

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Generace Z z pohledu řízení lidských zdrojů

Generation Z in terms of human resource management

Bc. Martina Vítková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina VÍTKOVÁ**

Osobní číslo: **K17N0079P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Generace Z z pohledu řízení lidských zdrojů**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vymezte pojem generace a charakterizujte je z hlediska demografických změn na trhu práce.
2. Charakterizujte generaci Z.
3. Realizujte vlastní výzkumné šetření zaměřené na identifikaci očekávání a požadavků zástupců generace Z.
4. Zhodnoťte a diskutujte získaná data.
5. Formulujte doporučení vhodná pro podnikovou praxi.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **FLIPPIN Candace Steele.** *Generation Z in the Workplace: Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Paths.* Candace Steele Flippin, 2017. ISBN 978-0-9986384-1-6.
- **KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální řízení: východiska a vývoj.* 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- **ZEMKE, Ron, Claire RAINES and Bob FILIPCZAK.** *Generations at work: Managing the CLASH of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. Second edition.* New York: American Management Association, 2013. ISBN 978-0-8144-3233-4.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Generace Z z pohledu řízení lidských zdrojů“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 9. 5. 2020

.....

podpis autorky

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení a rady při vypracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Generace obecně.....	11
1.1 Generace.....	11
1.2 Vymezení jednotlivých generací.....	12
1.3 Generační rozdíly.....	15
2 Charakteristika jednotlivých generací.....	18
2.1 Válečná generace.....	18
2.1.1 Válečná generace v pracovním prostředí.....	19
2.2 Generace Baby Boomers.....	20
2.2.1 Baby Boomers v pracovním prostředí.....	21
2.3 Generace X.....	22
2.3.1 Generace X v pracovním prostředí.....	23
2.4 Generace Y.....	25
2.4.1 Generace Y v pracovním prostředí.....	26
3 Generace Z.....	32
3.1 Generace Z v pracovním prostředí.....	34
3.1.1 Výzkumy – požadavky na zaměstnavatele a motivátory.....	38
4 Výzkumné šetření.....	42
4.1 Výzkumný problém, cíle a otázky.....	42
4.2 Design výzkumu.....	42
4.3 Dotazník a jeho konstrukce.....	43
4.3.1 Struktura dotazníku.....	43
4.3.2 Pilotáž.....	44
4.4 Realizace výzkumu.....	45

4.4.1	Sběr dat	45
4.4.2	Zpracování a analýza dat	45
4.5	Výsledky dotazníkového šetření	46
4.5.1	Soubor respondentů	46
4.5.2	Oblast zkoumající důležitost faktorů při výběru zaměstnavatele	47
4.5.3	Oblast zkoumající faktory, které ovlivňují spokojenost v budoucí práci	54
4.5.4	Testování statistické závislosti	58
4.6	Výstupy dotazníkového šetření a srovnání s výstupy zahraničních studií využitých při jeho tvorbě	61
4.6.1	Důležitost faktorů při výběru zaměstnavatele	61
4.6.2	Faktory, které ovlivňují spokojenost v budoucí práci	64
5	Návrhy a doporučení	67
5.1	Získávání zaměstnanců	67
5.2	Kariérní rozvoj	68
5.3	Odměňování a hodnocení	69
	Závěr	71
	Seznam použitých zdrojů	73
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků	79
	Seznam příloh	80
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V současné době se na trhu práce vyskytuje několik generací pracovníků, kteří spolu musí spolupracovat a komunikovat. Každá z generací má svá specifika, která si musí zaměstnavatelé uvědomovat a podle nich také ke každé generaci svých zaměstnanců přistupovat. Převažujícími zaměstnanci jsou příslušníci generace X a Y. Početnou skupinou jsou také členové Baby Boomers a ve velmi omezené míře se můžeme setkat i s Válečnou generací. Nejmladší generací, která pomalu vstupuje na trh, je generace Z. Jako každá skupina, má i ona svá specifika. Způsoby hledání práce, přístupu ke kariéře, pracovní preference a motivátory i postoje a chování se od předchozích generací liší. Na rozdíl od předcházejících generací o této ještě nemáme k dispozici dostatečné množství informací. Výzkumy a studie zkoumající její účastníky jsou teprve v začátcích.

O této generaci se předpokládá, že v následujících desetiletích bude mít obrovský vliv a výrazně změní pracovní trh. Je tedy potřeba, aby zaměstnavatelé její členy co nejlépe poznali, uvědomili si jejich specifika a dokázali tomu správně přizpůsobit své aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů. Nejdůležitější je pro ně zjistit, jak tyto pracovníky zaujmout a udržet ve svých firmách.

Cílem této práce je identifikovat faktory ovlivňující výběr budoucího zaměstnavatele a spokojenost s budoucí prací z pohledu generace Z a následně formulovat doporučení pro podnikovou praxi v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na tuto generaci.

Práce je členěna na teoretickou a empirickou část. Teoretická část obsahuje 3 kapitoly. Kapitola 1 se zabývá generacemi v obecné rovině. Nejprve definuje samotný pojem generace, dále označuje a časově vymezuje jednotlivé generace a představuje tematiku generačních rozdílů. Kapitola 2 obsahuje charakteristiky jednotlivých generací – Válečné generace, Baby Boomers, Generace X a Generace Y. Každá podkapitola charakterizuje jednu generaci, nejprve obecně a následně ji popisuje v pracovním prostředí. Kapitola 3 je věnována generaci Z – její charakteristice, popisu v pracovním prostředí a vymezení studií zabývajících se požadavky na zaměstnavatele a motivátory. Teoretická část práce je vypracována na základě rešerší odborné literatury a zahraničních výzkumů a studií.

Dále následuje empirická část, která obsahuje 2 zbývající kapitoly. Kapitulu 4 tvoří výzkumné šetření. Nejprve je definován výzkumný problém, cíle a otázky a následně

design výzkumu, který je zvolen jako smíšený. Další podkapitola popisuje zvolený nástroj sběru dat, a to dotazník. Konkrétně jeho strukturu a pilotáž. Dále jsou popsány jednotlivé kroky realizace výzkumu, představující sběr a zpracování dat. Další podkapitola je věnována výsledkům dotazníkového šetření. Tyto výsledky jsou rozděleny do dvou oblastí dotazníku – oblast zkoumající důležitost faktorů při výběru zaměstnavatele a oblast zkoumající faktory, které ovlivňují spokojenost v budoucí práci. Následně je testována statistická závislost u vybraných položek dotazníku. Poslední podkapitolou jsou výstupy dotazníkového šetření a srovnání s výstupy zahraničních studií využitých při jeho tvorbě. Tyto výstupy jsou opět rozděleny podle dvou výše uvedených oblastí. Kapitola 5 uvádí návrhy a doporučení pro podnikovou praxi, vycházející z výsledků výzkumného šetření.

1 Generace obecně

Obsahem této kapitoly je obecné vymezení pojmu a následně jednotlivých generací. Na závěr je řešena tematika generačních rozdílů.

1.1 Generace

Na začátku této kapitoly je třeba vymezit samotný pojem generace. Původně byla definována jako průměrný časový interval mezi narozením rodičů a narozením jejich potomka. Tato biologická definice zařazovala jednotlivé generace po tisíciletí v intervalech 20 až 25 let. Zatímco v minulosti byla dostatečná a vhodná i ze sociologického hlediska, v současnosti je již irelevantní. (McCrindle, 2014) Pokud bychom na ni dnes nahlíželi ze sociologického pohledu, pak by byly dvě dekády jako generační interval příliš široké. Důvodem je především rychlá proměnlivost generací, které svými změnami odpovídají na stále nové technologie, změny společenských hodnot a také na měnící se studijní a kariérní možnosti. (McCrindle, 2014) Jestliže bychom ale zůstali u biologického pohledu, generační interval by naopak měl trvat déle než dříve, z důvodu pozdějších porodů. V průměru se čas mezi narozením rodičů a narozením jejich dětí natáhl z dvou desetiletí na více než tři. (McCrindle, 2014) Dle dat Českého statistického úřadu (2018a) byl v ČR v roce 1989 průměrný věk prvorodiček 22,5 roku, zatímco v roce 2017 již 28,2 roku.

Z výše uvedených důvodů je vhodné dnešní generace definovat raději pomocí sociologické definice. Ta říká, že generace je určitá skupina lidí narozená v podobném časovém rozpětí, která se vyznačuje porovnatelným věkem, životní etapou a která byla formována konkrétním časovým obdobím (myšleno událostmi, trendy a vývojem). (McCrindle, 2014) Experti na generace Howe & Strauss (2000) také souhlasí s myšlenkou, že generace jsou formovány časovým obdobím. Generace je podle nich skupina lidí, která sdílí čas a prostor v historii, což je činí tzv. kolektivní personou. Také tvrdí, že časové rozpětí jedné generace je zhruba délka jedné fáze života. Nicméně i tato definice má v dnešní době své nedostatky. Tradiční životní etapy a s nimi spojené odpovědnosti již na dnešní děti a mládež nelze aplikovat. Dětství se stává stále kratší a dospělost a s ní spojené odpovědnosti naopak přicházejí déle. Nyní více než kdy dříve společné znaky generací ovlivňují globální, kulturní a socioekonomické aspekty. Díky globalizaci je možné, aby mladí lidé po celém světě skrze moderní technologie byli

formování stejnými událostmi, trendy a vývoji. Hranice se stírají a dnes již hovoříme o první zcela globální generaci. (McCrindle, 2014)

Přímočarou a aktuální definici na základě výše uvedeného uvádí ve své studii Fratričová & Kirchmayer (2018a). Pojem generace neboli kohorta popisují jako jasně identifikovatelnou skupinu, která má společný rok narození, věk, lokaci, významné životní události a kritické fáze vývoje. Dle předpokladů členové stejné generace přijmou podobné myšlení jako výsledek sdílení jednotných kulturních, politických a ekonomických zkušeností. Výsledkem jsou odlišné víry, postoje, hodnoty a chování každé generace.

1.2 Vymezení jednotlivých generací

Označení a časové vymezení jednotlivých generací je velmi sporným tématem. Neexistuje žádná standardizovaná, všeobecně používaná terminologie. Různí autoři vymezují různá časová období a používají odlišnou terminologii. Následující tabulka přiřazuje osoby narozené v určitém roce do jednotlivých generací definovaných různými autory a také porovnává jejich pohledy. (Desai & Lele, 2017)

Tab. č. 1: Označení a časové vymezení jednotlivých generací podle různých autorů

Zdroj	Označení a časové vymezení					
Tapscott (2009)		Baby Boomers (1946-1964)	Generace X (1965-1976)	Generace Y (1977-1997)	Generace Z (1998-...)	
Half (2015)		Baby Boomers (1946-1964)	Generace X (1965-1977)	Generace Y (1978-1989)	Generace Z (1990-1999)	
Zemke, Raines & Filipczak (2013)	Tradicionalisté (před rokem 1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Generace X (1960-1980)	Mileniálové (1980-2004)		
McCrindle (2008; 2014)	Válečná generace (1925-1945)	Boomers (1946-1964)	Generace X (1965-1979)	Generace Y (1980-1994)	Generace Z (1995-2009)	Generace Alpha (2010-...)
Flippin (2017)	Tradicionalisté (1922-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generace X (1965-1980)	Generace Y (Mileniálové) (1981-1995)	Generace Z (po roce 1995)	
Robinson (2017)	Válečná generace (1925-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generace X (1965-1979)	Generace Y (Millennials) (1980-1994)	Generace Z (1995-2012)	Generace Alpha (2013-2025)
Kutlák (2018a)		Baby Boomers (1946-1964)	Generace X (1965-1985)	Generace Y (Millennials) (1986-1997)	Generace Z (1998-současnost)	

Zdroj: viz tabulka, zpracováno autorkou

Převážná většina zdrojů se zabývá tímto tématem ve Spojených státech amerických, z čehož vyplývají z hlediska historie zásadní události, definující jednotlivé generace.

V kontextu České republiky se jedná o tyto historické definující události:

- Válečná generace – nacismus, komunismus, pražské jaro, normalizace a sametová revoluce,
- Baby Boomers – normalizace,
- Generace X – socialismus a revoluce,
- Generace Y – globalizace,

- Generace Z – internetová doba. (Forbes speciál, 2018)

V této práci bude využito členění dle Kutláka (2018a), doplněné o Válečnou generaci definovanou Robinson (2017). Tento autor ve svém rozdělení vychází z literárních rešerší a zasazuje ho do kontextu České republiky.

Tab. č. 2: Označení a časové vymezení jednotlivých generací dle autorky

Označení	Válečná generace	Baby Boomers	Generace X	Generace Y (Mileniálové)	Generace Z
Časové vymezení	1925 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1985	1986 - 1997	1998 - současnost

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na trhu práce se v současnosti vyskytuje všech pět výše uvedených generací.

Rozdělení celkové populace ČR dle generací je znázorněno v následující tabulce. Data pocházejí ze zpracování statistických údajů v roce 2017. Válečná generace spadá do zbývající části populace, která zde již není zahrnuta, z důvodu neovlivňování současného trhu práce. (Kutlák, 2018a) I přes to, ale bude v další části práce autorkou alespoň stručně charakterizována.

Tab. č. 3: Rozdělení populace v ČR dle generací

	Rozdělení populace v ČR dle generací	
	V milionech	V %
Baby Boomers	2,5	24
Generace X	2,8	26
Generace Y	1,9	18
Generace Z	2,2	21

Zdroj: Kutlák, 2018a, zpracováno autorkou

Následující tabulka ukazuje procentní odhad podílu jednotlivých generací u osob ve věku 15-64 let, neboli u ekonomicky aktivního obyvatelstva. Data vycházejí ze sociodemografických údajů a i přes jejich určitá omezení (nezohlednění migrace a dalšího možného pohybu obyvatelstva), lze podle nich odhadnout budoucí trend demografického vývoje mezi generacemi. Na základě tohoto odhadu je možné odvodit

sílu a vliv jednotlivých generací a jejich dopad na podniky a trh práce jako celek. (Kutlák, 2018a; Kutlák, 2018b)

Tab. č. 4: Zastoupení jedinců ve věku 15-64 let v ČR dle jednotlivých generací

	Zastoupení jedinců ve věku 15-64 let v ČR dle jednotlivých generací (v %)		
	Rok 2018	Rok 2023 (5 letá prognóza)	Rok 2028 (10 letá prognóza)
Generace Z	8	16	25
Generace Y	21	21	21
Generace X	48	50	50
Baby Boomers	23	13	4

Zdroj: Kutlák, 2018b, zpracováno autorkou

Tento odhad jasně ukazuje důležitost zkoumání generace Z a jejích pracovních požadavků. V roce 2023 se jejich procentuální zastoupení v ekonomicky aktivním obyvatelstvu zdvojnásobí a v roce 2028 se bude jednat o druhou nejpočetnější generační skupinu. (Kutlák, 2018a)

1.3 Generační rozdíly

Výše uvedená definice generace dle Fratričové & Kirchmayer (2018a) nás již přivádí k tématu rozdílů mezi jednotlivými generacemi, které se mimo jiné týkají práce a pracovního prostředí. Jsou tudíž důležitým tématem pro firmy a jejich manažery, kteří se snaží pochopit nové přicházející skupiny a následně jim přizpůsobit své aktivity z hlediska řízení lidských zdrojů. Jedná se například o rozvoj zaměstnanců z hlediska jejich kariéry a vzdělání nebo organizaci práce a odměňování. Poznání jedinečných přístupů k práci, osobnostních profilů a motivů jednotlivých generací je rozhodující pro zaujetí a udržení kvalitní pracovní síly. (Fratričová & Kirchmayer, 2018a; Fratričová & Kirchmayer, 2018b)

Zkoumání generačních rozdílů dosáhlo popularity a důležitosti až na začátku nového milénia. Akademické články a populární deníky se začali výrazně zabývat tématem generačních charakteristik. (Tapscott, 2009) Důvodem jsou zejména sociální a demografické faktory. Ještě před dvěma desetiletími by většina lidí ve věku mezi 55 a 60 lety opouštěla trh práce a odcházela do důchodu. Statistiky světové zdravotnické

organizace ukazují, že globální populace ve věku 60 let, může očekávat, že bude žít ještě průměrně 20,5 roku. Podle OECD, v éře rychlého stárnutí populace, je třeba přehodnotit praktiky a postoje sociální politiky a zaměstnanosti, které odrazují od práce ve starším věku. Zaměstnanost ve starším věku se bude muset dále zvyšovat, aby byl zajištěn odpovídající důchod pro mnoho lidí. (Fratřičová & Kirchmayer, 2018a; Fratřičová & Kirchmayer, 2018b) Delší doba života, obecně lepší zdraví a potřeba financí jsou faktory, které přispívají k tomu, že lidé zůstávají v práci déle než kdy dřív. (Bejtkovský, 2016) Výsledkem výše uvedeného je, že poprvé v historii, se bude na trhu práce vyskytovat současně všech pět generací. Nyní na něm převládají tyto tři generace – Baby Boomers, Generace X a Generace Y. Generace Z již začala vstupovat na univerzity a do pracovních procesů v podobě brigád. Předpokládá se, že v následujících desetiletích bude mít obrovský vliv a výrazně změní pracovní trh. Těchto pět odlišných generací pohybujících se současně v pracovním prostředí v 21. století zvýší komplexnost a proměnlivost manažerské práce. (Fratřičová & Kirchmayer, 2018a; Fratřičová & Kirchmayer, 2018b)

Samozřejmě, že odlišné generace byly zaměstnány ve stejných organizacích i dříve, ovšem nyní je tato situace výraznější. V současnosti je pracovní prostředí tvořeno velmi různorodou pracovní silou sestávající z několika generací, z čehož vycházejí jak pozitivní tak negativní přínosy. Pozitivním přínosem této situace je kreativita. Lidé z různých generací mají potenciál přinášet různé myšlenky a nápady na řešení problémů a vytváření nových možností. Negativním přínosem jsou generační konflikty, jakožto rozdíly v názorech, hodnotách, ambicích, způsobech myšlení, mluvení a mnoho dalších, které staví lidi do opozice a vedou ke komunikačním bariérám a konfliktům v rámci celé organizace. Výsledkem je pak vliv nejen na fungování, ale i celkový podnikatelský úspěch organizací. (Desai & Lele, 2017; Zemke, Raines & Filipczak, 2013)

Generační mezery jako takové nejsou ani nové ani nepřekonatelné. Co je na nich v současnosti odlišného, je jejich rozštěpení čtyřmi různými směry – mezi čtyři generace (v budoucnu mezi pět). V průběhu času došlo k vývoji mocenských vztahů, kdy pevné postavení již není výsadou starších. (Zemke, Raines & Filipczak, 2013) Organizační struktury jsou plošší a díky tomu spolupracují týmy různého věku. Mladší pracovníci mají odlišné hodnoty, názory a požadavky, které se nebojí vyjadřovat. (McCrandle, 2013)

To znamená, že existuje jednoznačná potřeba pochopit a překonat generační a komunikační rozdíly pro pozitivní fungování pracovníků a organizací. (Desai & Lele, 2017) Stejně tak jako genderová a rasová rozmanitost, může i generační rozmanitost pozitivně ovlivnit pracovní prostředí. (Bejtkovský, 2016)

Bejtkovský (2016) uvádí následující klíčové body pro překonání těchto rozdílů: porozumět svým zaměstnancům a vzdělávat je, vytvářet a podporovat přátelské pracovní prostředí a být flexibilní ve využívání různých metod komunikace. Porozumění svým zaměstnancům je zde klíčové a představuje poznání osobnostních a pracovních charakteristik každého jedince, které souvisí s jejich příslušností k určité generaci.

