

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním
prostředí**

**Analysis of multigenerational differences in a work
environment**

Josef Rys

Plzeň 2022

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Josef RYS
Osobní číslo:	K19B0186P
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí
Zadávací katedra:	Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

1. Teoreticky zakotvíte zkoumanou problematiku.
2. Představte zvolené generace.
3. Vhodnými nástroji zkoumejte problematiku odlišností generací na pracovišti.
4. Z výsledků výzkumu vyvodte doporučení pro podnikovou praxi.

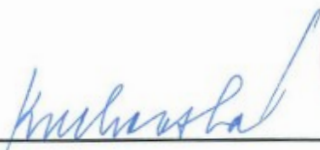
Rozsah bakalářské práce: **40 -60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy.* (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Horvátová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy.* (1. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Walker, I. (2012). *Výzkumné metody a statistika.* Praha, Česko: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Kutlák**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2022**



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



Doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu, panu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D., za jeho profesionální a vstřícné vedení v průběhu zpracování mé bakalářské práce, a dále také své rodině, která mi po dobu celého studia poskytovala potřebnou oporu.

Obsah

Úvod	9
1 Personální management	11
1.1 Rozvoj pracovníků a řízení kariéry	12
1.1.1 Oblasti rozvoje	12
1.1.2 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků	13
1.1.3 Řízení kariéry	14
1.2 Komunikace	14
1.3 Pracovní vztahy	15
1.4 Pracovní podmínky a bezpečnost a ochrana zdraví při práci	17
1.4.1 Pracovní doba	18
1.4.2 Pracovní prostředí	18
1.4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	19
1.5 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	21
1.6 Motivace	22
1.6.1 Finanční motivace	23
1.6.2 Nefinanční motivace	23
1.6.3 Angažovanost	24
2 Představení generací	25
2.1 Generace X	25
2.2 Generace Y	26
2.3 Generace Z	26
2.4 Vývoj doby	27
2.5 Generační stereotypy	28
3 Metodika práce	29

3.1	Preempirická fáze	29
3.2	Empirická fáze.....	30
3.2.1	Analýza dat.....	30
3.2.2	Metody vyhodnocování dat.....	31
4	Dotazníkové šetření	34
4.1	Výsledky dotazníku	35
4.1.1	Představení zúčastněných firem.....	35
4.1.2	Uzavřené otázky.....	37
4.1.3	Otevřené otázky.....	38
4.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření	39
4.2.1	Analýza 1: existuje statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi jednotlivých generací?.....	39
4.2.2	Analýza 2: Existuje závislost mezi generací respondenta a zdrojem pracovní motivace/demotivace?.....	42
4.2.3	Analýza 3: Odpovídají stereotypy přisuzované jednotlivým generacím skutečnosti?.....	44
4.3	Shrnutí výsledků.....	51
5	Doporučení pro podnikovou praxi.....	59
	Závěr.....	63
	Seznam použitých zdrojů.....	65
	Seznam obrázků	68
	Seznam použitých zkratk.....	69
	Seznam příloh	70
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Na trhu práce v současnosti působí určité skupiny zaměstnanců, které se podle doby, ve které vyrůstaly, člení na tzv. generace. Události této doby, zvyky a jiné faktory či trendy se mohou odrážet v osobnostech příslušníků těchto generací, což poté přispívá k mezigeneračním rozdílům v chování, postojích, hodnotách, zdrojích motivace a demotivace apod. Na tyto pojmy je dále v práci souhrnně referováno jako chování, motivace a postoje. Pokud takové rozdíly existují, tak se kromě osobních životů jedinců projeví i v jejich pracovním prostředí, a zaměřením této práce je tyto rozdíly mezi vybranými generacemi odhalit.

Zvoleno je tedy téma „*Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí*“. Pro účely šetření této problematiky jsou zajištěny odpovědi od zaměstnanců pracujících v ČR na podobných pozicích, za pomoci tištěné i elektronické formy dotazníku. Tito respondenti byli poskytnuti ze zdrojů podniků převážně Plzeňského kraje a Prahy. Získané odpovědi jsou následně podrobeny analýze dat, z jejichž výsledků jsou interpretovány odpovědi, doporučení pro podnikovou praxi a závěr.

