné doby by se mohlo zdát, že generace Z má ideální podmínky pro vstup na trh práce, jelikož poptávka po pracovní síle převyšovala (a stále převyšuje) nabídku. Nicméně je nezbytné brát v potaz predikce, které upozorňují, že ekonomika bude zpomalovat. Je proto zapotřebí kompromisů na obou stranách – generace Z musí mít realističtější představy a zaměstnavatelé se musí naučit vyjít jí vstříc. Tabulka 2 znázorňuje základní fáze hospodářského cyklu a dává je do souvislosti právě s vlastnostmi generace Z.

Tab. 2. Perspektivy pracovníků generace Z v kontextu demografických vlivů na trh práce v základních fázích hospodářského cyklu

Konjunktura	Recese
Nedostatek pracovních sil. Snaha udržet starší a zkušené zaměstnance. Zajištění přitažlivosti práce pro starší lidi.	Uvolňování zaměstnanců, přizpůsobení se podmínkám trhu. Volba mezi zkušenostmi starších pracovníků a potenciálem mladých pracovníků.
Výhody Gen. Z: Možnost rychlého uplatnění, nabídnutí zkušeností s informačními technologiemi, týmová práce.	Výhody Gen. Z: Možnost uplatnění talentovaných jedinců, schopnost rychle pracovat s neomezeným počtem informací.
Výzvy pro Gen. Z: Nutnost práce s pracovníky starších generací, hledání způsobů spolupráce, překonání propasti v přístupech k technologiím.	Výzvy pro Gen. Z: Chybějící komplexní kognitivní uvažování, nižší kritické myšlení.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rešerše literatury, 2019

Jestliže bereme v úvahu, že kvalitní lidský kapitál znamená pro zaměstnavatele důležitou konkurenční výhodu, je nutné, aby zaměstnavatelé pamatovali na specifika generace Z a byli schopni využívat výhod jednotlivých generací na pracovišti, podporovali mezigenerační kooperaci, naopak eliminovali ageismus a aktivně pracovali na snižování dopadů negativních vlastností dané generace. Další výzkum by se měl zaměřit na hlubší pochopení české generace Z a úpravu systému školství tak, aby byla na vstup na trh práce adekvátně připravena. Na druhou stranu by zároveň měl formulovat konkrétní doporučení, jak pracovat s mezigeneračními rozdíly na pracovišti a jak nastavit proces adaptace generace Z po nástupu na nové pracovní místo. Uvědomění si silných a slabých stránek generace Z může napomoci jejímu lepšímu uplatnění na trhu práce a zároveň dopomůže organizacím ustát období recese.

Poděkování

Príspevek vznikl za podpory MŠMT ČR udělené UP v Olomouci, projekt IGA_FF_2019_009, Současné výzkumné, technologické a filozofické trendy a jejich vliv na vybrané oblasti ekonomiky a managementu.

ZDROJE

Abramowicz, L. (2019). *What Will Cause the Next Debt Crisis? We asked analysts and investors for their thoughts on what could go wrong* In Bloomberg. Retrieved from: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-04-05/what-will-cause-the-next-debt-crisis>>.

Blauth, C., McDaniel, J., Perrin, C., & Perrin, P. *Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity*. Retrieved from: <<https://www.rpi.edu/dept/hr/docs/Age-Based%20Stereotypes.pdf>>.

Commission of the European Communities. (2009). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Dealing with the impact of an ageing population in the EU*. Retrieved from: <<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0180:FIN:EN:PDF>>.

Dubina, I. N., Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2012). Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Coevolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society. *Journal of the Knowledge Economy*, 3, 1-24.

- Dvořáková, D. (2012). Demographic changes in Europe – new challenges for the European labour market. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 60(2), 51-58.
- Groysberg, B., Nohria, N., Fernández-Arcoz, C. (2009). The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. *Harvard Business Review*, May 2009.
- Havlíček, J., Dömeová, L., Hlavatý, R. (2018). Gen Z in the Workplace: Expectations, Communication and Relationships. In Fejfar, J., et al. (Eds). *Proceedings of the 15th International Conference Efficiency and Responsibility in Education 2018*, 76-82. Praha: Czech University of Life Sciences Prague.
- Hejnová, V. (2016). *Vstup Generace Z na trh práce*. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta.
- Holý, D. (2019). Vývoj českého trhu práce – 4. čtvrtletí 2018. In *Český statistický úřad. Praha: Odbor statistiky trhu práce a rovných příležitostí ČSÚ*. Retrieved from: <https://www.czso.cz/documents/10180/60863789/cpmz030819_analyza.pdf/7950dc20-0a05-4ea8-8078-26ff22edae8e?version=1.0>.
- Kamenický, J., & Súpová, K. (2018). *Vývoj ekonomiky České republiky: 1. pololetí 2018. Praha: Odbor Kancelář předsedy, oddělení svodných analýz*. Retrieved from: <<https://www.czso.cz/documents/10180/62225662/320193-18p1.pdf/96c68817-31a3-4c15-b628-7ab5d8c24e6a?version=1.0>>.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018: Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, 2019-6030.
- Kubátová, J. (2016). Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61-70.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kutlák, J. (2018). Vícegenerační řízení na pracovišti: Vliv na personální procesy. *Trendy v podnikání*, 8(4), 84-95.
- Kutlák, J. (2019). Generations Y and Z in the Workplace: Perception of Teamwork. *ACC JOURNAL*, 25(2), 65-77.
- Mandelbaum, R., & Zehavi, A. (2014). Recession as a window of opportunity for public sector recruitment. *Policy Studies*, 35(2).
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Bella Vista: McCrindle Research Pty Ltd.
- Mládková, L. (2017). Learning habits of generation Z students. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 2, 698-703.
- Národní rozpočtová rada. (2018). *Zpráva o dlouhodobé udržitelnosti veřejných financí*. Retrieved from: <<https://unrr.cz/wp-content/uploads/2018/10/Zpr%C3%A1va-o-dlouhodob%C3%A9-udr%C5%BElnosti-ve%C5%99ejn%C3%BDch-financ%C3%AD.pdf>>.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Reeves, T., & Oh, E. (2008). Generational Differences. In J. Spector, M. Merrill, J. Merriënboer & M. Driscoll, *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 295-303. Abingdon: Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A Century in the Making*. Oxon; New York: Routledge.
- Serban, A., & Aceleanu, M. (2015). Current Demographic Trends: A New Challenge for the Labour Market. *Theoretical and Applied Economics*, 22(4), 309 - 320.
- Steele Flippin, C. (2017). *Generation Z in the Workplace: Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Paths*. (Kindle Edition)
- Český statistický úřad. (2018). *Vybrané demografické údaje v České republice*. Retrieved from: <https://www.czso.cz/documents/10180/62755322/32018118_0101.pdf/99f38d71-1499-4dbf-9114-bbd83bc4a8ca?version=1.0>.

European Commission. (2015). *The 2015 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060)*. Retrieved from:

<http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/pdf/ee3_en.pdf>.

Tulgan, B., & RainmakerThinking (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Retrieved from: <<https://grupespsychoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>>.

VIA Institute on Character. (2018). *The VIA Survey of character strengths: United States Gen Z. Data prepared by The VIA Institute on Character*.

Český statistický úřad (2019). *Česká republika od roku 1989 v číslech: Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice podle výsledků výběrového šetření pracovních sil*. Retrieved from: <https://www.czso.cz/documents/10180/91917748/32018119_0501.pdf/7f778284-8652-4e4b-9bcc-5b24835dc45c?version=1.0>.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.