2 Charakteristika jednotlivých generací

Tato kapitola charakterizuje jednotlivé generace a popisuje je v pracovním prostředí.

2.1 Válečná generace

Tato generace se v současné době na trhu práce vyskytuje již jen v podobě pracujících lidí v důchodu. I přes to je důležité se jí zabývat, jelikož se jedná o generaci, jejíž vize a pracovitost položili základ světa a podnikatelského prostředí, ve kterém dnes žijeme. (Murray, Toulson & Legg, 2011; Zemke, Raines & Filipczak, 2013).

Z hlediska historie je ovlivnila především 2. světová válka a Velká hospodářská krize. Jejich způsoby myšlení ovlivnily světovou kulturu tak silně, že cokoliv nového je s nimi stále porovnáváno. Lidé dnes často prohlašují, že se potřebují vrátit zpátky k „tradičním hodnotám“ a manažeři zdůrazňují, že mladí zaměstnanci nemají žádnou pracovní morálku. Obě dvě skupiny vyzdvihují právě hodnoty a morálku této generace. (Zemke, Raines & Filipczak, 2013)

Jejich základní vyznávané hodnoty a rysy osobnosti jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. č. 5: Základní vyznávané hodnoty a rysy osobnosti Válečné generace

obětavost	konformita	loajalita	zodpovědnost
pracovitost	vyrovnanost a stabilita	pragmatismus	čest
právo a pořádek	nedůvěra ve změnu	rezervovanost	oddanost pravidlům
šetrnost	trpělivost a klid	patriotismus	povinnosti před potěšením
úcta ke starším	respekt k autoritám		

Zdroj: McCrindle, 2014; Murray, Toulson & Legg, 2013; Zemke, Raines & Filipczak, 2013

McCrindle (2014) dále popisuje životní styl a přístupy této generace následujícími frázemi:

- Nejprve zkušenosti se strádáním, následně prosperita
- Nejprve ušetřeno, později nakoupeno

- Utratí nejméně ze všech věkových skupin
- Nikdy nezpochybnovat autority
- Pohled na život – černá x bílá, špatně x dobře
- Dělat všechno v umírněnosti

2.1.1 Válečná generace v pracovním prostředí

Historický vývoj velmi silně ovlivnil nejen hodnoty této generace, ale také jejich pracovní aspekty. Spolu se svými rodinami zažívali těžký život spojený s nedostatky a strádáním, což vedlo k jejich vděku za práci, kterou neberou jako samozřejmost a váží si jí. Uvědomují si, že nic není trvalé a každý je v pracovním procesu nahraditelnou součástí. Jsou ochotni tvrdě pracovat, aby dosáhli svých cílů. Dalším ovlivňujícím aspektem byla zcela výrobní ekonomika, ve které začínali svůj pracovní život, což je něco, co následující generace vyrůstající v postindustriálním světě, nezažily ani nikdy nepochopily. Stejně tak, jako jsou loajálními zákazníky, jsou především loajálními zaměstnanci. Uvažují v dlouhodobém měřítku, i co se týče svého zaměstnání. Vyrostli v hierarchické organizační struktuře, hodnotách poslušnosti a respektu k vedení a institucím. Vždy v práci upřednostňují respektování pravidel před individualismem a své sebevědomí a uvědomování si vlastních schopností vždy podřídí svým nadřízeným. Proto se jen zřídka stává, že je v pracovním prostředí k vidění zaměstnanec z této generace, jak se nahlas ohrazuje proti autoritě. To může být vnímáno z pozitivního i negativního pohledu. Pro manažery je skvělé mít v týmu člověka, který udělá, co je po něm žádáno, bez jakýchkoli požadavků na vysvětlení, na druhou stranu dochází k obtížným a nepřímým způsobům komunikace. Představitelé této generace se snaží o získání uspokojení z práce jako takové, což vede k tomu, že svou práci odvádějí velmi dobře, ovšem už nikoliv k tomu, že by v ní nacházeli hlubší význam. Také se nikdy nesoustředí na posun po kariérním žebříčku ve své organizaci. Mnohem méně se stresují a spěchají v porovnání s dalšími generacemi. Uvědomují si, že ve skutečnosti nelze mít všechno a znají své priority. (Zemke, Raines & Filipczak, 2013)

Co se týče stylů vedení, je s nimi neodmyslitelně spojen direktivní styl, který byl standartním postupem v pracovním prostředí, ve kterém svou kariéru začínali. Jedná se o příkazující a kontrolující styl s rozhodováním na úrovni hlavního vedení. Tento styl má samozřejmě své výhody (je jednoduchý, jasný, není třeba zapojovat dav lidí), je

stále používaný a mnoha lidem velmi vyhovuje i v dnešním pracovním prostředí. (Zemke, Raines & Filipczak, 2013) Ideální lídři, vedoucí a také osoby, které je mohou ovlivnit, jsou pro ně typičtí velitelé s nezpochybnitelnou autoritou. (McCrandle, 2014)

Jedinci z této generace jsou týmovými hráči. Během svého pracovního života pracovali v mnoha týmech, rozdílem oproti současné týmové práci byla pouze absolutní přítomnost silných autorit, které přesně rozdělovali úkoly s danými instrukcemi. (Zemke, Raines & Filipczak, 2013)

Jejich výhody a přínosy do pracovního prostředí jsou: stabilita, loajalita, pečlivost, ochota velmi tvrdě pracovat a přizpůsobit se normám a požadavkům.

Naopak jako nevýhody lze uvést: obtížnost vypořádání se s nejednoznačností, změnou a konflikty, nesdělování svého nesouhlasu. (Murray, Toulson & Legg, 2011; Zemke, Raines & Filipczak, 2013)

2.2 Generace Baby Boomers

Tato generace ve svém překladu znamená populační exploze a bývá často popisována jako generace poválečného optimismu. Narodili se po 2. světové válce, v období dramatického růstu porodnosti. Tento fakt způsobil, že je tato generace nejpočetnější v celé historii. (Kane, 2019a)

Zčásti je tato generace idealistická a zčásti velmi tvrdě materialistická. Její život ovlivňovalo mnoho faktorů. Zaprvé se jednalo o poválečné mocenské rozdělení Evropy na Východ (komunismus) a Západ (ekonomický růst). Dále o sexuální revoluci, rebelii proti tradičnímu pojetí rodiny a autoritě otců, což vyústilo v 70. letech ve vstup žen na trh práce. Posledním výrazným faktorem byla komunikační revoluce, v čele s vynálezem televize. Dalšími typickými technologiemi pro ně byl gramofon a kotoučový magnetofon. (Aksen, 2014)

Jejich základní vyznávané hodnoty a rysy osobnosti jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. č. 6: Základní vyznávané hodnoty a rysy osobnosti generace Baby Boomers

pracovní morálka	spoluúčast	neformálnost	nadšení pro věc
individualismus	vizionáři	kladení otázek	těžce pracující
idealismus	materialismus	rezervovanost	egocentrický/sobecký

Zdroj: McCrindle, 2014

Nejstarší jedinci již odešli nebo pomalu odcházejí do důchodu, nicméně stále se na trhu práce tato generace vyskytuje ve velké míře.

2.2.1 Baby Boomers v pracovním prostředí

Tuto generaci lze popsat následujícími charakteristikami:

- Zaměření na práci

Baby Boomers jsou extrémně pracovití a motivovaní postavením, výhodami a prestiží, které požadují jako kompenzaci své tvrdé práce. Také jsou velmi výkonní, mají zálibu v dlouhých pracovních týdnech a dokonalé pracovní návyky. Definují sami sebe na základě dosažených profesionálních úspěchů. Z těchto důvodů jsou známí jako nejvíce pracující generace, která dává přednost práci před osobním životem a v jejíž souvislosti se začal používat pojem „workoholismus“. Vzhledem k tomu, že hodně obětovali, aby se ve své kariéře dostali tam, kde jsou, domnívají se, že by se generace jejich dětí a vnoučat měli přizpůsobit této kultuře a vyznávat stejné hodnoty. Proto je často kritizují za nedostatek pracovní morálky a angažovanosti na pracovišti. (Kane, 2019a; Murray, Toulson & Legg, 2011)

- Nezávislost

Baby Boomers jsou sebejistí, nezávislí a samostatní. Jsou více optimističtí než Válečná generace a otevření změnám, což se projevuje právě v pracovním prostředí. Nebojí se konfrontace a neváhají zpochybnit zavedené postupy a autoritu. (Kane, 2019a)

- Orientace na cíl

Spolu se zvyšujícími se vzdělávacími a finančními příležitostmi, jsou Baby Boomers více zaměřeni na úspěchy a kariéru. Dávají přednost zajímavým a náročným projektům. I když jsou pro ně prioritou dosažené výsledky, nelze opomenout ani vztahovou

stránku. Jsou to týmoví hráči, komunikátoři a mentoři. (Kane, 2019a; Murray, Toulson & Leg, 2011)

- Ctižádostivost

Vzhledem k tomu, že Baby Boomers určují svou vlastní hodnotu pomocí práce a svého postavení v ní, jsou v pracovním prostředí velice ctižádostiví a soutěží o úspěch. Jsou chytrí, vynalézaví a snaží se vyhrát. Věří v hierarchickou strukturu v pracovním prostředí a obtížně se přizpůsobují dnešním trendům flexibility. (Kane, 2019a)

- Seberealizace

Tradiční hodnoty Válečné generace v podobě konformity a loajality se této generaci vzdálily. Práce se pro ně posunula ze zdroje stability k prostředku seberealizace a sebevyjádření. Od svých předchůdců přijali sympatie k tvrdé práci a hierarchické stylu řízení, ovšem přidali důraz na spravedlnost a rovné příležitosti. (Kane, 2019a)

2.3 Generace X

Tato generace žije celý svůj život v době relativního míru a ekonomické prosperity. Byla první generací, která měla ve svých domovech a školách počítače a ovlivnila je také televize, média a počátek globalizace, který pro ně znamenal otevření se světu. (Kutlák, 2018a; McCrindle, 2014) Jedná se o první generaci, která dospěla, zatímco oba její rodiče pracovali. To bývá uváděno jako důvod, proč se stali nezávislými a adaptabilními. (Hansen & Leuty, 2012; McCrindle, 2014)

Na rozdíl od svých rodičů se jedinci z této generace snaží o udržení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Jsou ochotni tvrdě pracovat, ale práce je pro ně pouze jednou z částí života a rozhodně ji nestaví na první místo. Když vstupovali na trh práce, byli svědky snižování počtu firem a s tím spojeného propouštění svých loajálních rodičů. To vedlo k ztrátě jejich důvěry v organizace a instituce a ve spravedlivou kompenzaci tvrdé práce a loajality. (McCrindle, 2014; Wiethoff, 2004) Stali se cynickými a podezřívavými vůči autoritám. (Keys, 2014)

McCrindle (2014) popisuje životní styl a přístupy této generace následujícími frázemi:

- Nic není trvalé a absolutní
- Nikomu nevěř, zejména vládě a zaměstnavatelům

- Hledej pravdu – velká citlivost na neupřímnost
- Ochota pracovat tvrdě, ale nikoliv bez řádné odměny a na úkor rodiny
- Hypoteční stres – zápas s hypotékou a rostoucími náklady na bydlení
- Život v dluhu

Klíčové hodnoty této generace a charakteristiky osobnosti jsou následující: nezávislost, work-life balance a rodina před prací, pesimismus, skepse, adaptabilita, inovace a sebevědomí.

2.3.1 Generace X v pracovním prostředí

Generaci Z lze charakterizovat pomocí následujících bodů.

- Oceňuje a vyžaduje work-life balance. Vyhledává zábavu na pracovišti a manažeři z této generace často zahrnují do pracovních aktivit hry a humor. Je ochotna velmi tvrdě pracovat, ale klade důraz na rovnováhu mezi požadavky práce a osobních životů. (Kane, 2019b; Keys, 2014)
- Jsou to individuální jednotlivci – nezávislí, vynalézaví a soběstační. Oceňují svobodu a odpovědnost na pracovišti, ale zároveň také hodnotu týmové práce a spojení s komunitou svých přátel. (Kane, 2019b; Keys, 2014)
- Jsou flexibilní. Dobře se přizpůsobují změnám, jsou otevření a tolerantní k alternativním životním stylům. Jsou ambiciózní a dychtiví naučit se novým dovednostem, ale chtějí dosáhnout stanovených věcí za svých vlastních podmínek. (Kane, 2019b; Wiethoff, 2004)
- Jsou technologicky zdatní – schopní pracovat s emaily, notebooky, tablety, chytrými telefony a dalšími technologiemi používanými na pracovišti (Kane, 2019b)
- Nenechají se zastrašit autoritou. Jsou velmi otevření a nebojí se ji zpochybnit. (Keys, 2014)

Autoři Martin & Tulgan (2006) se ve své publikaci zabývali otázkami, co je pro generaci X na pracovišti nejvíce důležité a co je motivuje k tomu, aby v organizacích zůstávali. Na základě výzkumu definovali sedm klíčových požadavků a očekávání této generace.

1. Příležitosti pro získávání dovedností a zkušeností využitelných na trhu práce

Od začátku vstupu na trh práce generace X věděla, že jejich bezpečnost, ve smyslu udržení hodnoty v pracovním prostředí, spočívá v jejich schopnosti získávat a udržovat znalosti a zkušenosti. Dnes toto úsilí převzaly další generace, pro které bezpečnost práce jako taková, získala nový význam. Dnešní generace ji vidí spíše jako stabilní zaměstnání s pravidelnou mzdou. Každá organizace, která chce přilákat a udržet pracovníky této generace musí věnovat velké úsilí tréninku svých zaměstnanců.

2. Příležitosti pro rozvoj kariéry

Samotná investice do tréninku zaměstnanců ovšem nestačí. Organizace se také musí věnovat jejich rozvoji. K pochopení je třeba popsat rozdíl mezi tréninkem a rozvojem.

Trénink je proces učení se dovednostmi a doplňování znalostních mezer, který je nezbytný k úspěšnému provedení zadaných úkolů.

Rozvoj je proces výuky přenositelných dovedností, znalostí a moudrosti. Je to učení, které se dá použít obecně na jakýkoliv úkol, pracovní pozici apod. a tak rychle nezastarává. Například vyjednávání obchodů, poskytování konstruktivní zpětné vazby, aktivní naslouchání, řízení projektu, motivování týmu - tyto dovednosti mohou být přenášeny a používány na libovolné úrovni organizace v jakémkoli odvětví.

Klíčovou strategií k udržení těchto pracovníků je nabízet možnosti pro rozvoj jejich kariéry.

3. Flexibilní pracovní uspořádání

Hned po tréninku dovedností a příležitostech k rozvoji je flexibilita ve všech oblastech pracovního prostředí nejvýše na seznamu požadavků. Jedná se především o možnost zkrácených pracovních úvazků a práce z domova.

4. Přístup a kontakt s manažery, využívajícími styl koučování a mentory

Generace X je tak silně nezávislá, že někdy lidé předpokládají, že nemají žádný zájem o přístup k učitelům a mentorům v práci. Pravda je, že většina jedinců klade vysokou hodnotu na budování těchto dlouhodobých vztahů a loajality. Tito lidé jim mohou poskytnout způsob učení, který není možný z žádných jiných zdrojů.

5. Přístup k osobám s rozhodovací pravomocí

Nejen, že se tato generace chce podílet na rozhodování, ale také chce přístup k lidem, kteří rozhodují. Hierarchie a řetězce příkazů nemají smysl, když pracovníci potřebují informace nebo odpovědi rychle.

6. Zvyšující se oblasti odpovědnosti

Stejně jako Baby Boomers, také generace X chce podnětnou práci. Ale vyžaduje navíc ještě oblast odpovědnosti. Odpovědnost je důkaz, že jim organizace důvěřuje a uznává jejich růst a rozvoj. Ve skutečnosti je zvyšující se odpovědnost pro tuto generaci to, díky čemu se cítí silná. Jejich motivovanost souvisí s možnostmi a příležitostmi růstu, mobilitou, změnou a odpovědností.

7. Kompenzace odpovídající vynaložené aktivitě

Tato generace musí stejně tak jako sebe, podporovat své rodiny. Není tedy překvapením, že jsou pro ně důležité peníze.

Zemke, Reines & Filipczak (2013) shrnují výhody a přínosy této generace do pracovního prostředí. Jsou to: adaptabilita neboli přizpůsobivost, technologická gramotnost, nezávislost a kreativita.

Naopak jako nevýhody lze uvést: skepsi, netrpělivost a nedůvěřivost vůči autoritám.

2.4 Generace Y

Generace Y je také často nazývána Milleniály, z důvodu jejich spojení s novým tisíciletím. Byli první vlnou digitální generace, rodící se do světa rychle se rozvíjejících technologií. Obecně jsou velmi vzdělaní a mají vysoké digitální znalosti, proto je pro ně jednoduché se rychle naučit používat nové nástroje v IT. Snadno se vypořádávají se změnami, žijí pro současný okamžik a neradi si dělají plány na dlouhou dobu dopředu. Mají přátele na sociálních sítích, snadno se vyrovnávají s kulturními odlišnostmi a rádi žijí rychlým životem. Rodina pro ně není vším a tradiční hodnoty jsou poněkud v pozadí. Většina této generace už je na trhu práce, má univerzitní tituly a spolupracuje společně s ostatními generacemi. Panuje o nich spousta předsudků a mají jedinečné představy ohledně svých prací a pracovního prostředí. Ostatně jako každá generace. Je pro ně důležité pracovat tam, kde chtějí a dělat to, co si užívají. Pokud jim to není

umožněno, rychle se přesunou dál. Tato generace je charakterizována slovem „multitasking“, to znamená vykonáváním několika činností najednou a rozdělováním své pozornosti. (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016).

2.4.1 Generace Y v pracovním prostředí

Na toto téma bylo provedeno velmi mnoho studií, které se zabývali charakteristikami této generace na trhu práce, jejími pracovními preferencemi a požadavky na zaměstnavatele. Jejich výsledky budou popsány v následujícím textu.

Generaci Y v rámci pracovního prostředí přehledně popisují Fratričová & Kirchmayer (2017). Generace Y očekává, že práce bude smysluplná a usiluje o zajímavý a měnící se pracovní obsah s dynamickými úkoly, konzistentní a konstruktivní zpětnou vazbou. Hledají konstantní učení a rozvoj a očekávají při tom podporu a péči. Stejně jako u předchozích generací jsou pro ně důležité jistota práce a plat, ale preferují okamžité bonusy a různé výhody navíc. Příkladují velkou důležitost sebeaktualizaci, benefitům, sociálním vztahům a podpůrnému pracovnímu prostředí. Zajímají se o spravedlnost, rovnost a toleranci vůči jejich budoucímu zaměstnání. Kariérní postup a rozvoj jsou pro ně velmi podstatné, ale na druhé straně vyžadují work-life balance. Práce je pro ně pouze jednou částí života, které nepřikládají větší důležitost než ostatním.