První část této práce je věnována zakotvení teoretických pojmů, které se nadále v práci mohou vyskytovat. Na tuto část je nahlíženo především ze strany podniku, a z důvodu úzké spojitosti zvoleného tématu s personálním managementem je nejvíce prostoru věnováno právě této oblasti. Druhá část se soustředí na představení jednotlivých zkoumaných generací včetně zasazení do kontextu událostí dob, které jim přísluší. Třetí část obsahuje metodiku, tedy stručné popsání podoby, předmětu a designu šetření, včetně způsobu sběru dat a statistických testů, kterými jsou tato data analyzována.

Následující, již praktická část, představuje samotnou podobu použitého dotazníku spolu se získanými odpověďmi, na které jsou poté aplikovány statistické testy. V předposlední části se nachází vyhodnocení dat a odpovědi na stanovené hypotézy, a v závěru práce dochází ke shrnutí výsledků, a vyvození závěru a doporučení pro podnikovou praxi.

Hlavní cíl této práce je stanoven na základě zvoleného tématu následovně: identifikujte rozdíly v pracovním prostředí mezi generacemi X, Y, a Z. Naplnění hlavního cíle doprovází plnění 5 dílčích cílů, kde 1. a 2. cíl jsou soustředěny na teoretickou část, zatímco 3., 4., a 5. na část praktickou.

Cíle teoretické části

- *Prvním* dílčím cílem je zakotvení teoretických pojmů, které jsou nezbytné pro kontext a orientaci v praktické části.
- *Druhým* dílčím cílem je představit zkoumané generace X, Y, a Z spolu se zasazením do časového období.

Cíle praktické části

- *Třetím* dílčím cílem je analyzovat získaná dat s použitím vhodných statistických testů.
- *Čtvrtým* dílčím cílem je vyhodnotit výsledky šetření, přiřadit nalezené výrazné vlastnosti v pracovním chování, motivaci či postojích jednotlivým generacím a následně je vzájemně porovnat.
- *Pátým* dílčím cílem je vyvodit doporučení pro podnikovou praxi.

1 Personální management

Tato kapitola představuje jednotlivé činnosti personálního managementu, které jsou nejvíce relevantní ve vztahu k povaze šetření.

Personální management neboli personální řízení představuje v podniku oblast zabývající se zaměstnanci v mnoha ohledech, jejímž cílem je docílit optimálního využívání potenciálu těchto zaměstnanců a investic do nich vložených. Současně dochází k vytváření předpokladů pro motivaci a spokojenost zaměstnanců, což dále napomáhá k naplňování podnikových cílů (Kociánová, 2010). Definice vykonávaných činností, jež jsou přisuzovány personálnímu managementu se spolu s postupem technologií a trendů značně vyvíjejí, jak naznačuje Mayerová a Růžička (2000). Při vymezování činností, kterými se personální management současné doby zabývá, se i různé publikace mírně rozcházejí. V této práci je uplatňován především pohled Bucháčkové (2003), jež tyto činnosti definuje jako personální strategii a personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj pracovníků a řízení kariéry, hodnocení pracovníků a pracovního výkonu, odměňování, motivace, podniková kultura, pracovní vztahy, pracovní podmínky a bezpečnost a ochrana zdraví při práci, personální poradenství, ukončování pracovního poměru a personální informační systém, ze kterých je v práci věnována další pozornost pouze pojmům relevantním k obsahu šetření, jak již bylo zmíněno. Tento pohled je doplněn Armstrongem (1999) o komunikaci, a Horváthovou a kol. (2016) o angažovanost.

Mayerová a Růžička (2000) popisují oblasti personálního managementu velmi podobně jako Bucháčková (2003), jejíž pohled je v této práci uplatňován především z důvodu obsáhlosti a kvalitní úrovně popisů pojmů poskytnutých autorem. Mayerová a Růžička (2000) mnoho pojmů Bucháčkové (2003) nezmiňují, avšak namísto toho popisují pojmy, které v této publikaci plně nezaznívají, jako například analýza práce, adaptace pracovníků v organizaci, sociální politika v organizaci, a inovace a řízení organizačních změn. Armstrong (1999) naopak zmiňuje a popisuje veškeré činnosti, které se v personálním managementu mohou objevit, a to velmi detailně, avšak jelikož se jedná o starší publikaci, tak je nemožné, aby se zde objevily moderní personální trendy apod.