McC Crindle (2006; 2008) se ve svých výzkumech a studiích generace Y v Austrálii zabývá faktory, které vedou k získání a udržení generace Y na svých pracovních místech. Následujících 5 faktorů je nejdůležitějších.

1. Work-life balance

Generaci Y na jejich zaměstnání záleží a je to důležitá část jejich života. Nicméně nejedná se o jejich životní náplň, ale spíše o způsob získávání finančních prostředků. Také proto je pro ně velmi atraktivní kariéra, která jim dovoluje se zabývat i ostatními aspekty svého života, ať už je to studium, sport, přátelé, podnikání nebo rodina. Pracovní flexibilita je pro ně nejdůležitější. (McC Crindle, 2006; McC Crindle, 2008) Vzhledem k tomu, že se jim dostalo vyššího vzdělání, více vyjednávají o podmínkách, ve kterých pracují a požadují work-life balance v každé fázi své kariéry. (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010)

2. Kultura pracovního místa

Tento bod se týká vztahů se spolupracovníky. 42 % všech respondentů uvedlo „vztah se spolupracovníky“, jako jeden ze tří nejdůležitějších faktorů pro přijetí pracovní nabídky a setrvání v zaměstnání. Hledají prostředí, kam zapadnou, najdou přátele a budou moci společně pracovat. Jinak řečeno, nehledají pracovní místo, ale komunitu. (McCrindle, 2006; McCrindle, 2008) Rádi úzce spolupracují a učí se od svých kolegů a manažerů, které respektují a chtějí s nimi vytvořit přátelství. Proto také byla kvalita manažerů uváděna jako druhý hlavní motivační faktor. Tato generace vyžaduje pracovní atmosféru, ve které jsou vedoucí a manažeři neustále ochotni jim dávat zpětnou vazbu. (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010)

V pracovním prostředí neupřednostňují spolupracovníky obdobného věku. Jsou zvyklí na kulturní a genderovou rozmanitost. 32,7 % respondentů preferovalo kolegy všech věkových kategorií a dalších 35 % uvedlo, že na věku jim vůbec nezáleží. (McCrindle, 2006; McCrindle, 2008)

3. Různé role práce

Pro generaci Y je změna absolutně přirozená. Je pro ně důležitá pracovní rozmanitost a příležitost ke změně, rozvoji a povýšení. 38 % respondentů zvolilo právě příležitost k rozvoji jako jeden ze tří nejdůležitějších faktorů. Hledají flexibilní a různorodou práci. Pokud jsou tyto požadavky splněny, nemají potřebu organizaci opouštět kvůli změně pracovní pozice, jelikož tuto pozici mohou změnit v rámci jedné organizace. (McCrindle, 2006; McCrindle, 2008)

4. styl vedení

Jejich ideální manažer je ten, kdo oceňuje komunikaci a vytváří prostředí transparentnosti a respektu ke svým zaměstnancům. Ten, kdo vede příkladem a zapojením, nikoliv pouze velením a kontrolou. Jejich preferovaný styl vedení je takový, který je více zaměřený na diskusi a dosahování názorové shody než na udílení příkazů, více participativní než autoritativní a více flexibilní a pružný než hierarchický a strukturovaný.

Oceňují podporu, mentoring, zpětnou vazbu a veřejné uznání. (McCrindle, 2006; McCrindle, 2008)

5. Trénink a rozvoj

Generace Y slyšela mantru celoživotního vzdělávání po celou dobu studia a také se jí řídí. Mnozí z nich dnes pracují v průmyslových odvětvích a technologiích, které ani v době začátku jejich studia neexistovali. Klíčem k tomu, aby zůstali atraktivní na trhu práce a efektivní pro svého zaměstnavatele, je udržení si svých dovedností a průběžný trénink.

78,9 % uvedlo, že kariérní rozvoj prostřednictvím dalšího vzdělávání je pro ně "velmi důležitý". 89,6 % Generace Y souhlasilo s tím, že pokud by obdržela od svého zaměstnavatele pravidelné školení, motivovalo by je to, aby zůstali se zaměstnavatelem déle. Lze tedy říci, že trénink je více než nástroj pro produktivitu, je to nástroj pro udržení zaměstnanců.

S touto generací se mění nejen pracovní místa, ale i kariéra tak často, že je velmi důležité je vybavit přenositelnými dovednostmi. Mnoho technických dovedností je relevantní pouze pro aktuální práci, ale lidské dovednosti jsou přenositelné i celoživotní. Jsou také nejvíce preferovány generací Y samotnou. Preferovaná oblast výcviku byla oblast "měkkých dovedností" (prezentační dovednosti, manažerské a komunikační dovednosti atd.) oproti technickému školení "tvrdých dovedností" a formálním univerzitním kurzům. Jejich upřednostňované metody výcviku byly koučování a mentoring, stejně jako interní či externí školení. Zajímavé je, že v této éře on-line učení byla tato metoda hodnocena špatně. (McCrindle, 2006; McCrindle, 2008)

Ng, Schweitzer & Lyons (2010) ve své studii na základě přehledu literatury identifikovali 5 zásadních faktorů pro získání a udržení generace Y. Dva tato faktory jsou obdobné, jako definoval McCrindle, a to work-life balance a pečující pracovní prostředí. Doplňují je dobrý plat a benefity, příležitosti k rychlému rozvoji a povýšení a smysluplná práce.

- Dobrý plat a benefity

Ve studii Corporate Leadership Council z roku 2004, byl plat uveden jako nejdůležitější motivační faktor této generace. Důraz na finanční odměnu může částečně odrážet potřebu zpětné vazby této generace. Finanční odměna vyjadřuje, jak dobře si vedou a motivuje je k dalšímu vynaloženému úsilí. Očekávání dobrého platu a benefitů také může ukazovat na pocit nároku, který se mezi generací Y vyskytuje.

- Příležitost k rychlému rozvoji

Mileniálové mají vyšší očekávání ohledně povýšení a zvyšování platu. Jsou netrpěliví ohledně dosažení úspěchu a očekávají okamžité odměny. Když nevidí rychlé odměny v jedné firmě, přesunou se k jiné, která jim nabízí lepší příležitosti. Je zajímavé poznamenat, že zatímco je povýšení pro tuto generaci velmi důležité, chtějí ho s vynaložením co nejmenšího úsilí.

- Smysluplná práce

Generace Y žádá na oplátku za jejich tvrdou práci mnohem více než jen plat. Také hledá práci, která je smysluplná a naplňující. Tato generace se stále zajímá o hodnoty a mise organizací a chtějí pracovat pro firmy, kterým jde o víc, než jen o dosažení zisku. Nedávná studie (Price Waterhouses Coopers) zjistila, že sociální odpovědnost je pro tuto generaci kritická a většina respondentů (88 %) uvedla, že hledají zaměstnavatele, jehož hodnoty souzní s těmi jejich.

Faktory, které generace Y hledá u svého zaměstnavatele, přehledně shrnuje do několika obecnějších pojmů Treuren & Anderson (2010), kteří je dále používají ve svém výzkumu. Jedná se o vysoký plat, flexibilní pracovní podmínky, příležitosti k cestování, pracovní uspokojení a zájem o práci, pokračující trénink a rozvoj, přátelskou pracovní kulturu, work-life balance, příležitosti k povýšení/rozvoji v rámci společnosti a mimo společnost. Terjesen, Vinnicombe & Freeman (2007) dále přidávají: rozmanitost a kreativitu v práci, péči organizace o zaměstnance jako jednotlivce a organizaci, která je známá jako prestižní zaměstnavatel s dynamickým a do budoucna zaměřeným přístupem.

Studie provedená Roongrerngsuke & Liefoghe (2013), která porovnává atraktivitu organizací a faktory důležité u zaměstnavatelů mezi generacemi v Číně, Indii a Thajsku, vyzdvihuje jako nejdůležitější konkurenční plat. Dalšími uvedenými faktory jsou zajímavá práce (přízpůsobená specializaci jedince), dobře uznávaná společnost využívající nové technologie a možnosti růstu, učení a výcviku (zejména v zahraničí).

Studie Bakanauskienė, Bendaravičienė & Bučinskaitė (2016) v Litvě zjistila, že generace Y je motivována uznáním a ekonomickou hodnotou. Nejvíce u svého zaměstnavatele oceňuje plat, možnosti kariérního rozvoje a tréninku, zvládnutelnou pracovní zátěž, ohodnocení vynaloženého úsilí a bezpečné, komfortní a podporující pracovní prostředí.

Studie Eddy, Schweitzer & Lyons (2010) v Kanadě došla k následujícím závěrům. Generace Y klade největší důraz na individuální aspekty práce. Mají realistická očekávání od svého prvního zaměstnání a platu, hledají rychlý pokrok a rozvoj nových dovedností, zatímco také zajišťují smysluplný a uspokojující život mimo práci. Nejdůležitější požadavky na budoucí zaměstnání a zaměstnavatele byly následující: příležitosti k pokroku v rámci své pozice, dobří spolupracovníci, dobré vedení, dobré možnosti pro trénink a další rozvíjení svých schopností a work-life balance.

Broadbidge a kol. (2007a) ve svém výzkumu shrnují očekávání ohledně budoucích pracovních podmínek a osobního kariérního rozvoje.

Očekávání ohledně budoucího pracovních podmínek jsou následující:

- flexibilita práce a pracovní doby,
- možnosti povýšení,
- plat odpovídající výkonu a bonusy,
- příležitosti k tréninku a rozvoji,
- příjemné pracovní prostředí a
- měnící se práce, kreativita, výzva.

Očekávání ohledně rozvoje kariéry jsou:

- zájem na osobním zlepšování a rozvoji – hledání možností,
- touha pro kariérním úspěchu,
- ochota v krátkodobém horizontu obětovat work-life balance pro získání kariéry,
- využívání zaměstnaneckých benefitů,
- potřeba dosáhnout svých osobních cílů a
- touha po příležitosti a odpovědnosti.

Dinnel (2006) shrnuje faktory podstatné pro generaci Y následovně:

- požadavek profesionálního růstu a rozvoje,
- vyváženost životních zájmů skrz work-life balance,
- změny, výzvy a rozmanitost v práci,
- sociální interakce v rámci pracovní pozice,
- odpovědnosti,
- odpovídající ohodnocení, skrze plat a uznání a
- touha po odpovídajícím vedení.

Společnost Universum (2017) provádí každoročně jednu z nejrozsáhlejších kariérních studií v České republice, ale i ve světě. Studie z roku 2017 ukázala, že 30 % studentů preferuje malého zaměstnavatele (10 – 99 zaměstnanců) a 33 % středně velkého zaměstnavatele (100-499 zaměstnanců). Dále byli studenti dotazováni, na jejich nejdůležitější kariérní cíle. 60 % z nich uvedlo na prvním místě work-life balance neboli dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, následovalo nadšení pro danou věc nebo pocit vykonávání prospěšné práce (54 %) a třetí v pořadí byla potřeba bezpečné práce z pohledu jistoty a stability (47 %). Výzkum také ukázal nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele, které byly v následujícím pořadí: přátelské pracovní prostředí, profesionální trénink a rozvoj, vysoké budoucí příjmy a kreativní a dynamické pracovní prostředí.

Při zkoumání specifik a stereotypů konkrétní generace často následuje mnoho návrhů týkajících se téměř všech funkcí lidských zdrojů. V posledním desetiletí generace Y přinesla mnoho změn v postupech řízení těchto zdrojů. Byla požadována větší flexibilita, jak z hlediska pracovních hodin, tak i struktury odměňování. Bylo potřeba vytvořit takovou strukturu, která je méně závislá na sledování času stráveného na pracovišti, ale více hodnotí množství práce. Dále zde byly požadavky na využívání sofistikované komunikace, vytváření kontinuity pro vzdělávací prostředí, nastavení mentoringových systémů, okamžitou a průběžnou zpětnou vazbu, jasnější hodnoty a chování organizace a přidávání účelu a hodnoty k pracovním pozicím. (Fratričová & Kirchmayer, 2017)

3 Generace Z

Pokaždé, když na pracovní trh vstupuje nová generace, vzbuzuje hodně pozornosti, jak mezi akademiky tak mezi „praktiky“, jejichž cílem se stává porozumění nové skupině.

Název generace Z má svůj původ v internetové soutěži konané v roce 2012 v USA, kde se účastníci mohli zapojit do výběru jména nové generace přicházející po Mileniálech. Zvolené a celosvětově používané jméno bylo přirozenou návazností na abecední pořadí předchozích generací X a Y. (Flippin, 2017) Z dalších známějších názvů lze uvést například generaci C, vycházející z pojmů propojená, komunikující, zaměřená na počítače, klikající a orientovaná na komunitu. (Fratričová & Kirschmayer, 2018a) Dále Noví mileniálové, iGen, Tweens a podobně. (McCridle, 2014)

Generaci Z McCridle (2014) definuje následujícími 7 faktory.

Faktor 1 je demografická odlišnost od všech předcházejících generací. Její členové se narodili starším matkám, žijí v menších rodinách a také mají méně sourozenců. (Desai & Lele, 2017) Vzhledem k vlivu stárnutí populace bude jejich kariérní dráha spojena s výrazně delší dobou výkonu práce a pozdějším odchodem do důchodu.

Faktor 2 je generační vymezení. Generace Z je nejvíce materiálně zaopatřena, technologicky nasycena, globálně propojena a formálně vzdělaná generace. (McCridle, 2014) Během jejich dětství nebo dospívání zažili zkušenosti s jedinečnými stimuly, jako jsou nejisté ekonomické časy související s globální světovou krizí, následované ekonomickým a sociálním oživením, periody terorismu a klimatických změn, rostoucí rozmanitost, rozpětí světově známých značek související s globalizací, zrychlení komunikace na sociálních médiích, mobilech a chytrých technologiích. (Fratričová & Kirschmayer, 2018a)

Následuje faktor 3, konkrétně digitální integrace neboli začlenění. Dle McCridla (2014) věk, ve kterém poprvé použijeme technologie, určuje, jak pevně budou zakotvené v našich životech. Generace Z se narodila do doby existence internetu a digitálních technologií, tudíž ji jejich používání provází už od nejmladšího věku a dělá z ní generaci známou jako „digitální domorodci“. Jsou technicky plynulí, propojení a zapojují technologie do téměř všech oblastí svých životů. Z toho samozřejmě plyne i určitá závislost a vliv na způsoby komunikace. Vzhledem k rychle se měnící společnosti, ve které se pohybují, dávají přednost rychlosti před přesností, řeší více

úkolů najednou a vstřebávají informace z velkého množství zdrojů. Je třeba zde zmínit i význam sociálních médií. Tato generace je neustále připojená a vzájemně propojená pomocí komunikace skrz tato média. Na svět se dívají skrz jejich chytré telefony, tablety a počítače, mezi jejichž obrazovkami také neustále přepínají. Sdílením svých zkušeností, novinek, názorů a fotografií online skrz videa a odkazy, generace shromažďuje a rozšiřuje informace. (Flippin, 2017; McCrindle 2014; Desai & Lele, 2017)

Faktor 4 je globální zaměřenost. Jedná se o první generaci, která je ve své podstatě skutečně globální. Nejedná se pouze o filmy, muziku a celebrity, jako tomu bylo u předchozích generací, ale díky technologii, globalizaci a kulturní různorodosti také o módu, jídlo, sociální trendy, komunikaci a zábavu. To všechno je nyní globální jako nikdy dříve. (McCrindle, 2014)

Faktor 5 je vizuální zapojení, které souvisí s výše zmiňovaným využíváním digitálních technologií. Nyní zde máme generaci, která v případě získávání informací a vytvoření názoru na určité téma má možnost zvolit ze čtení článků, které toto téma řeší nebo zhlédnutí videa, které téma vizuálně shrnuje. Většina jejich členů volí druhou vizuální možnost. V éře informačního přesytení se zprávy stávají spíše obrázkovými (vyžívání „smajlíků“) a loga a značky komunikují skrze jazykové bariéry raději pomocí barev a obrázků než slovy a frázemi. (McCrindle, 2014)

Faktorem 6 je vzdělávání. To je pro tuto skupinu velmi důležité, jak ve smyslu studia, tak i dále v rámci zaměstnání. V budoucnu se bude jednat o nejvzdělanější generaci s nejdelší dobou studia a tím pádem pozdějším nástupem do pracovního procesu. (Flippin, 2017; Desai & Lele, 2017)

Poslední faktorem 7 je socializace. Generace Z je výrazně propojená a ovlivňovaná svými vrstevníky. McCrindle (2014) uvádí, že generace Y a Z mají téměř dvakrát tolik přátel než předchozí generace. U těch se jednalo průměrně o 13 blízkých osob. Nyní je číslo sice větší, ovšem jedná se o přátele na sociálních sítích z celého světa.

Tulgan (2013) ve svém výzkumu definuje pět klíčových trendů, které utváří generaci Z. Jedná se o následující:

- Sociální média jsou budoucností. Tento trend byl již popsán výše. Lze jen konstatovat, že revoluce informačních technologií byla u Generace Y započata a u generace Z dokončena. Pro řízení této generace je potřeba zvládnout nástroje

sociálních médií a umět jich vhodně využít. Manažeři musí převzít kontrolu a řídit používání sociálních sítí.

- Propojení s lidmi je důležitější než kdy dřív. U této generace je méně pravděpodobné, že se bude bránit autoritativním vztahům, než u generace Y. Budou ovšem pracovat pouze pro takové jednotlivce, s kterými budou fungovat v intenzivních pracovních vztazích.
- Oblast způsobilosti neboli dovednostní mezera. Tato generace, více než kterákoli jiná, bude trpět narůstajícím rozdílem mezi vysoce kvalifikovanými a nekvalifikovanými. Mezera v technických dovednostech je velká, ale ještě větší je v těch netechnických. Na jedné straně vyžaduje řízení Generace Z obrovské úsilí, co se týká doplňování přenositelných dovedností, jako jsou pracovní návyky, mezilidská komunikace, kritické myšlení a také investice do odborné přípravy. Na druhé straně bude mezi nově vznikající pracovní silou, která má největší odbornou přípravu a příležitosti osobního rozvoje, rostoucí elita. Udržení těchto elit, bude vyžadovat rostoucí platy a diferenciaci.
- Globální myšlení, ale lokální realita. Generace Z ví více o vzdálených částech světa, než kdy věděla generace Y, ale pravděpodobně bude mnohem méně zcestovalá. Je zapojena do online světa, který nezná hranic, ale klíčem k jejich zapojení do současného prostředí je zaměření na přítomnost, tady a teď.
- Nekonečná diverzita. Vznikající generace Z odráží zcela nový způsob myšlení o odlišnostech. Je nepravděpodobné, že budou spadat do dříve uznávaných kategorií. Budou míchat různé složky identity, úhly pohledu a vytvářet vlastní osobní možnosti.

3.1 Generace Z v pracovním prostředí

V roce 2020 dosáhnou nejstarší členové generace Z 22 let, tudíž část z nich ještě není zaměstnaná, což se ovšem v nejbližší budoucnosti dramaticky změní. V důsledku stárnutí populace v Evropě, bude tato generace začínat svou kariéru v době, kdy se stále snižuje nabídka zaměstnanců (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017) a nezaměstnanost je jedna z nejnižších. Dle dat ČSÚ (2018b) byla míra nezaměstnanosti v roce 2017 2,9 % a v jednotlivých čtvrtletích roku 2018 se pohybovala pod hranicí 2,5 %. Vstup generace mezi pracovní sílu přinese náborářům a pracovníkům řízení lidských zdrojů určité změny. Budou muset pokračovat v inzerci a snaze o zaujetí potencionálních

zaměstnanců širokou škálou odlišných platforem, vyskytujících se v jejich každodenním životě. Také je třeba, aby byly stejně propojeny jako tato generace a sledovaly jejich oblíbené sítě. (Biro, 2015) Co se týče možností používaných k hledání pracovních příležitostí, společnost Adecco (2015) provedla výzkum, který zařadil na první místo pracovní portály, následované kariérními centry na univerzitě. Na třetím místě se umístila personální komunikace (informace od přátel, známých neboli word-of-mouth marketing).

Generace Z hledá dočasné zaměstnání, kterému dává na rozdíl od předchozích generací přednost před dlouhodobým nebo dokonce celoživotním. Neočekává, že bude pracovat pro stejnou společnost více než několik let. Výzkum provedený Sidorcuka & Chesnovicka (2017) ukazuje že, většina členů generace Z má krátkodobé touhy a neplánuje dlouhodobé zaměstnání v jedné společnosti. Jsou připraveni opustit současného zaměstnavatele pro hledání lepších příležitostí, inovací a něčeho nového. Tento nedostatek loajality vůči současnému zaměstnavateli a rychle se měnící priority vyžadují permanentní přizpůsobení se jejich potřebám a hodnotám, aktivní stálou komunikaci, rychlou reakci na změny a neustálé inovace ve společnostech.

Flexibilní podmínky budou ještě více oblíbené než dnes, díky preferencím generace Z vzdálit se od klasické pracovní doby. Tato generace bude schopná oddělit pracovní dobu a osobní život. (Biro, 2015) V průběhu svého pracovního života mladá generace zamýšlí být zaměstnána průměrně 4 firmami. To lze vysvětlit jejich touhou a ochotou získat pracovní zkušenosti. (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017)

Generace Z, jakožto zaměstnanci budoucnosti, bude považovat za důležité dosáhnout work-life balance, mít práci, která jim bude poskytovat flexibilitu, rozvoj, důvěru, nové nápady, zábavu, kreativitu a globální pracovní atmosféru. (McCrinkle, 2014) Budou oceňovat uznání za jejich úsilí, což se dá vysvětlit jejich dětskými lety strávenými v bezpečí a podpoře domova, veřejnosti a vzdělávacích institucí. To je důvod proč věří, že tato podpora jim zůstane i nadále, na pracovišti. Pro generaci Z je práce více o sociálním propojení, zkušenostech, vzdělání a znalostech. Když se zaměstnavatelé snaží přilákat a udržet generaci Z, měli by vzít v úvahu, že si cení vlastnictví a individuality na pracovišti. Motivuje je rozmanitost úkolů a kreativita a jejich výběr zaměstnání ovlivňuje internet. Jedinci z této generace jako zaměstnanci preferují více interaktivní, interpersonální, informačně bohatý přístup ke všem oblastem personálního managementu. Věří, že nejefektivnější styl vedení může být dosažen skrz konsensus,

jsou ovlivňováni globálními a krátkodobými přáními. Svoje myšlenky vyjadřují svobodně a odvážně pokud jde o management. (Sidorcuka & Chesnovicka, 2017)

Generace Z sdílí řadu charakteristik s generací Y, které se týkají především jejich schopnosti přizpůsobit se globálnímu světu a využít nejnovější technologie. (Iorgulescu, 2016) Ovšem Robert Half (2015) upozorňuje, že tato generace přinese z hlediska očekávání a vyhlídek profesionálního života něco nového. Předchozí generace Y je známá svou schopností plnit více úkolů současně. U generace Z je tato schopnost ještě větší, společně s větší produktivitou. Tato schopnost souvisí s jejich širokým přístupem k informacím a sociálním sítím od raného věku. Generace Z zvládá zpracovávat velké množství informací. (Iorgulescu, 2016)

Výzkum společnosti Adecco (2015) se zaměřil na klíčové rozdíly mezi oběma generacemi a pomoc zaměstnavatelům lépe pochopit, vést a podporovat novou generaci. Dotazoval 1001 amerických studentů, z toho 444 příslušníků Generace Z, kteří studují na vysoké škole nebo nedávno ukončili středoškolské vzdělání. Tento výzkum ukazuje, že osoby, které patří do této generace, jsou extrémně sebevědomé a mají optimistický pohled na jejich budoucnost profesionálního života a mají tendenci podnikání, protože jsou velmi kreativní a inovativní (Half, 2015) Labrien (2016) tento názor sdílí. Generaci Z popisuje jako technicky zdatné jedince, kteří mají silnou touhu po autonomii a podnikání. V průzkumu středoškolských studentů označilo 72 % respondentů podnikání za preferovanou profesní volbu. Podle Monster (2016) převážná většina respondentů (76 %) věří, že jsou vlastníky své kariéry a budou si řídit svůj profesionální rozvoj. Skoro polovina (49 %) také chce mít vlastní podnikání. Za více podnikatelskou v porovnání s Mileniály označuje tuto generaci podle svého výzkumu také Millennial Branding & Randstad US (2014).

Co se týče podnikavosti, výzkum Halfa (2015) uvádí jako jeden z mála rozporuplné výsledky. Pouze 13% respondentů popisuje své ideální pracovní prostředí jako podnikání a převažují středně velké a mezinárodní společnosti.

Pro generaci Z je velmi důležitá interpersonální interakce. Nicméně poněkud překvapivě je pro ně komunikace prostřednictvím technologií, včetně sociálních médií, mnohem méně cenná než komunikace tváří v tvář. (Biro, 2015) Na tomto faktoru se shoduje naprostá většina výzkumů. Millennial Branding & Randstad US (2014) i Kubátová (2016) ve svých výzkumech uvádí, že většina respondentů preferuje osobní

komunikaci se svými kolegy a manažery. U Kubátové (2016) se jedná dokonce o 91 % respondentů. I když jsou s technologií schopni pracovat, většina z nich raději spolupracuje s malými skupinami v kancelářském prostředí, než pracuje sama. Podle Monster (2016) může být generace Z nezávislejší a podnikavější než předchozí generace, ale mají rádi spolupráci s kolegy, preferují prostředí s víceúrovňovou účastí a příspěvkem a jsou dobří při týmové spolupráci. 41 % respondentů z generace Z říká, že dávají přednost práci v korporátní kanceláři, protože jim umožňuje větší přístup a přímou komunikaci se svými spolupracovníky a manažery. Tuto informaci uvádí i Kubátová (2016).

Výše zmíněné potvrzuje i výzkum společnosti EY (2018). Více než 90 % preferuje mít v jejich týmech lidský prvek. Tento výzkum také rozdělval odpovědi podle pohlaví, 73 % žen uvedlo, že v případě, že budou čelit problému, na který nebudou znát odpověď, požádají o pomoc své spolupracovníky. Ženy preferují spolupráci se spolupracovníky, kteří je mohou vyzvat a motivovat a od kterých se mohou učit. Sice více než muži, ale i u těch je číslo vysoké 63 %.

Obecně přijatou myšlenkou je, že generace Z by mohla být snadno integrována do organizací prostřednictvím mentorských programů za pomoci zkušenějších generací. (Adecco, 2015) Tato myšlenka byla navržena již u Mileniálů, s cílem podporovat jejich pracovní vztah s Baby Boomers. (Iorgulescu, 2016) Studie Halfa (2015) popisuje potřebu mentorů pro generaci Z na pracovišti. Její členové se neustále učí a vyžadují zpětnou vazbu. To samé zdůrazňuje Tulgan (2013). Ve srovnání s Mileniály nemá generace Z tendenci bránit se autoritativním vztahům, zástupci této skupiny se vyznačují silnou potřebou lidského spojení – to znamená, že tato generace by mohla pracovat pouze pro nadřízené, kterým se podaří vyvinout silný pracovní vztah se svými podřízenými. Tulgan (2013) a Half (2015) také zdůrazňují potřebu bezpečnosti, protože její členové vyrůstali v období recese. Ovlivnil je také vývoj v konkurenčním prostředí. Výzkum Halfa (2015) uvádí, že téměř 80 % členů očekává, že budou pracovat více než předcházející generace, aby měli úspěšnou kariéru. Také je ovlivnili sociální a ekonomické podmínky, ve kterých vyrostli, protože jsou uváděni jako realističtější z hlediska požadavků a očekávání na pracovišti než jejich předchůdci. (Tulgan, 2013)

Vyřešit jak udržet zaměstnance generace Z ve společnosti několik let je velký problém. Osoby v této generaci by se mohli stát loajální ke svým zaměstnavatelům, pokud jim

organizace nabídne to, co požadují. (Iorgulescu, 2016) Těmito požadavky, které již byly výzkumy zjištěny, se zabývá další kapitola.

3.1.1 Výzkumy – požadavky na zaměstnavatele a motivátory

Jedná se o generaci, jejíž velká část stále ještě studuje a teprve se postupně dostává na trh práce. Tudíž je množství studií zaměřené na požadavky na budoucí zaměstnavatele a na faktory ovlivňující spokojenost v práci, resp. motivátory omezeno.

Existující výzkumy týkající se Generace Z se zaměřují na několik odlišných výzkumných témat. Pro účely této práce jsou podstatné výzkumy, které se dotýkají důsledků pro manažery při vstupu generace Z na trh práce. V první řadě, se jedná o ty, zabývající se požadavky této generace na své budoucí zaměstnavatele. V této práci jsou dále uvedeny následující: Meret, Fioravani, Iannotta & Gattii (2018); Deloitte (2018); Half (2015); Iorgulescu (2016); Sidorcuka & Chesovicka (2017) a Kirchmayer & Fratričová, (2017).

Meret a kol. (2018) provedli výzkum na vzorku vysokoškolských studentů pocházejících převážně z Itálie a dalších zemí východní Evropy, který ukázal následující faktory, které byly nejdůležitější při výběru práce – možnosti učení se a rozvoje, důvěra a jistota práce.

Sidorcuka & Chesovicka (2017) provedli výzkum v Litvě na vzorku zaměstnanců společnosti Evolution Gaming. Podle něj zaměstnavatelé tuto generaci nejvíce zaujmou flexibilní pracovní dobou, která se přizpůsobí jejich potřebám, svou image a náplní práce, která bude zajímavá a umožní jim projevit svou individualitu. Jako další v pořadí zmínili také benefity.

Studie společnosti Deloitte (2018) na zástupcích této generace z 10 zemí, odhalila následující nejdůležitější faktory, při hledání nové práce – platové ohodnocení, pozitivní pracovní kultura, flexibilita a možnost vzdělávání a rozvoje.

Half (2015) ve svém výzkumu oslovil vysokoškolské studenty v USA a Kanadě. Zaměřil se na kariérní očekávání generace Z, na jejich přípravu na vstup do pracovního prostředí a na pomoc zaměstnavatelům s vedením a začleněním této generace. Výsledky ukázali následující faktory – příležitost ke kariérnímu růstu, dobrý plat a možnost pozitivního vlivu na společnost nebo vytvoření něčeho nového.

Studie Iorgulescu (2016) provedená na bázi tohoto výzkumu v Rumunsku zkoumající vysokoškolské studenty, ukázala stejné výsledky, až na poslední faktor. Místo pozitivního vlivu na společnost studenti zmínili jistotu práce, ve smyslu její stability a pravidelného platu.

Fratričová a Kirchmayer (2017) provedly studii, s cílem zjistit kariérní preference generace Z. Studie byla provedená na vysokoškolských studentech univerzity na Slovensku. Využila již existujících teoretických a praktických výzkumů zaměřených na pracovní očekávání generace Y a zkoumala, do jaké míry zjištěné faktory důležité pro generaci Z. Výzkum ukázal, že v případě hledání budoucího zaměstnavatele hraje nejdůležitější roli náplň práce, work-life balance neboli vyváženost pracovního a profesního života a stabilita zaměstnání, jistota práce.

Z přehledu studií vyplývá, že generace Z klade u svých budoucích zaměstnavatelů důraz na možnosti vzdělávání a rozvoje, jistotu práce a náplň práce.

V druhé řadě se jedná o výzkumy zaměřené na pracovní motivátory této generace, které jsou v této práci využity pro definování faktorů ovlivňujících spokojenost v budoucím zaměstnání. Jedná se o výzkumy: Millennial Branding & Randstad US (2014); Kubátová (2016); Fratričová & Kirchmayer (2017); Monster (2016) a Fratričová & Kirchmayer (2018a).

Celosvětová studie Millennial Branding & Randstad US (2014) jako první porovnávala kariérní očekávání Generace Y a Z. Bylo osloveno 1000 respondentů z každé generace napříč deseti zeměmi (tj: USA, Německo, Kanada, Turecko, Brazílie, Čína, Švédsko, Indie, Severní Afrika a Velká Británie). Tato studie definovala tři hlavní pracovní motivátory generace Z – příležitost k rozvoji, více peněz a smyslupnou práci.

Kubátová (2016) tuto studii replikovala v České republice s podobnými výsledky. Respondenti zmiňovali stejné motivátory, pouze v jiném pořadí důležitosti – více peněz, smysluplná práce a příležitosti k rozvoji.

Fratričová & Kirchmayer (2017) ve své již výše popsané studii, zjistily, že faktory důležité pro spokojenost generace Z jsou – odpovídající plat, zajímavá a rozmanitá práce a úspěch.

Společnost Monster (2016) realizovala výzkum v USA. Výsledky ukázaly následující hlavní motivátory – plat, schopnost organizace nadchnout své zaměstnance a rozmanitou práci přinášející neustálé výzvy.

Fratričová & Kirchmayer (2018a) se ve své studii zaměřili na identifikaci jedinečných motivačních faktorů této generace spojených s budoucí prací. Výzkum byl proveden na vysokoškolských studentech na Slovensku, pomocí techniky MEBS, která je také popisována jako pasivní hraní rolí. Pomocí této techniky odhalili následující motivační faktory – užívání si práce (ve smyslu dělání smysluplné práce, kterou milují), plat, vztahy se spolupracovníky a úspěch (ve smyslu dosahování vlastních cílů).

Z přehledu studií vyplývá, že generaci Z u jejího zaměstnavatele motivuje plat, smysluplná a zajímavá práce a úspěch.

V rámci celkového shrnutí lze říci, že překrývajícím motivem u této generace je růstový faktor a příležitost k dalšímu rozvoji. (Fratričová & Kirchmayer, 2018a) Dalším opakujícím faktorem, který lze z výsledků vyzorovat, je velká touha po stabilitě. Nejenom té finanční, ale také po stabilitě práce. I to může být důvodem, proč chtějí členové generace Z nejčastěji pracovat ve středně velkých nebo mezinárodních organizacích. (Half, 2015)

Při teoretickém i výzkumném studiu pracovních motivů generace Z musíme vždy brát v úvahu, že velké množství jejích členů je stále v procesu vzdělávání a lze tedy očekávat, že až se i oni začnou pohybovat v pracovním prostředí, objeví se nové rysy a faktory. (Fratričová & Kirchmayer, 2018b)

Dostupné výzkumy a studie nám ukazují, že tato generace má svá specifika. Jejich pracovní preference, požadavky, hodnoty, chování a přístupy se od ostatních generací liší.

Vzhledem k tomu, že tato generace začíná vstupovat na trh práce a v budoucnu bude tvořit jednu z nejpočetnějších generačních skupin, je potřeba aby ji zaměstnavatelé dobře pochopili, zvládli se připravit na její příchod a dokázali jí přizpůsobit své aktivity z hlediska řízení lidských zdrojů. Jako cíl řízení lidských zdrojů (Kocianová, 2012) uvádí zajištění toho, aby firma byla prostřednictvím lidí schopna plnit své cíle v oblastech zabezpečování a rozvoje pracovníků (získávání a udržení pracovníků), oceňování pracovníků (zvyšování motivovanosti a loajality) a vztahů (vytváření produktivních a fungujících vztahů mezi managementem a pracovníky). Pro

zaměstnavatele je nejdůležitější zjistit jak tyto pracovníky zaujmout a udržet ve svých firmách. Právě touto problematikou se zabývá výzkumné šetření diplomové práce.

4 Výzkumné šetření

V této kapitole je nejdříve popsán výzkumný problém, cíle a otázky, následně design výzkumu, dotazník a jeho konstrukce, realizace, výsledky dotazníkového šetření a na závěr celkové shrnutí společně s porovnáním s výsledky zahraničních studií.

4.1 Výzkumný problém, cíle a otázky

Při formulaci výzkumného problému je zásadní zodpovědět následující otázky:

- Co? - Pomocí této otázky definujeme předmět výzkumu, tedy to co se snažíme zkoumat.
- Jak? - Tato otázka nám ukazuje metody výzkumu, tedy jak odpovědět na výzkumné otázky.
- Proč? - Poslední otázka objasňuje účel výzkumu, tedy jeho zdůvodnění. (Punch, 2008)

V tomto výzkumu jsou odpovědi na otázky následující:

- Co? – Faktory důležité pro generaci Z při výběru potenciálního zaměstnavatele a při hodnocení spokojenosti v budoucí práci.
- Jak? – Prostřednictvím rešerše odborné literatury a dotazníkového šetření.
- Proč? – Pro možnost návrhů a doporučení pro podnikovou praxi.

Cíl výzkumného šetření je zjistit faktory důležité pro generaci Z při výběru budoucího zaměstnavatele a faktory mající vliv na spokojenost v budoucí práci.

K naplnění cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

VO₁: Jaké faktory jsou důležité pro generaci Z při výběru potenciálního zaměstnavatele?

VO₂: Jaké faktory ovlivňují spokojenost generace Z v budoucí práci?

4.2 Design výzkumu

V současnosti jsou používány tři typy designu výzkumu, a to kvantitativní, kvalitativní a smíšený. (Eger & Egerová, 2017)

V této práci byl zvolen smíšený typ výzkumu. Jedná se o kombinaci alespoň jednoho kvantitativního aspektu s alespoň jedním kvalitativním přístupem, sběrem nebo

analýzou dat. (Creswell & Plano Clark, 2007) V rámci výzkumu dochází ke sběru kvantitativních a kvalitativních dat, jejich integraci a interpretaci výsledků s cílem co nejlépe porozumět výzkumnému problému. Právě integrace výsledků je jedním z hlavních znaků smíšeného výzkumu. Kombinace kvalitativních a kvantitativních dat v tomto případě vede k lepšímu porozumění výzkumnému problému, než které by umožnilo využití pouze jednoho typu. (Creswell, 2015)

Kvalitativní aspekt zde reprezentuje rešerše odborné literatury a zahraničních studií a kvantitativní dotazník v písemné podobě.