1.1 Rozvoj pracovníků a řízení kariéry

Organizace věnují úsilí ve vzdělání svých zaměstnanců z toho důvodu, že věří, že zlepšování jejich znalostí, dovedností, a celkových schopností povede nejen ke zvýšení jejich výkonnosti a úrovně profesionality, ale i k přizpůsobivosti a dlouhodobé konkurenceschopnosti celého podniku. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhá soustavně, a zároveň utváří předpoklady, jež vedou k neustálému zlepšování schopností, a tudíž i kvalifikace zaměstnanců (Kociánová, 2010; Němec a kol., 2008).

1.1.1 Oblasti rozvoje

Ke vzdělávání pro formování pracovních schopností zaměstnance může docházet v *oblasti všeobecné, rozvojové, či oblasti odborné*. Všeobecné vzdělávání zabezpečuje stát, a to skrze předškolní, základní, střední, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělávání. Odborné vzdělávání poté poskytuje nejen stát, ale i jednotlivé organizace skrze své vlastní vzdělávací systémy, přičemž úkolem státu je zajištění přípravy jednotlivce na povolání, a úkolem organizace následná adaptace a doškolení, popř. rekvalifikace jedince. Rozvojová oblast přísluší především již samotným organizacím, přičemž vzdělávání v této oblasti může probíhat za současné podpory od státu (Němec a kol., 2008).

V případě formování pracovních schopností zaměstnanců realizovaného ze strany podniku je možné hovořit o čtyřech běžně prováděných způsobech. *Adaptace, doškolení, přeškolení a rozvoj pracovníků* (Koubek, 2001). Adaptace je případ, kdy podnik pomáhá k přivyknutí nově získaného zaměstnance na zavedené pracovní podmínky a kladené požadavky. Doškolení nastává v případě, kdy dojde ke změně pracovních podmínek a požadavků kladených na zaměstnance z jakéhokoli důvodu. Přeškolení neboli rekvalifikování jsou tací zaměstnanci, kteří v podniku již působí, ale dostávají se do styku se změnou pracovních funkcí, a tudíž s potřebou o osvojení si nových dovedností, znalostí a vlastností, přičemž tato potřeba často vzniká z důvodu reorganizace v podniku, a rozvoj pracovníků znamená zvyšování kvalifikace nad rámec pracovních požadavků (Koubek, 2007; Němec a kol., 2008).

1.1.2 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků

Tyto výše uvedené způsoby realizované ze strany podniku je možné dále členit na metody probíhající na pracoviště, a mimo pracoviště (Bucháčková, 2003; Němec a kol., 2008).

Metody vzdělávání a rozvoje probíhající na pracovišti

Průběh této metody spočívá ve zpravidla individuální formě školení, která je soustředěna na konkrétní pracovní funkci. Může se jednat o prohloubení znalostí a dovedností v rámci stávající pracovní činnosti, či o osvojení si těchto vlastností u práce podobné. Mezi tyto metody je možné zařadit instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, coaching, mentoring a counselling (Kociánová, 2010; Němec a kol., 2008). Všechny tyto pojmy jsou pro zachování přehlednosti vysvětleny blíže v příloze D.

Metody vzdělávání a rozvoje probíhající mimo pracoviště

Tato metoda bývá uskutečňována mimo běžné pracoviště, či zcela mimo plochu organizace, přičemž zaměstnanci se účastní hromadně ve skupině, či skupinách. Účelem je prohloubení dovedností, znalostí a osobních vlastností zaměstnanců, avšak na rozdíl od metod na pracovišti k tomu zde dochází až nad rámec požadavků jejich stávající pracovní funkce. Tato metoda je určena převážně pro specialisty a manažery, a řadí se do ní přednáška, seminář, demonstrace, workshopy a případové studie, brainstorming a brainwriting, simulace, hraní rolí, assessment centre a outdoor training (Kociánová, 2010; Němec a kol., 2008). Všechny tyto pojmy jsou blíže vysvětleny v příloze E.