4.3 Dotazník a jeho konstrukce

Jako primární metoda sběru dat bylo využito dotazování pomocí **dotazníku**.

Dotazník se řadí k nejčastěji využívaným nástrojům a technikám sběru dat pro výzkum. „*Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí.*“ (Gavora, 2000, s. 99)

Při jeho tvorbě se vycházelo z poznatků získaných z rešerše odborné literatury a vybraných zahraničních studií, uvedených dále.

Primárně se jednalo o studii autorek Fratričová & Kirchmayer (2017).

Dále byly použity následující výzkumy:

1. výzkum společnosti Millennial Brandings & Randstad (2014)
2. výzkum společnosti Adecco (2015)
3. výzkum autora Half (2015)

Z těchto zdrojů byly vybrány a modifikovány jednotlivé položky dotazníku. Položkám a struktuře dotazníku je věnována následující podkapitola.

4.3.1 Struktura dotazníku

Dotazník se skládal z 28 položek, které byly tvořeny co nejjednodušeji, tak aby přesně popsaly danou skutečnost a zároveň byly vzhledem k věku respondentů jednoduše pochopitelné. Jeho celé znění je uvedeno v Příloze A.

Dotazník byl rozdělen do dvou oblastí. Oblast zkoumající důležitost faktorů při výběru zaměstnavatele a oblast zkoumající faktory, které ovlivňují spokojenost v budoucí práci.

Oblast 1

Tato oblast se skládá ze 14 položek. U položky 1 se jedná o polouzavřenou otázku s výčtovou odpovědí, která poskytuje respondentům i možnost jiné pro vyjádření vlastního názoru. U položek 2 a 3 je využito uzavřených otázek s výběrovou odpovědí. U položek 4-14 se jedná o uzavřenou škálovou otázku, v rámci které je hodnocena důležitost vybraných faktorů pomocí Likertových škál na stupnici 1-5 (1 = nejméně důležitý faktor, 3 = ani důležitý ani nedůležitý, 5 = nejvíce důležitý faktor).

Oblast 2

Do této oblasti patří 12 položek. U položek 15-25 se jedná o uzavřenou škálovou otázku, v rámci které je hodnocen postoj respondentů k vybraným tvrzením pomocí Likertových škál (1 = zcela nesouhlasím, 3 = ani souhlasím ani nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím). U položky 26 byla využita polouzavřená otázka s výběrovou odpovědí. U položky 27 se jedná o polouzavřenou otázku s výčtovou odpovědí. Tato otázka byla inspirována výzkumy McCrindla (2006; 2008). Jeho výzkumy se sice zabývají generací Y, ale vzhledem k tomu, že tento faktor je zmiňován jako podstatný i pro generaci Z (viz předcházející rešerše generace Z), byla tato otázka zařazena do dotazníku.

V závěru dotazníku byly položeny identifikační otázky, definující pohlaví, věk a dosavadní pracovní zkušenosti respondentů.

4.3.2 Pilotáž

Před samotnou realizací výzkumu dotazník prošel fází předvýzkumu neboli pilotáže.

První verze byla předložena pěti zástupcům generace Z, kteří byli požádáni o zaznamenání času potřebného pro vyplnění, zhodnocení srozumitelnosti otázek a celkového grafického i významového zpracování. Na základě jejich podnětů došlo k následujícím úpravám. Čas potřebný pro vyplnění dotazníku byl stanoven na 15 minut. Byla pozměněna grafická úprava a zdůrazněno odlišení otázek s jednou a více možnými odpověďmi. Respondenti totiž tyto otázky nerozlišovali a u možnosti jedné odpovědi zaškrtnli více. Dále bylo dopsáno vysvětlení některých pojmů, které byly pro respondenty nejasné, např. image a work-life balance. K otázce týkající se dosavadních pracovních zkušeností byla dopsána ještě jedna varianta odpovědi. Na výběr byla jednorázová a dlouhodobá brigáda a respondenti, kteří měli za sebou oboje, nevěděli, jakou odpověď zvolit.

4.4 Realizace výzkumu

V této kapitole je popsán proces sběru dat a jejich zpracování.

4.4.1 Sběr dat

Dotazování bylo provedeno autorkou osobně v průběhu 2. října 2019 na Obchodní Akademii Plzeň. Na začátku vyučovací hodiny byli respondenti obeznámeni s cílem šetření, použitím výsledků v diplomové práci a strukturou dotazníku. Následně měli k dispozici čas pro vyplnění.

4.4.2 Zpracování a analýza dat

Pro zpracování dat získaných dotazováním byly využity matematicko-statistické metody pomocí programu MS Excel. Jako první se jednalo o nástroj popisná statistika. Pro položky, které byly hodnoceny Likertovými škálami, byly vypočítány následující matematické ukazatele:

- střední hodnota, chyba střední hodnoty, medián, modus, směrodatná odchylka, rozptyl výběru, špičatost, šikmost, minimum, maximum a součet. (Hendl, 2009)

Pro všechny položky byly zjištěny absolutní a relativní četnosti, které jsou dále popsány pomocí tabulek.

U položek 4-14 byla testována statistická závislost s cílem zjistit, zda existuje statisticky významný rozdíl v důležitosti jednotlivých faktorů pro muže a ženy.

To samé testování bylo provedeno také u položek 15-25 s cílem zjistit, zda existuje statisticky významný rozdíl v postoji k jednotlivým tvrzením pro muže a ženy.

K testování byl využit Welchův t-test programu MS Excel.

Odůvodnění výběru Welchova t-testu

Důležitost jednotlivých faktorů a postoj k jednotlivým tvrzením byli zjišťováni na 5-bodové škále, která byla respondentům podána následujícím způsobem:

- 5 = nejméně důležitý/zcela nesouhlasím
- 4 = méně důležitý/spíše nesouhlasím
- 3 = ani důležitý ani nedůležitý/ani souhlasím ani nesouhlasím
- 2 = více důležitý/spíše souhlasím
- 1 = nejvíce důležitý/zcela souhlasím

Vzhledem k tomu, že v takovém případě respondent vnímá vzdálenosti mezi jednotlivými body škály jako ekvidistantní, jedná se o data intervalového typu, na která lze aplikovat parametrické metody. Pro dvouvýběrové porovnání byl tedy vybrán Welchův t-test, který předpokládá obecně rozdílné rozptyly. Výsledek tohoto testu může být zkreslený v případě, že se v datech vyskytují extrémní hodnoty. V případě 5bodové škály se v principu nemohou extrémní hodnoty vyskytovat, minimum je vždy 1, maximum vždy 5, a použití Welchova t-testu je tedy v tomto případě korektní.

4.5 Výsledky dotazníkového šetření

Nejprve je popsán soubor respondentů, následně jsou uvedeny výsledky týkající se důležitosti faktorů při výběru zaměstnavatele, dále faktory ovlivňující spokojenost v budoucí práci a kapitolu uzavírá statistické testování získaných dat.

4.5.1 Soubor respondentů

Jednalo se o studenty čtvrtého ročníku střední školy, konkrétně Obchodní Akademie Plzeň, náměstí T. G. Masaryka 13. K dotazování bylo k dispozici pět tříd a celkový počet oslovených respondentů činil 142. Návratnost byla 100%ní. Z tohoto počtu vyplnilo dotazník řádně a úplně 130 respondentů, kteří byly zařazeni do výzkumu.

Respondenti byli tázáni nejprve na pohlaví. Rozdělení zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 7: Rozdělení respondentů podle pohlaví

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Muž	34	26
Žena	96	74

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Genderové rozdělení je poněkud nevyrovnané. Převážná většina respondentů je tvořena ženami (74 %). Důvodem je dotazování na Obchodní akademii, kde studují z větší části právě dívky.

Dále byl u respondentů zjišťován rok narození. Otázka byla ponechána jako otevřená, kvůli ověření a zajištění validity dotazníku.

Tab. č. 8: Rozdělení respondentů podle roku narození

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
2000	62	52
2001	68	48

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Respondenti jsou rovnoměrně rozděleni do dvou výše uvedených ročníků narození. Jedná se o žáky čtvrtých ročníků střední školy, tudíž zde nebyl předpoklad významnějších odchylek.

Jako poslední byly zjišťovány dosavadní pracovní zkušenosti.

Tab. č. 9: Dosavadní pracovní zkušenosti respondentů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Jednorázová brigáda	54	42
Dlouhodobá brigáda	36	28
Obě možnosti	30	23
Žádné	10	8
Jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Respondenti se nejvíce setkali s možností jednorázové brigády (41 %). S dlouhodobou brigádou má zkušenost 28 % a s oběma možnostmi 23 % dotazovaných. Žádné pracovní zkušenosti nemá pouze 8 % respondentů.

4.5.2 Oblast zkoumající důležitost faktorů při výběru zaměstnavatele

Položka 1

Tato položka zjišťovala, jaké kanály respondenti využívají/využili by pro zjišťování informací o potencionálním zaměstnavateli.

Respondenti mohli zaškrtnout více odpovědí. Četnosti jejich výběru jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. č. 10: Četnosti odpovědí respondentů – položka 1

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Sociální média	68	18
Webové stránky daného zaměstnavatele	112	30
Pracovní portály	50	14
Kariérní veletrhy	9	2
Reklama zaměstnavatele (např. v televizi)	25	7
Zjišťování informací od známých, kamarádů	104	28
Jiné	2	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Nejčastěji zvolenými odpověďmi jsou webové stránky zaměstnavatele (30 %) a zjišťování informací od známých a kamarádů (28 %). Ty se pohybují na podobné úrovni. Následují sociální média (18 %) s pracovními portály (14%). Nejhorší výsledky mají kariérní veletrhy (2 %). U 1 % odpovědí zvolili respondenti možnost jiné a připojili vlastní odpověď. Jednalo se o využití informací z obchodního a živnostenského rejstříku a dále o využití vlastní zkušenosti u zaměstnavatele (např. předcházející brigáda).

Položka 2

Tato položka zjišťovala, jaké pracovní prostředí by respondenti upřednostnili.

Byla zde možnost pouze jedné odpovědi.

Tab. č. 11: Četnosti odpovědí respondentů – položka 2

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Práce v týmu	81	62
Individuální samostatná práce	49	38

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

62 % respondentů upřednostňovalo týmovou 38 % samostatnou práci.

Tato položka byla dále porovnávána s položkou číslo 3 pomocí kontingenčního grafu. Ten byl vytvořen jako grafické znázornění kontingenční tabulky vytvořené v MS Excel. Tento graf je připojen k třetí položce.

Položka 3

Tato položka zjišťovala, jako formu pracovní prostředí by respondenti upřednostnili.

Byla zde možnost pouze jedné odpovědi.

Tab. č. 12: Četnosti odpovědí respondentů – položka 3

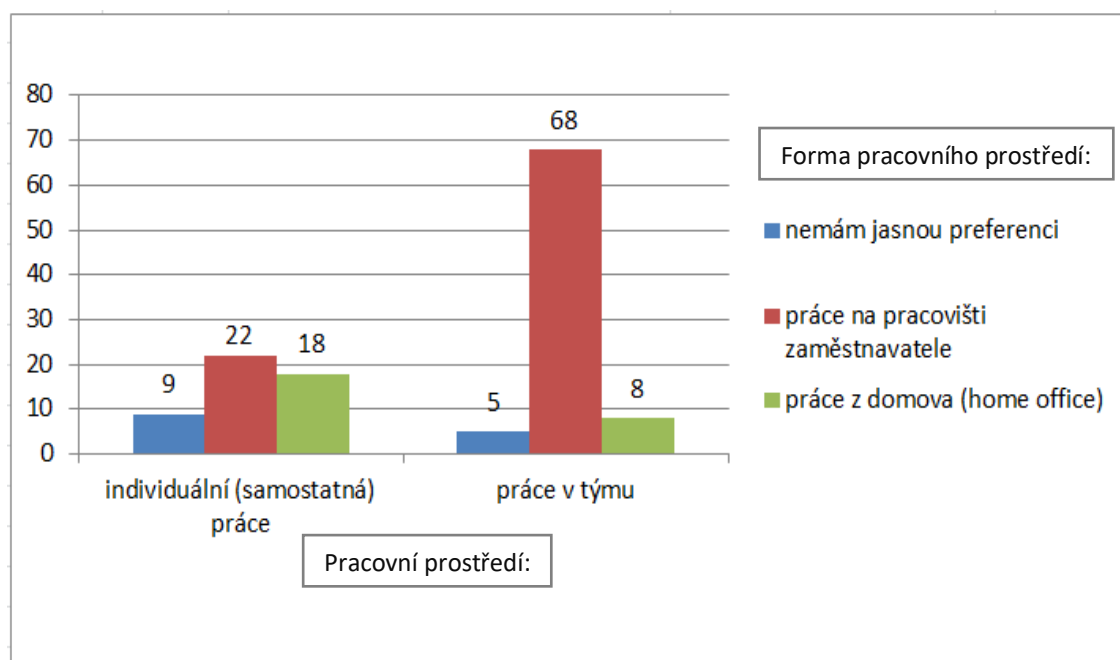
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Práce z domova (home office)	26	20
Práce na pracovišti zaměstnavatele	90	69
Nemám jasnou preferenci	14	11

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Respondenti jednoznačně upřednostňovali práci přímo na pracovišti (69 %). 20 % z nich zvolilo možnost práce z domova a 11 % nemělo žádnou jasnou preferenci.

Následující kontingenční graf zobrazuje vzájemný vztah údajů získaných z otázek dvě a tři.

Obr. č. 1: Kontingenční graf zobrazující vzájemný vztah položky 2 a 3



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Respondenti, kteří upřednostňují individuální (samostatnou) práci, jsou poměrně vyrovnaní ve volbě formy pracovního prostředí. Z celkového počtu 49 jich 22 chce pracovat na pracovišti zaměstnavatele a 18 z domova. Zbýlých 9 nemá jasnou preferenci.

U respondentů, kteří chtějí pracovat v týmu, je situace mnohem jednoznačnější. Z celkového počtu 81 jich 68 chce pracovat přímo na pracovišti zaměstnavatele. 8 respondentů si zvolilo práci z domova a zbývajících 5 nemá jasnou preferenci.

Položky 4 – 14

Každou položku představoval jeden faktor, jehož důležitost při výběru potenciálního zaměstnavatele, respondenti hodnotili na škále 1-5, přičemž 1 = nejméně důležitý faktor, 2 = méně důležitý, 3 = ani důležitý ani nedůležitý, 4 = důležitý a 5 = nejvíce důležitý faktor.

Faktory byly následující:

- F1 Příležitost ke kariérenímu růstu
- F2 Možnosti vzdělávání a rozvoje
- F3 Stabilita zaměstnání, jistota práce
- F4 Work-life balance (rovnováha mezi pracovním a osobním životem)
- F5 Náplň práce
- F6 Možnost střídání pracovních pozic
- F7 Benefity (např. stravenky, penzijní připojištění, sick days apod.)
- F8 Dobrá image organizace (celkový dojem, prezentace)
- F9 Možnosti zahraničních pracovních cest
- F10 Společenská odpovědnost organizace a prosazování principů

Níže uvedená tabulka ukazuje přehled zjištěných statistických ukazatelů pro každý faktor. U významných rozdílů je barevně odlišena nejvyšší a nejnižší dosažená hodnota.

Tab. č. 13: Statistické ukazatele pro F1 – F10

	Statistické ukazatele								
Faktory	Stř. hodnota	Chyba stř. hodnoty	Medián	Modus	Směr. odch.	Rozptyl	Špičatost	Šikmost	Součet
F1	4,246	0,067	4	5	0,768	0,590	-0,333	-0,663	552
F2	4,092	0,066	4	4	0,752	0,565	-0,483	-0,376	532
F3	4,600	0,057	5	5	0,654	0,428	1,851	-1,56	598
F4	4,192	0,084	5	5	0,957	0,916	-0,129	-0,881	545
F5	4,123	0,066	4	4	0,758	0,574	-0,854	-0,318	536
F6	2,977	0,088	3	3	1,007	1,015	-0,209	0,370	387
F7	3,631	0,089	4	4	1,013	1,025	-0,406	-0,341	472
F8	3,246	0,089	3	3	1,012	1,024	0,063	-0,103	422
F9	3,323	0,110	3	3	1,253	1,57	-0,764	-0,371	432
F10	3,446	0,08	3	3	0,916	0,838	-0,021	-0,208	448

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

První sloupec tabulky vyčísluje střední hodnotu neboli aritmetický průměr. Je zde vidět rozdíl mezi první a druhou částí zkoumaných faktorů. U faktorů 1-5 se střední hodnota pohybuje okolo 4 a ukazuje nám nadprůměrnou důležitost pro respondenty. S tímto koresponduje i hodnota modusů. Nejčastěji zvolenými odpověďmi zde byli možnosti

„nejvíce důležité“ a „více důležité“. V této části se také nachází faktor s nejvyšší střední hodnotou a to: **stabilita zaměstnání, jistota práce**. U faktorů 6-10 je střední hodnota nižší, okolo 3. Důležitost je zde pro respondenty průměrná. Modusy byly odpovědi „ani důležité, ani nedůležité“ a „více důležité“. Nejnižší střední hodnotu má možnost **střídání pracovních pozic**.

S těmito výsledky úzce koresponduje devátý sloupec, a to součet. Tento údaj značí celkovou hodnotu všech zvolených odpovědí 1-5. Znamená to, že faktor, který má tuto hodnotu nejvyšší, představuje největší důležitost pro respondenty. Faktory 1-5, které jsou pro respondenty nadprůměrně důležité, se v součtu pohybují mezi 530 a 600. Druhá polovina má hodnoty nižší, mezi 420 a 475. Maximum, kterého bylo u jednotlivého faktoru možné dosáhnout je 650. Nejvyšší součet má faktor číslo 3 a nejnižší číslo 6.

Medián je prostřední hodnotou statistického souboru, který nabývá hodnot 3-5 v bezrozměrné veličině.

Směrodatná odchylka udává, jak moc se od sebe navzájem liší jednotlivé odpovědi v souboru. Čím vyšší je, tím větší je četnost označení konkrétních odpovědí. V tomto případě se jedná o hodnoty poměrně nízké. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána u faktoru možnosti zahraničních pracovních cest, kde se od sebe odpovědi v souboru nejvíce liší. Naopak nejnižší hodnota je u faktoru stability zaměstnání, jistoty práce, který má zároveň nejvyšší střední hodnotu. Zde se respondenti ve svých odpovědích nejvíce shodovali.

Rozptyl udává, jak moc jsou hodnoty v souboru od sebe rozptýleny. Jedná se o druhou odmocnin směrodatné odchylky.

Koeficient špičatosti je u většiny faktorů v záporných číslech. To znamená, že se hodnoty více či méně oddalují od středu. Nejdále jsou od něj u pátého faktoru, což je náplň práce. Kladná hodnota, i když velmi nízká je u možnosti 8 a vůbec nejvyšší kladný koeficient má faktor 3 – stabilita zaměstnání, jistota práce. Zjištěné údaje se zde nachází blízko střední hodnoty. Tento závěr koresponduje s předchozími zjištěními.

Koeficient šikmosti je s výjimkou šestého faktoru záporný. U faktoru číslo 3, je jeho hodnota vůbec nejnižší a ukazuje nám na nejmenší odklon odpovědí od středu. U šestého faktoru je hodnota koeficientu kladná, a tudíž je odklon od středu největší ze

všech možností. Zároveň má také nejnižší střední hodnotu a vyjadřuje nižší důležitost pro respondenty.

4.5.3 Oblast zkoumající faktory, které ovlivňují spokojenost v budoucí práci

Položky 15 – 25

Každou položku představovalo jedno tvrzení, popisující spokojenost v práci. Souhlas s nimi respondenti vyjadřovali na škále 1-5, přičemž 1 = zcela nesouhlasím, 2 = spíše nesouhlasím, 3 = ani souhlasím ani nesouhlasím, 4 = spíše souhlasím a 5 = zcela souhlasím.

Tvrzení byla následující:

- T1 Pocit, že mám vliv
- T2 Mám úspěch
- T3 Dostává se mi uznání
- T4 Dostávám odpovídající plat
- T5 Mám možnost pomáhat ostatním
- T6 Mám zajímavou a rozmanitou práci
- T7 Pocit, že dělám něco smysluplného
- T8 Jsem členem motivovaného týmu
- T9 Mám možnosti vzdělávání a rozvoje
- T10 Aktivně přispívám k řešení úkolů a projektů

Níže uvedená tabulka ukazuje přehled zjištěných statistických ukazatelů pro každé tvrzení. U významných rozdílů je barevně odlišena nejvyšší a nejnižší dosažená hodnota.

Tab. č. 14: Statistické ukazatele pro T1 – T10

Tvrzení	Statistické ukazatele								
	Stř. hodnota	Chyba stř. hodnoty	Medián	Modus	Směr. odch.	Rozptyl	Špičatost	Šikmost	Součet
T1	3,669	0,081	4	4	0,918	0,843	0,303	-0,512	477
T2	4,285	0,066	4	5	0,750	0,562	-0,078	-0,746	557
T3	4,138	0,078	4	5	0,878	0,771	0,553	-0,903	538
T4	4,638	0,057	5	5	0,647	0,419	7,364	-2,275	603
T5	4,069	0,082	4	4	0,933	0,871	1,101	-1,011	529
T6	4,092	0,081	4	5	0,919	0,844	0,525	-0,855	532
T7	4,323	0,076	5	5	0,865	0,748	2,247	-1,411	562
T8	3,662	0,087	4	4	0,993	0,985	-0,195	-0,482	476
T9	4,038	0,081	4	4	0,918	0,843	0,494	-0,809	525
T10	3,892	0,076	5	4	0,865	0,748	0,562	-0,592	506

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Střední hodnota zde ukazuje na nadprůměrný souhlas s tvrzeními. Hodnoty se pohybují mezi 3,6 a 4,6. Výrazný výkyv zde není. Nejvyšší údaj byl zjištěn u čtvrtého tvrzení – **dostávám odpovídající plat**. Respondenti nejčastěji volili odpověď „zcela souhlasím“. Tomu odpovídá i součet, který dosáhl hodnoty 603 (z maxima 650). Jedná se o nejvyšší hodnotu ze všech hodnocených tvrzení a faktorů v rámci otázek 4, 5 a 6. Směrodatná

odchylka je u tohoto tvrzení nejnižší a ukazuje na nejnižší četnost označení různých odpovědí.

Naopak nejnižší střední hodnotu má osmé tvrzení – **jsem členem motivovaného týmu**. Modusem byla odpověď „spíše souhlasím“. Výsledky doplňuje také nejnižší součet a nejvyšší směrodatná odchylka, která se blíží 1.

Koeficient špičatosti se pohybuje v nižších kladných a záporných hodnotách. Výkyv tvoří čtvrté tvrzení, kde je kladná hodnota výrazně vyšší. Zjištěné odpovědi se nacházejí nejbliže střední hodnoty. Nejnižší zápornou hodnotu vykazuje osmé tvrzení.

Koeficient šikmosti je pouze záporný. Ukazuje nám odlehlost záporných odpovědí od středu. Čtvrtý faktor má vůbec nejnižší a naopak osmý faktor nejvyšší hodnotu.

Položka 26

Tato položka zjišťovala jaký způsob komunikace se svými budoucími kolegy a vedoucí respondenti upřednostňují.

Byla zde možnost jedné odpovědi.

Tab. č. 15: Četnosti odpovědí respondentů – položka 26

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Osobní kontakt	96	74
E-mail	7	5
Telefon	13	10
Videokonference (Skype)	0	0
Prostřednictvím chatu (Messenger, WhatsApp, Snapchat, iMessage atd.)	14	11
Jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Převažujícím způsobem komunikace je osobní kontakt (74 %). Respondenti dále zvolili možnost chatu (11 %) a telefonu (10 %). Emailová komunikace byla se svými 5 % v pozadí a možnosti videokonference pomocí Skypu nezaujala nikoho.

Položka 27

Tato položka zjišťovala jakou metodu vzdělávání a rozvoje by respondenti ve svém budoucím zaměstnání nejvíce ocenili.

Zde měli respondenti možnost více odpovědí, jejichž četnosti ukazuje následující tabulka.

Tab. č. 16: Četnosti odpovědí respondentů – položka 27

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
E-learning	24	7
Školení, semináře, workshopy, kurzy – zaměřené na hard skills (jazykové, technické a vědomostní dovedosti)	79	24
Školení, semináře, workshopy, kurzy – zaměřené na soft skills (komunikační dovednosti, osobní rozvoj, vedení týmu atd.)	78	24
Rotační programy (změna prac. míst)	16	5
Koučink (podpora rozvoje člověka v určité oblasti a pomoc při nalezení vlastního řešení problémů, kouč je v roli „průvodce“)	29	9
Mentoring (odborník, který předává znalosti a zkušenosti méně zkušenému)	48	15
Práce na různorodých projektech	48	15
Jiné	1	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Respondenti upřednostňují možnost školení, seminářů, workshopů a kurzů. Zaměření na soft i hard skills bylo zvoleno stejným procentem dotazovaných (24 %). Na druhém místě je opět se stejným procentem odpovědí (15 %) mentoring a práce na různorodých projektech. Možnosti koučinku zvolilo 9 % respondentů a e-learningu 7 %. Na nízké pozici se umístily rotační programy (pouze 5 %). V možnosti jiné byla uvedena odpověď vzdělávání prací.

4.5.4 Testování statistické závislosti

U položek 4-14 byla testována statistická závislost s cílem zjistit, zda existuje statisticky významný rozdíl v důležitosti jednotlivých faktorů pro muže a ženy.

Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. č. 17: Výsledky testování statistické závislosti – položky 4 - 14

Faktory	Střední hodnota muži	Střední hodnota ženy	p-hodnota
F1	4,235	4,25	0,929
F2	4,118	4,083	0,823
F3	4,618	4,594	0,855
F4	4,235	4,177	0,757
F5	4,235	4,177	0,757
F6	2,882	3,010	0,55
F7	3,589	3,646	0,778
F8	3,441	3,177	0,231
F9	2,794	3,51	0,008
F10	3,353	3,479	0,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

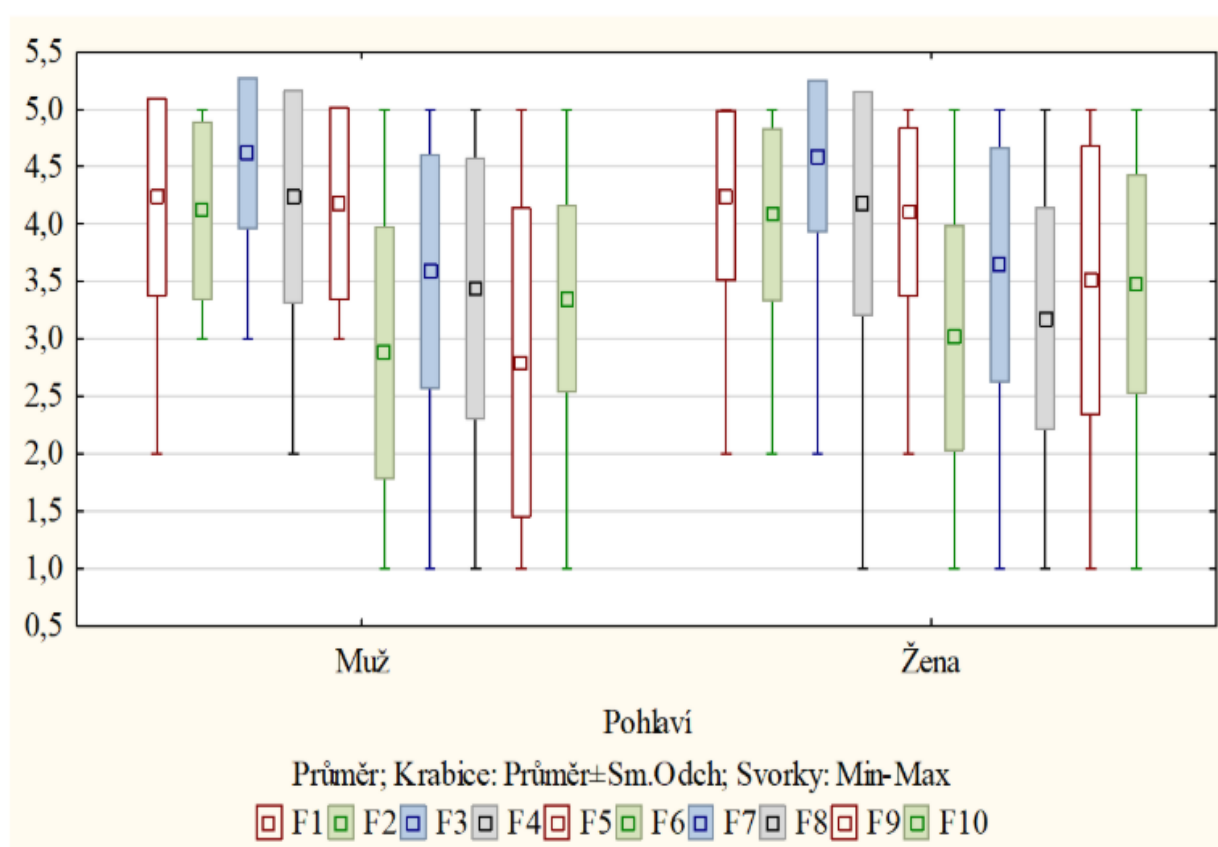
U faktoru číslo 9, tedy možnosti zahraničních pracovních cest, byl jako u jediného prokázán statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi u mužů a u žen. P-hodnota byla nižší než hranice 0,05. U tohoto faktoru je také největší rozdíl v středních hodnotách a hodnotách horních a dolních kvartilů, viz níže umístěný graf. Můžeme konstatovat, že pro ženy je důležitost tohoto faktoru při výběru potenciačního zaměstnavatele statisticky významnější než pro muže. Rozdíl středních hodnot činil 0,716.

U všech ostatních faktorů nebyl prokázán statisticky významný rozdíl. P-hodnota byla vždy vyšší než 0,05 a rozdíl středních hodnot byl také minimální. Důležitost těchto faktorů pro muže a ženy při výběru potenciačního zaměstnavatele se tedy významněji neliší.

U faktoru číslo 1, tedy příležitost ke kariérnímu růstu, se p-hodnota nejvíce blíží 1. Rozdíly horních, dolních kvartilů a středních hodnot byly ze všech zkoumaných hodnot nejmenší. Lze říci, že se muži a ženy v hodnocení důležitosti tohoto faktoru nejvíce shodují.

Porovnání důležitosti faktorů pro muže a ženy ukazuje také následující krabicový graf, kde lze vidět již výše zmiňované střední hodnoty, horní a dolní kvartily a také minimální a maximální dosažené hodnoty pro muže a ženy.

Obr. č. 2: Krabicový graf pro porovnání důležitosti faktorů pro muže a ženy



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

To samé testování bylo provedeno také u položek 15-25 s cílem zjistit, zda existuje statisticky významný rozdíl v postoji k jednotlivým tvrzením pro muže a ženy.

Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. č. 18: Výsledky statistického testování závislosti – položky 15 - 25

Tvrzení	Střední hodnota muži	Střední hodnota ženy	p-hodnota
T1	3,588	3,70	0,563
T2	4,118	4,344	0,156
T3	3,912	4,213	0,129
T4	4,618	4,646	0,821
T5	3,941	4,115	0,392
T6	3,794	4,198	0,056
T7	4,059	4,417	0,068
T8	3,529	3,708	0,37
T9	4,059	4,052	0,97
T10	3,853	3,906	0,774

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

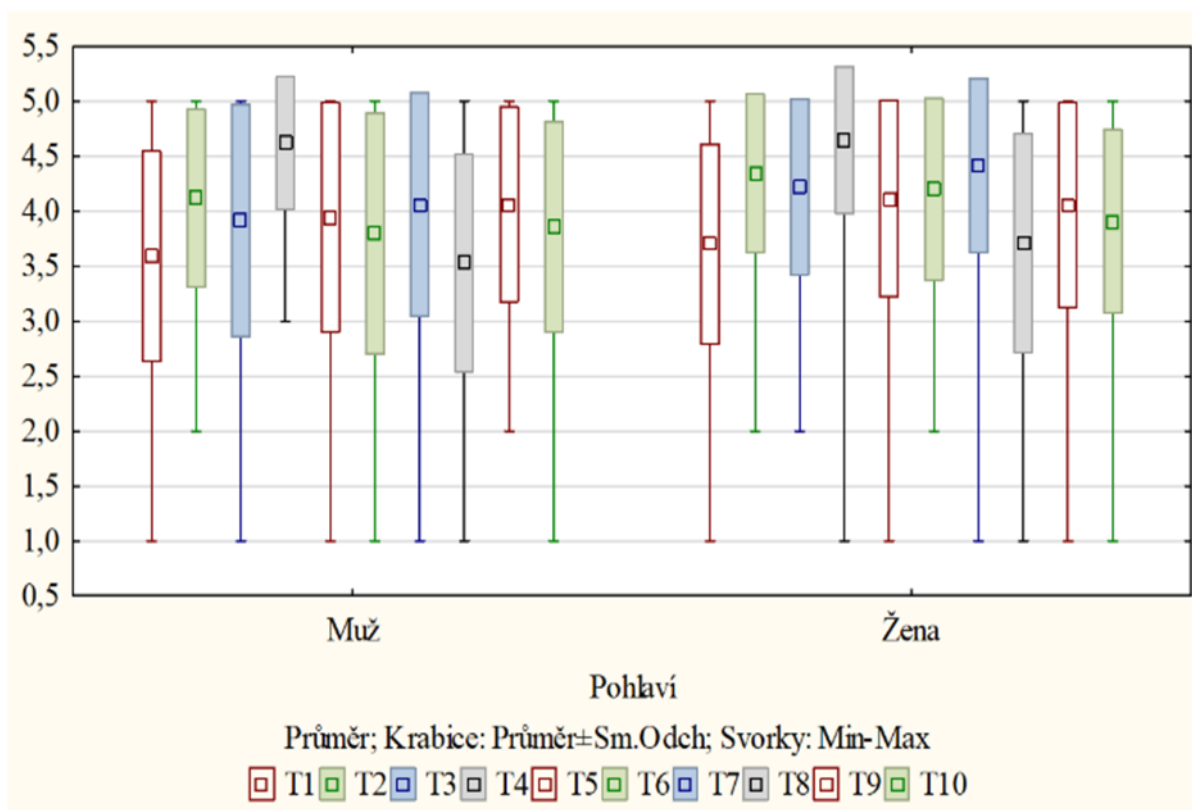
U žádného z tvrzení nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi mužů a žen. P-hodnota se pohybovala nad 0,05.

Tvrzení číslo 6, tedy mám zajímavou a rozmanitou práci, se jako jediné nejvíce blížilo hranici pro stanovení významnosti. Hodnota 0,056 ji jen těsně překročila. Můžeme tedy říci, že postoj mužů a žen k tomuto tvrzení, se ze všech uvedených nejvíce lišil.

U tvrzení číslo 9, tedy mám možnost vzdělávání a rozvoje, se p-hodnota nejvíce blíží 1. Rozdíly horních, dolních kvartilů a středních hodnot byly ze všech zkoumaných hodnot nejmenší. Muži a ženy se tedy ve svém postoji k tomuto tvrzení nejvíce shodují.

Porovnání postoje mužů a žen k jednotlivým tvrzením ukazuje také následující krabicový graf.

Obr. č. 3: Krabicový graf pro porovnání postoje mužů a žen k jednotlivým tvrzením



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.6 Výstupy dotazníkového šetření a srovnání s výstupy zahraničních studií využitých při jeho tvorbě

Výstupy a porovnání jsou rozděleny na dvě kapitoly, podle zkoumaných oblastí, a to na důležitost faktorů při výběru zaměstnavatele a na faktory, které ovlivňují spokojenost v budoucí práci.

4.6.1 Důležitost faktorů při výběru zaměstnavatele

Při zjišťování informací o svém potenciálním zaměstnavateli 30 % respondentů využívá webových stránek a 28 % informací získaných od svých známých a kamarádů. Oproti tomu výsledky studie Adecco staví na první místo pracovní portály, následované kariérními veletrhy. (Adecco, 2015) Tyto kanály respondenti vlastního dotazníkového šetření příliš nevyužívají. Pracovní portály zvolilo 14 % a kariérní veletrhy pouhá 2 %. Poměrně překvapivým výsledkem je nízké procento u kanálu sociálních médií. Zvolilo

ho pouze 18 % respondentů, což je skoro o polovinu méně, než u využití webových stránek. I když jsou pro tuto generaci sociální sítě každodenní součástí, lze říci, že při zjišťování informací o zaměstnavatelích jim nevěnují až takovou pozornost a spolehlivější variantou jsou pro ně klasické webové stránky firmy.

Co se týče pracovního prostředí, 62 % respondentů dává přednost práci v týmu a 49 % preferuje individuální samostatnou práci. Při volbě konkrétní formy pracovního prostředí, 69 % zvolilo práci na pracovišti a 20 % práci z domova. Tyto výsledky korespondují se zahraničními studiemi, které uvádí, že tato generace preferuje týmovou práci v kancelářském prostředí, především z důvodu spolupráce a komunikace s kolegy.

Šetření také ukázalo, že respondenti, kteří upřednostňují samostatnou práci, jsou poměrně vyrovnaní ve volbě formy pracovního prostředí. Z celkového počtu jich 11 % chce pracovat na pracovišti zaměstnavatele a 9 % z domova. U respondentů, kteří chtějí pracovat v týmu, je situace mnohem jednoznačnější. Z celkového počtu jich 55 % chce pracovat přímo na pracovišti zaměstnavatele. Tento počet je logický a koresponduje s potřebou komunikace a přítomnosti kolegů. 6 % respondentů si ale zvolilo práci z domova. U nich se dá předpokládat požadavek na možnost komunikace se svým týmem nikoliv osobně, ale pomocí technologií.

Z hodnocení důležitosti vybraných faktorů vyloučily následující závěry.

Při výběru potencionálního zaměstnavatele jsou pro respondenty nejdůležitější tyto tři faktory:

- **Stabilita zaměstnání, jistota práce**
- **Příležitost ke kariérenímu růstu**
- **Work-life balance**

Další faktory dle důležitosti jsou: náplň práce, možnosti vzdělávání a rozvoje, benefity, společenská odpovědnost organizace a prosazování principů, dobrá image organizace, možnosti zahraničních pracovních cest a možnost střídání pracovních pozic.

Střední hodnoty se u všech faktorů, kromě možnosti střídání pracovních pozic, pohybovali nad hranicí 3. Lze tedy konstatovat, že všechny faktory jsou respondenty vnímány minimálně jako částečně důležité.

Možnost střídání pracovních pozic měla vůbec nejnižší střední hodnotu (2,98), a to i v porovnání s tvrzeními hodnocenými v následující podkapitole. S tímto výsledkem

koresponduje i hodnocení rotačních programů, jakožto metody vzdělávání a rozvoje. Pouze 5 % respondentů by tuto metodu ve svém zaměstnání ocenilo (viz následující podkapitola).

U studie Fratričová & Kirchmayer (2017) jsou výsledky podobné. Pro výběr potencionálního zaměstnavatele jsou nejdůležitější následující tři faktory:

- Náplň práce
- Work-life balance
- Stabilita zaměstnání, jistota práce

Nejmenší důležitost byla zjištěna u možnosti pracovního cestování do zahraničí.

Porovnání středních hodnot obou prací ukazuje následující tabulka.

Tab. č. 19: Srovnání výsledků vlastního dotazníkového šetření a studie Fratričová & Kirchmayer (2017)

	Studie Fratričová, Kirchmayer (2017)	Vlastní dotazníkové šetření (2019)	
Faktory	Střední hodnota	Střední hodnota	Rozdíl středních hodnot
F1	3,48	4,25	+0,77
F2	3,70	4,09	+0,39
F3	4,00	4,6	+0,6
F4	4,02	4,19	+0,17
F5	4,02	4,12	+0,1
F6	3,92	2,98	-0,94
F7	3,44	3,63	+0,19
F8	3,37	3,25	-0,12
F9	3,22	3,23	+0,01
F10	3,25	3,45	+0,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Faktory 1, 2 a 3, tedy příležitost ke kariérnímu růstu, možnosti vzdělávání a rozvoje a stabilita zaměstnání, jistota práce, jsou důležitější pro respondenty vlastního dotazníkového šetření. Střední hodnota je zde výrazně vyšší. Naopak faktor číslo 6, tedy možnost střídání pracovních pozic, je důležitější pro respondenty původní studie, což nám ukazuje nižší střední hodnota.

4.6.2 Faktory, které ovlivňují spokojenost v budoucí práci

Z vyjadřování souhlasu s vybranými tvrzeními vplynuly následující závěry.

Pro spokojenost v budoucí práci jsou pro respondenty nejdůležitější tři následující tvrzení:

- **Dostávám odpovídající plat**
- **Pocit, že dělám něco smysluplného**
- **Mám úspěch**

Další tvrzení dle důležitosti jsou: dostává se mi uznání, mám zajímavou a rozmanitou práci, mám možnost pomáhat ostatním, mám možnosti vzdělávání a rozvoje, aktivně přispívám k řešení úkolů a projektů, pocit, že mám a vliv a nejméně důležité tvrzení jsem členem motivovaného týmu.

Střední hodnoty jsou vysoké (nejnižší je 3,66) a ukazují na převažující souhlas respondentů s tvrzeními a jejich důležitost pro spokojenost v práci.

Tři nejdůležitější tvrzení, která popisují spokojenost v práci u studie Fratričová & Kirchmayer (2017) jsou následující:

- Dostávám odpovídající plat
- Mám zajímavou a rozmanitou práci
- Mám úspěch

Jako nejméně důležité bylo označeno tvrzení „aktivně přispívám k řešení úkolů a projektů“.

Porovnání středních hodnot obou prací ukazuje následující tabulka.

Tab. č. 20: Srovnání výsledků vlastního dotazníkového šetření a studie Fratričová & Kirchmayer (2017)

	Studie Fratričová, Kirchmayer (2017)	Vlastní dotazníkové šetření (2019)	
Tvrzení	Střední hodnota	Střední hodnota	Rozdíl středních hodnot
T1	3,91	3,67	-0,24
T2	4,37	4,29	-0,08
T3	4,24	4,14	-0,1
T4	4,42	4,64	+0,22
T5	3,91	4,07	+0,16
T6	4,42	4,09	-0,33
T7	4,30	4,32	+0,02
T8	3,87	3,66	-0,21
T9	4,18	4,04	-0,14
T10	3,64	3,89	+0,25

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tvrzení 4 a 10, tedy dostávám odpovídající plat a aktivně přispívám k řešení úkolů a projektů, dosáhla vyšší střední hodnoty u vlastního dotazníkového šetření. Respondenti tedy s tvrzeními souhlasili více. U tvrzení 1, 6 a 8, tedy pocit, že mám vliv, mám zajímavou a rozmanitou práci a jsem členem motivovaného týmu, se jednalo o opačnou situaci.

Dále dotazník zjišťoval, jaký způsob komunikace se svými budoucími kolegy a vedoucími respondenti upřednostňují. Výsledky byly jednoznačné. 74 % zvolilo osobní kontakt, což koresponduje se zahraničními studii. Ve většině z nich převažuje u generace Z forma osobní komunikace.

Respondenti byli dále tázáni na metody vzdělávání a rozvoje, které by nejvíce ocenili ve své budoucí práci. Samotný faktor vzdělávání a rozvoje je napříč všemi studii hodnocen jako velmi podstatný pro tuto generaci. Konkrétní metody ve svých pracích

zkoumá McCrindle, který se zaměřuje na generaci Y. Upřednostňované metody jsou následující: školení zaměřená na soft skills, školení zaměřená na hard skills, coaching a mentoring. Jako nejhůře hodnocenou metodu uvádí e-learning. (McCrindle, 2006; McCrindle, 2008). V tomto dotazníkovém šetření respondenti nejvíce ocenili možnost školení, seminářů, workshopů – zaměřených jak na soft tak hard skills. Jednalo se o 24%. Následoval mentoring a práce na různorodých projektech s 15 %. E-learning byl se 7 % také jednou z nejhůře hodnocených metod.

Jednalo se o první etapu dotazníkového šetření. Byla plánovaná další vlna dotazování na vysokoškolských studentech Fakulty ekonomické, která ale vzhledem k situaci karantény nemohla být provedena. Výsledky tohoto dotazníkového šetření jsou tedy pouze orientační, vzhledem k omezenému vzorku respondentů.

5 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků realizovaného dotazníkového šetření jsou v této kapitole formulována doporučení pro podnikovou praxi.

5.1 Získávání zaměstnanců

Z první části výzkumu vyplynulo, že tato generace pro zjišťování informací o budoucím zaměstnavateli nejvíce využívá webové stránky a informace od známých a kamarádů. Dále také jednotlivé faktory, které jsou pro ně při výběru zaměstnavatele důležité. Jedná se především o stabilitu zaměstnání, jistotu práce, příležitost ke kariéernímu růstu, work-life balance, náplň práce, možnosti vzdělávání a rozvoje a benefity.

Proto se firmy musí prioritně zaměřit právě na své webové stránky, jakožto komunikační kanál a při jejich tvorbě zohlednit co nejvíce možných faktorů. Webové stránky by měly potencionálním zaměstnancům firmu představit, ukázat, co všechno jim práce přinese a proč je daná pro ně daná firma nejlepší volbou. Základem je vytvoření samostatné kariéerní sekce pro potencionální uchazeče, ve které najdou všechny důležité informace. Při představení firmy a oboru podnikání je třeba brát ohled na to, že pro generaci Z je důležitá jistota práce a stabilita. Firmy by měly zdůraznit, jak dlouho se pohybují na trhu, kolik mají stálých zaměstnanců a jaké jsou jejich aktivity. K tomu je vhodné využití obrázků, obrázkových map a videí. Při popisu pracovních pozic je třeba klást důraz na možnost kariéerního růstu, work-life balance, detailní popis náplně práce a zdůraznění možnosti vzdělávání a rozvoje. Generace Z jsou týmoví hráči s potřebou kontaktu a komunikace. Zároveň jsou velmi vizuálně zaměřeni. Z těchto důvodů by firmy na svých stránkách měly názorně ukázat, jak vypadají jejich pracovní týmy a v jakém prostředí pracují. Je vhodné využít fotografií a videí, nejenom z pracovního prostředí, ale také z nejrůznějších firemních akcí. Dále také prokliky na sociální sítě, kde si mohou uchazeči dohledat další vizuální obsah. Největší důraz tato generace klade na informace získané od známých a kamarádů. Je pro ně důležitý popis osobní zkušenosti. Určitě je proto vhodné na stránky zařadit komentáře spokojených zaměstnanců s popisem jejich pracovní pozice a výhod, které jim práce přináší. Firmy by měly pravidelně sledovat hodnocení na atmoskop.cz, kde mohou zaměstnanci anonymně přidávat komentáře a hodnocení ke svým firmám. Pokud pro ně bude vycházet pozitivně, tak také umístit tuto informaci na své webové stránky.

Co se týče jednotlivých faktorů důležitých při výběru, doporučení jsou popsána v následující podkapitole.

5.2 Kariérní rozvoj

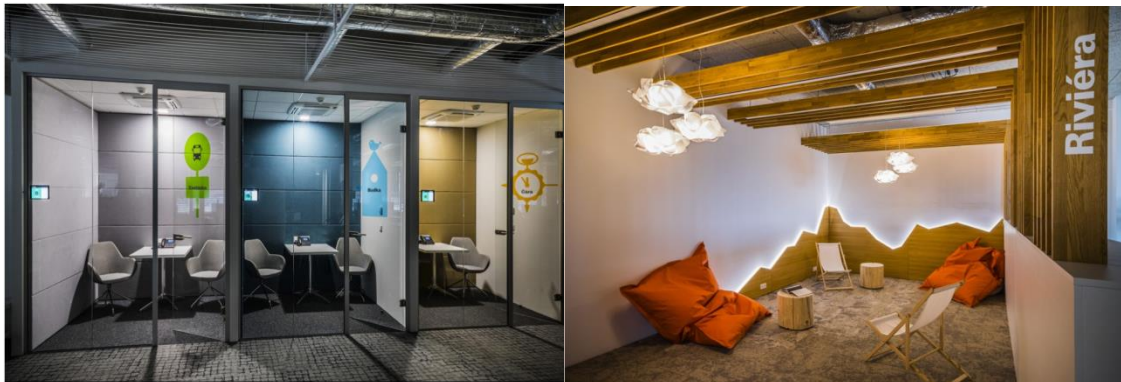
Vytvořit k pozicím, které to umožňují přehledný kariérní plán. Každý krok provázat s konkrétními možnostmi vzdělávání, které jsou k dispozici a pro konkrétní pozici potřeba. Tito lidé chtějí vědět, co jsou jim firmy v rámci růstu schopny nabídnout, v jakém časovém horizontu a co je pro to třeba udělat. Je vhodné, jim ukazovat příklady lidí, kteří již ve firmě úspěšně prošli tréninkem a rozvojem a dokázali se profesně vypracovat. Také je pro ně důležitá náplň práce, firmy by proto měly klást důraz na to, aby práce pokud možno nebyla stereotypní a přinášela různé podněty. Dále by měly nabízet možnost zapojit se do různých projektů s různými týmy, aby se zaměstnanci mohli stále zlepšovat a posouvat kupředu.

Je důležité nezapomínat také na faktory, které jsou spjaty s předcházející generací Y, jako je work-life balance a pracovní benefity. I generace Z chce od svých zaměstnavatelů, aby jim umožnili dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Je potřeba stále pokračovat v nabídkách možností flexibilních forem práce, ať už jsou to částečné úvazky nebo možnosti práce z domova. Důležité je co nejvíce lidem umožnit pracovat kde, kdy a jak potřebují a být otevřený alternativním formám práce. Tato generace je ochotná pracovat tvrdě, ale potřebuje flexibilitu a možnost rozvrhnout si svou pracovní dobu. Co se týče benefitů dle Millennial Brandings & Randstad (2014), nejvíce oceňují příspěvky na zdravotní pojištění, trénink a profesní rozvoj, flexibilní pracovní dobu a placenou dovolenou.

Z výzkumu dále vyplynulo, že co se týče pracovního prostředí a jeho formy, generace Z nejvíce upřednostňuje týmovou práci na pracovišti. Tomu je potřeba přizpůsobit vzhled a uspořádání. Ideálem je pohodlné a příjemné prostředí, které podporuje spolupráci, příležitostný odpočinek a vytváření vztahů. Je třeba každému zaměstnanci poskytnout vlastní pracovní místo a zároveň mít i prostory, kde budou zaměstnanci trávit čas společně jak prací, tak odpočinkem a zábavou. Firmy by neměly zapomenout také na prostory, které budou sloužit k větším týmovým poradám a menším setkáním například manažera s konkrétním zaměstnancem.

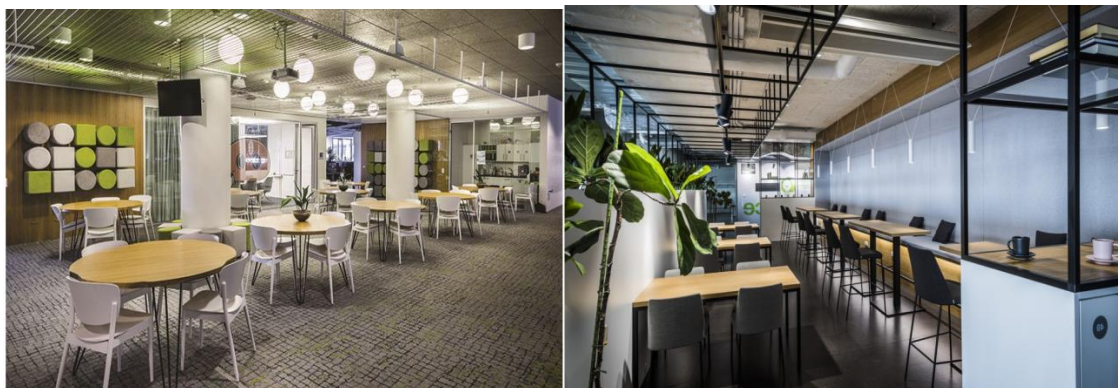
Vzorem mohou být brněnské kanceláře Air bank, a. s., které obsahují všechny výše zmíněné prvky.

Obr. č. 4: Prostory pro individuální setkávání a relax zóna ve společnosti Air bank, a. s.



Zdroj: interierroku.cz, 2015

Obr. č. 5: Společné prostory ve společnosti Air bank, a. s.



Zdroj: interierroku, 2015

5.3 Odměňování a hodnocení

Druhá část výzkumu ukázala faktory, které ovlivňují spokojenost v budoucí práci. Jedná se především o odpovídající plat, pocit, že dělám něco smysluplného, úspěch, uznání, zajímavou a rozmanitou práci, možnost pomáhat ostatním a možnost vzdělávání a rozvoje. Dále výsledky ukázaly, že upřednostňovanou formou komunikace je osobní kontakt.

Pokud se tedy firmám podaří zaměstnance této generace získat, musí dále pokračovat ve svých aktivitách, aby si je udrželi. Je třeba si uvědomit skoro jednoznačnou preferenci osobního kontaktu, jakožto formy komunikace a zohlednit ji v celém procesu řízení zaměstnanců. Firmy by měly plánovat na každý měsíc individuální schůzky pro

každého pracovníka se svým nejbližším nadřízeným, sloužící ke zpětné vazbě. Také pravidelná setkávání pracovních týmů a možnost potkat se i s vyšším managementem.

Největší důraz tato generace klade na odpovídající platové ohodnocení. Je potřeba o tomto tématu se zaměstnanci mluvit v rámci manažerských setkání a rozhodně tento faktor nepodceňovat. Generace Z chce dosáhnout úspěchu. Proto je vhodné s nimi rozebírat konkrétní možnosti kariérního postupu a s ním související platové ohodnocení. Dále definovat krátkodobé cíle a plány k jejich dosažení.

Dalšími podstatnými faktory jsou pocity uznání a smysluplnosti práce. Tyto pocity může opět podpořit kvalitní práce manažera, jeho způsob komunikace a vedení svých podřízených. Měl by udržovat osobní přístup, zajímat se o názory a pocity, povzbuzovat a oceňovat pokroky každého svého zaměstnance.

Výzkum dále ukázal, že faktor, který je pro generaci Z důležitý jak při výběru zaměstnavatele, tak pro spokojenost v budoucí práci je možnost vzdělávání a rozvoje. Upřednostňují metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job). Je třeba jim poskytnout nabídku seminářů, workshopů a kurzů, které jim pomůžou zlepšovat se a posouvat v kariérním žebříčku. Je možnost využít nabídky externích školitelů, vzdělávacích institucí případně lze využít interní útvary, jejichž výhoda je ve znalosti prostředí organizace. (Dvořáková a kol., 2007) Zaměření by mělo být jak na odborné znalosti a dovednosti (hard skills), tak na interpersonální dovednosti (soft skills). Co se týče metod vzdělávání na pracovišti (on the job), generace Z oceňuje mentoring. *„Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.“* (Armstrong & Taylor, 2015, st. 361) Je třeba využít schopností svých zkušených zaměstnanců a umožnit jim pomoci v rozvoji svým kolegům. Touto jedinou metodou můžou firmy nabídnout možnost vzdělávání a rozvoje, kariérního postupu a zohlednit důležitý faktor pro spokojenost generace Z, a to možnost pomáhat ostatním.

Závěrem lze říci, že cílem všech firem je důkladně se připravit na generaci Z. Je třeba poznat jejich potřeby a sladit je s potřebami předcházejících generací tak, aby spolu dokázali na jednom pracovišti efektivně fungovat. Je možné vycházet z přístupů aplikovaných na generaci Y, ale firmy nesmí zapomenout zohlednit specifika této generace a své přístupy jim přizpůsobit.

Závěr

Diplomová práce se zaměřuje na generaci Z v pracovním prostředí. Jejím cílem bylo identifikovat faktory ovlivňující výběr budoucího zaměstnavatele a spokojenost s budoucí prací z pohledu generace Z a následně formulovat doporučení pro podnikovou praxi v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na tuto generaci.

Pro dosažení stanoveného cíle práce bylo postupováno podle následujících kroků. Nejprve vymezením teoretických východisek a charakterizováním generace Z. K tomu bylo využito zahraniční literatury, výzkumů a studií. Dále vymezením dílčích studií zabývajících se touto generací. Výzkumy byly rozděleny na ty, týkající se požadavků této generace na své budoucí zaměstnavatele a pracovních motivátorů. Druhé zmíněné jsou v této práci využity pro definování faktorů ovlivňujících spokojenost v budoucím zaměstnání. Z přehledu studií vyplynulo, že generace Z klade u svých budoucích zaměstnavatelů důraz na možnosti vzdělávání a rozvoje, jistotu práce a náplň práce. Co se týče motivátorů, nejvíce je u svého zaměstnavatele motivuje plat, smysluplná a zajímavá práce a úspěch.

Následně bylo realizováno dotazníkové šetření na zástupcích této generace. Tento dotazník byl rozdělen do dvou oblastí na základě zkoumaných faktorů.

Výsledky první části ukázaly, že při výběru potenciálního zaměstnavatele jsou pro tuto generaci nejdůležitější následující tři faktory:

- stabilita zaměstnání, jistota práce,
- příležitost ke kariérnímu růstu a
- work-life balance.

Při zjišťování informací o svém potenciálním zaměstnavateli nejvíce využívají webových stránek (30 % respondentů) a informací získaných od svých známých a kamarádů (28 % respondentů). Co se týče pracovního prostředí, dávají přednost práci v týmu (62 % respondentů), ale zajímá je také individuální samostatná práce (49 % respondentů). Při volbě konkrétní formy pracovního prostředí, preferují práci na pracovišti (69 % respondentů) oproti práci z domova (20 % respondentů).

Výsledky druhé části ukázaly, že pro spokojenost v budoucí práci jsou pro tuto generaci nejdůležitější tři následující tvrzení:

- dostávám odpovídající plat,
- pocit, že dělám něco smysluplného a
- mám úspěch.

Jednoznačně upřednostňují osobní kontakt, jakožto způsob komunikace se svými budoucími kolegy a vedoucími (74 % respondentů). Co se týče metod vzdělávání a rozvoje, tato generace by ve své budoucí práci nejvíce ocenila možnost školení, seminářů, workshopů - zaměřených jak na soft tak hard skills (24 % respondentů). Dále mentoring a práci na různorodých projektech (15 % respondentů).

Na závěr byly formulovány návrhy a doporučení pro podnikovou praxi. Tyto návrhy a doporučení vycházely z výsledků dotazníkového šetření.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015) *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, W. J. & Plano Clark L. V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Eger, L. & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. (2. vyd.). Praha: Portál.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. USA: Vintage Original.
- Flippin, C. S. Dr. (2017). *Generation Z in the Workplace: Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Paths*. Minneapolis: Candace Steele Flippin.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Martin, C. A. and Tulgan, B. (2006). *Managing the Generation Mix: Second Edition: From Urgency to Opportunity*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. (3rd ed.). Bella Vista, Australia: McCrindle Research Pty Ltd.
- Punch, K. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. New York: The McGraw Hill Professional.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013) *Generations at work. Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. (2rd ed.). USA: Amacom.

Internetové zdroje

- Adecco. (2015). Generation Z vs. Millennials. *Adeccousa.com*. Dostupné 22. 11. 2019 z: <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>
- Aksen. (2014). *Aksen.cz*. Dostupné z: <http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. & Bučinskaitė, I. (2016) Employer's attractiveness: Generation Y employment expectations in Lithuania. *Human Resources*

Management and Ergonomics, 10(1), 6-22. Dostupné z: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/52485>

Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y a and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*. 8(4), pp. 105 – 123. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/314782724_The_Employees_of_Baby_Boomers_Generation_Generation_X_Generation_Y_and_Generation_Z_in_Selected_Czech_Corporations_as_Conceivers_of_Development_and_Compelitiveness_in_their_Corporation

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/309021397_Y_and_Z_Generations_at_Workplaces

Biro, M. M. (2015). What Gen Z's Arrival In The Workforce Mean For Recruiters. *Digitalistmag.com*. Dostupné 8. 10. 2019 z: <http://www.digitalistmag.com/future-of-work/2015/10/05/what-gen-z-arrival-means-for-recruiters-03509530>

Broadbridge, A., Maxwell, G. & Ogden, S. (2007). 13-2-30: Experiences, percetions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12, 523-544. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/37244909_13_2_30_Experiences_perceptions_and_expectations_of_retail_employment_for_Generation_Y

Český statistický úřad (2018a). *Czso.cz*. Dostupné 20. 10. 2019 z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Český statistický úřad (2018b). *Czso.cz*. Dostupné 1. 9. 2019 z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Deloitte (2019). Deloitte Millennial Survey 2019. *Deloitte.com*. Dostupné 2. 8. 2019 z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

Desai, S. P. & Lele, V. (2017). Correlating internet, social networks and workplace – a case of generaion Z students. *Journal of Commerce and Management Thought*, vol. 8, no. 4, p. 802. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/320325681_Correlating_Internet_Social_Networks_and_Workplace_-_a_Case_of_Generation_Z_Students

Dinnell, S. (2006). Understanding Generation Y. *Manmonthly.com.au*. Dostupné 5. 9. 2019 z: <http://www.manmonthly.com.au/Article/Understanding-Generation-Y/54618.aspx>

EY (2015) What if the next big disruptor isn' a what but who?: Gen Z is connected, informed and ready for business. *Ey.com*. Dostupné 15. 9. 2019 z: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who/\\$File/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who/$File/EY-what-if-the-next-big-disruptor-isnt-a-what-but-a-who.pdf)

Forbes speciál (2018). *Generace.forbes.cz*. Dostupné 3. 9. 2019 z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

Fratričová, J. & Kirchmayer, Z. (2018a). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivaton Drivers of Business Students in Slovakia. *Education Excellence*

- and Innovation Management through Vision 2020*, IBIMA, Milan, pp. 6019-6030. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/324797364_What_Motivates_Generation_Z_at_Work_Insights_into_Motivation_Drivers_of_Business_Students_in_Slovakia
- Fratričová, J. & Kirchmayer, Z. (2018b). Barriers to work motivation of Generation Z. *Journal of human resource management*, vol. XXI, 2/2018, 28-39. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/329145147_Barriers_to_work_motivation_of_Generation_Z
- Fratričová, J. & Kirchmayer, Z. (2017). On the Verge of Generation Z: Career Expectations of Current University Students. *Education, Excellence and Innovation Management through Vision 2020*, IBIMA, Vienna, 1575-1583. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/316789680_On_the_Verge_of_Generation_Z_Career_Expectations_of_Current_University_Students
- Half, R. (2015). Get ready for generation Z. *Roberthalf.com*. Dostupné 14. 11. 2019 z: https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf
- Hansen, J. & Leuty, M. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*. 20(1), 34 – 52. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/254110997_Work_Values_Across_Generations
- Interiéry roku (2015). *Interierroku.cz*. Dostupné 5. 4. 2020 z: <https://www.interierroku.cz/cs/kancelare-air-bank-brno/>
- Iorgulescu, M-C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*. 18(1), 47-54. Dostupné z: https://econpapers.repec.org/article/cmjjournal/y_3a2016_3ai_3a9_3ap_3a47-54.htm
- Kane, S. (2019a). Baby Boomers in the Workplace. *The balancecareers.com*. Dostupné 8. 9. 2019 z: <https://www.thebalancecareers.com/baby-boomers-2164681>
- Kane, S. (2019b) Common Characteristics of Generation X Professionals. *The balancecareers.com*. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-x-professionals-2164682>
- Keys, Y. (2014). Looking ahead to our next generation of nurse leaders: Generation X Nurse Managers. *Journal of Nursing Management*, 22(1), Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/259565353_Looking_ahead_to_our_next_generation_of_nurse_leaders_Generation_X_Nurse_Managers
- Kubátová, J. (2006). Work-related Attitude of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61-70. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/313680698_Work-Related_Attitudes_of_Czech_Generation_Z_International_Comparison
- Kutlák, J. (2018a). Different generations in the labor market – Implications for the workplace: The case of the Czech Republic. *7th Business Management Conference*, Budapest. Dostupné z: <https://www.iises.net/proceedings/7th-business-management-conference-budapest/front-page>
- Kutlák, J. (2018b). Vícegenerační řízení na pracovišti: Vliv na personální procesy. *Trendy v podnikání – Bussiness Trends*, 8(4), 84-95. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/31188/1/10_Kutlak.pdf

- McCrindle, M. (2006). New generations at work: Attracting, recruiting, retraining and training Generation Y. *McC Crindle.com*. Dostupné 2. 12. 2019 z https://2qean3b1j1d1s87812ool5ji-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/04/McCrindle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf
- McC Crindle, M. (2008). Bridging the Gap: An employers guide to managing and retaining the new generation of apprentices and trainees. *McC Crindle.com*. Dostupné 5. 12. 2019 z: https://2qean3b1j1d1s87812ool5ji-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2018/04/Bridging-the-Gap_EMPLOYERS.pdf
- Meret. Ch., Fioravanti, S., Iannotta, M. & Gatti, M. (2018). The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. *Digital Technology an Organizational Change*, 241-256. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/320214292_The_Digital_Employee_Experience_Discovering_Generation_Z
- Millennial Brandings & Randstad (2014) Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectation Study. *Millennialbrandin.com*. Dostupné 13. 12. 2019 z: <http://www.millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectation-study>
- Monster (2016). Move over, Millennials: Gen Z is about to hit the workforce. *Monster.com*. Dostupné 6. 10. 2019 z:
- Murray, K., Toulson, P. & Legg, S. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace: A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 49(4), 476 – 493. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/10384111111423188>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010) New Generation, Great Expectations: A Field Study o the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2):281-292. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/225617101_New_Generation_Great_Expectations_A_Field_Study_of_the_Millennial_Generation
- Robinson. M. (2017). The Generations – Which Generation Are You?. *Careerplanner.com*. Dostupné 5. 10. 2019 z: <https://www.careerplanner.com/Career-Articles/Generations.cfm>
- Roongrerngsuke, S. & Liefoghe, A. (2013). Attracting gold-collar workers: Comparing organizational attractiveness and work-related values across generations in China, India and Thailand. *Asia Pacific Business Review*, 19(3), 337-355. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/248386828_Attracting_gold-collar_workers_Comparing_organizational_attractiveness_and_work-related_values_across_generations_in_China_India_and_Thailand
- Treuren, G. & Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts: Is generation Y really that different? *Australian Journal of Career Development*, 10(2), 49-59. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/249334903_The_Employment_Expectations_of_Different_Age_Cohorts_Is_Generation_Y_Really_that_Different
- Universum. (2017) Universum Talent Research 2017. *Universumglobal.com*. Dostupné 6. 9. 2019 z: <https://www.slu.cz/file/cul/742dcc3b-6362-4918-a898-2068b80b14b6;1.0>

Wiethoff, C. (2004). Management basics: Managing Generation X. *Indiana Libraries*, 23(2), 53 – 55. Dostupné z: <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/1343>

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Označení a časové vymezení jednotlivých generací podle různých autorů ..	13
Tab. č. 2: Označení a časové vymezení jednotlivých generací dle autorky	14
Tab. č. 3: Rozdělení populace v ČR dle generací	14
Tab. č. 4: Zastoupení jedinců ve věku 15-64 let v ČR dle jednotlivých generací	15
Tab. č. 5: Základní vyznávané hodnoty a rysy osobnosti Válečné generace.....	18
Tab. č. 6: Základní vyznávané hodnoty a rysy osobnosti generace Baby Boomers	21
Tab. č. 7: Rozdělení respondentů podle pohlaví	46
Tab. č. 8: Rozdělení respondentů podle roku narození	47
Tab. č. 9: Dosavadní pracovní zkušenosti respondentů.....	47
Tab. č. 10: Četnosti odpovědí respondentů – položka 1	48
Tab. č. 11: Četnosti odpovědí respondentů – položka 2.....	49
Tab. č. 12: Četnosti odpovědí respondentů – položka 3.....	49
Tab. č. 13: Statistické ukazatele pro F1 – F10	52
Tab. č. 14: Statistické ukazatele pro T1 – T10.....	55
Tab. č. 15: Četnosti odpovědí respondentů – položka 26.....	56
Tab. č. 16: Četnosti odpovědí respondentů – položka 27.....	57
Tab. č. 17: Výsledky testování statistické závislosti – položky 4 - 14.....	58
Tab. č. 18: Výsledky statistického testování závislosti – položky 15 - 25	60
Tab. č. 19: Srovnání výsledků vlastního dotazníkového šetření a studie Fratričová & Kirchmayer (2017)	63
Tab. č. 20: Srovnání výsledků vlastního dotazníkového šetření a studie Fratričová & Kirchmayer (2017)	65

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Kontingenční graf zobrazující vzájemný vztah položky 2 a 3	50
Obr. č. 2: Krabicový graf pro porovnání důležitosti faktorů pro muže a ženy	59
Obr. č. 3: Krabicový graf pro porovnání postoje mužů a žen k jednotlivým tvrzením..	61
Obr. č. 4: Prostory pro individuální setkávání a relax zóna ve společnosti Air bank, a. s.	69
Obr. č. 5: Společné prostory ve společnosti Air bank, a. s.	69

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Vážený respondente/tko,

vypracovávám diplomovou práci na téma: Generace Z z pohledu řízení lidských zdrojů, jejíž součástí je zjištění, jaká jsou očekávání a požadavky této generace na svého budoucího zaměstnavatele. Ráda bych Vás, jako zástupce požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který vám zabere přibližně 15 minut času.

Při zodpovídání otázek se prosím vžijte do situace, že se rozhodujete pro dráhu zaměstnanců, respektive už na ní jste.

Generace Z je skupina lidí narozených po roce 1998 do současnosti.

1) Jaké kanály využíváte/byste využili pro zjišťování informací o Vašem potencionálním zaměstnavateli? Možnost více odpovědí.

- Sociální média
- Webové stránky daného zaměstnavatele
- Pracovní portály
- Kariérní veletrhy
- Reklama zaměstnavatele (např. v televizi)
- Zjišťování informací od známých, kamarádů
- Jiné:

2) Jaké pracovní prostředí byste upřednostnili? Vyberte jednu možnost.

- Práce v týmu
- Individuální (samostatná) práce

3) Jakou formu pracovního prostředí byste upřednostnili? Vyberte jednu možnost.

- Práce z domova (home office)
- Práce na pracovišti zaměstnavatele
- Nemám jasnou preferenci

4) Do jaké míry jsou pro Vás při výběru Vašeho budoucího zaměstnavatele důležité níže uvedené faktory? Ohodnoťte jejich důležitost na škále 1-5, přičemž 1 = nejméně důležitý faktor, 3 = ani důležitý ani nedůležitý, 5 = nejvíce důležitý faktor.

	1	2	3	4	5
Příležitost ke kariérnímu růstu					
Možnosti vzdělávání a rozvoje					
Stabilita zaměstnání, jistota práce					
Work-life balance (rovnováha mezi pracovním a osobním životem)					
Náplň práce					
Možnost střídání pracovních pozic					
Benefity (např. stravenky, penzijní připojištění, sick days apod.)					
Dobrá image organizace (celkový dojem, prezentace)					
Možnosti zahraničních pracovních cest					
Společenská odpovědnost organizace a prosazování principů					

6) Jaký je Váš postoj k níže uvedeným tvrzením, popisujícím Vaši spokojenost v práci? Vyjádřete Váš souhlas na škále 1-5, přičemž 1 = zcela nesouhlasím, 3 = ani souhlasím ani nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím.

	1	2	3	4	5
Pocit, že mám vliv					
Mám úspěch					
Dostává se mi uznání					
Dostávám odpovídající plat					
Mám možnost pomáhat ostatním					
Mám zajímavou a rozmanitou práci					
Pocit, že dělám něco smysluplného					
Jsem členem motivovaného týmu					
Mám možnosti vzdělávání a rozvoje					
Aktivně přispívám k řešení úkolů a projektů					

7) Jaký způsob komunikace se svými budoucími kolegy a vedoucími upřednostňujete? Vyberte jednu možnost.

- Osobní kontakt
- Email
- Telefon
- Videokonference (Skype)
- Prostřednictvím chatu (Messenger, WhatsApp, Snapchat, iMessage atd.)
- Jiné:

8) Jakou metodu vzdělávání a rozvoje byste ve svém budoucím zaměstnání nejvíce ocenili? Možnost více odpovědí.

- E-learning
- Školení, semináře, workshopy, kurzy – zaměřené na hard skills (jazykové, technické a vědomostní dovednosti)
- Školení, semináře, workshopy, kurzy – zaměřené na soft skills (komunikační dovednosti, osobní rozvoj, vedení týmu atd.)
- Rotační programy (změna prac. míst)
- Koučink (podpora rozvoje člověka v určité oblasti a pomoc při nalezení vlastního řešení problémů, kouč je v roli „průvodce“)
- Mentoring (odborník, který předává znalostí a zkušeností méně zkušenému)
- Práce na různorodých projektech
- Jiné:

9) Jaké máte dosavadní pracovní zkušenosti? Vyberte jednu odpověď.

- Jednorázová brigáda
- Dlouhodobá brigáda
- Obě možnosti
- Žádné

10) Vyberte vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

11) Vyplňte rok Vašeho narození:

Děkuji za vyplnění.

Martina Vítková

Abstrakt

Vítková, M. (2020). *Generace Z z pohledu řízení lidských zdrojů* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: generace, Generace Z, výběr zaměstnavatele, spokojenost v práci

Diplomová práce se zaměřuje na generaci Z v pracovním prostředí. Cílem této práce je identifikovat faktory ovlivňující výběr budoucího zaměstnavatele a spokojenost s budoucí prací z pohledu generace Z a následně formulovat doporučení pro podnikovou praxi v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na tuto generaci.

Práce je členěna na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se zabývá generacemi v obecné rovině a charakterizuje jednotlivé generace – Válečnou generaci, Baby Bomers, Generaci X a Generaci Y. Dále vymezuje generaci Z – charakterizuje ji, popisuje v pracovním prostředí a představuje studie zabývající se požadavky na zaměstnavatele a motivátory.

Empirická část obsahuje výzkumné šetření. Design výzkumu je zvolen jako smíšený a primárním nástrojem sběru dat je dotazník. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány pomocí nástrojů popisné statistiky a u vybraných položek je testována statistická závislost. Následně jsou okomentovány výstupy a srovnány s výstupy vybraných zahraničních studií. V poslední části jsou uvedeny návrhy a doporučení pro podnikovou praxi vycházející z výsledků výzkumného šetření.

Abstract

Vítková, M. (2020). *Generation Z in terms of human resource management* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: generations, generation Z, choice of employer, job satisfaction

This Master's Thesis focuses on generation Z in the work environment. The goal of this thesis is to identify the factors, on which the generation Z chooses its future employers and their satisfaction with the future work, furthermore, formulate recommendations for business practice in the field of human resource management, with a focus on this generation.

The Thesis is divided into two parts: teoretical and empirical. The Teoretical part focuses on generations in general and their characterizations – The Silent Generation, Baby Boomers, Generation X and Generation Y. It also defines the Generation Z – characterizes it, defines it in work environment, and presents studies dealing with the requirements of employers and motivators.

The Empirical part contains a research survey. The research design is chosen as mixed and the primary tool for data collection is a questionnaire. The results of the questionnaire are processed using descriptive statistics tools and statistical dependence is tested for selected answers. Subsequently, the outputs are commented and compared with the outputs of selected foreign studies. The last part contains suggestion and recommendations for business practice based on the results of the survey.