E-learning

Je alternativní metoda založená na samostudiu, která umožňuje vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo něj. Ke vzdělávání dochází formou multimediálních programů, což umožňuje téměř neomezenou kapacitu a prostorovou i časovou přístupnost, stejně jako okamžitou zpětnou vazbu. Informace mohou být předávány téměř jakoukoliv formou (text, grafy, obrázky, video, audio, tabulky), a jejich osvojení pracovníky je možné okamžitě prověřit. Hlavním limitujícím faktorem zavedení e-learningových kurzů pro podnik představují náklady na zařízení, a zájem pracovníků se v těchto kurzech vzdělávat, avšak i přínosnost e-learningových programů samotná je diskutabilní (Němec a kol., 2008).

1.1.3 Řízení kariéry

Pojmem kariéra se rozumí určitá zvolená pracovní cesta jedince, ve které se postupně rozvíjí a zvyšuje si tak své profesní uplatnění. V rámci zaměstnání v jednom podniku může jedinec postoupit na vyšší, nebo nižší pozici, přičemž obě tyto situace se bezprostředně projeví na kvalitě pracovníka osobního života z důvodu rozdílného příjmu, společenského postavení, firemních výhod, zodpovědností a oprávnění (Kociánová, 2010; Němec a kol., 2008).

Poté, co výkonný zaměstnanec začne uskutečňovat kroky rozvoje, kterými plánuje realizovat své kariérní cíle, může být vybrán do organizačního procesu řízení kariéry. Tento proces bývá orientován především na rozvíjení manažerských schopností a rozvíjení zaměstnanců v oboru jejich stávající práce, aby se potencionálně stali novými specialisty. Pokud se organizace potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, naskýtají se následující metody získávání pracovníků: *vnitřní výběrové řízení, inventura znalostí a schopností pracovníků, plánovaná náhrada a nástupnictví, nominace zaměstnance na nabízené pracovní místo jeho vedoucím či spolupracovníky*, nebo se také nabízí možnost získání potřebných kvalifikovaných zaměstnanců z externích zdrojů (Němec a kol., 2008).

1.2 Komunikace

Komunikace, ať verbální či neverbální, umožňuje lepší koordinaci osob podílejících se na určitém úkolu, stejně jako přidělování úkolů samotných. Toto je nezbytný faktor funkčnosti a úspěšnosti hospodářského podniku. Komunikace v podnicích existuje nejen ve formě předkládání požadavků a informování zaměstnanců, ale i jako zpětná vazba těchto pracovníků, např. dotazy, nápady, názory, a stížnosti (Mayerová & Růžička, 2000).

Formy interní komunikace

Na informační toky v podniku je možné pohlížet třemi způsoby. Mohou probíhat směrem shora dolů, tedy způsobem, kdy nadřízení jednosměrně komunikují s podřízenými pracovníky, a sdělují takto informace přímo verbálně, písemně, telefonicky či skrze e-maily, nebo sociální sítě, přičemž verbální způsob mívá běžně přednost (Mayerová & Růžička, 2000). Zdola nahoru, tedy případ opačný předchozímu způsobu, ve kterém podřízení sdělují informace svým nadřízeným. Tento způsob umožňuje získat

zpětné vazby od zaměstnanců i např. zavedením jednoduché schránky na nápady. Poslední, horizontální tok informací představuje komunikaci pouze mezi stejnými pracovními úrovněmi, tedy vedoucí – vedoucí, zaměstnanec – zaměstnanec (Lambert a kol., 2005).

Mayerová a Růžička (2000) dále dělí komunikaci na 2 druhy, které spolu utváří tzv. komunikační síť. *Formální komunikační síť* má za úkol předávat informace zaměstnancům ohledně požadavků podniku, skrze nejkratší zvolené komunikační cesty, které se mění pouze ve výjimečných případech. *Neformální komunikační síť* v podnicích vzniká zejména z důvodů sociálních vazeb mezi pracovníky, kteří mají potřebu své postoje a názory sdílet s ostatními spolupracovníky.

Využití sociálních sítí v podniku

Zdokonalování technologií a designu umožnilo v současné době využívat internetové sociální sítě jak uvnitř, tak i mezi podniky. Tyto sítě představují nejen pro zaměstnance území, na kterém již z části probíhá jejich sociální život s ostatními jedinci, ale zároveň dochází i k jejich využívání ze strany podniků pro potřeby komunikace s veřejností, a stále více i komunikace s vlastními zaměstnanci uvnitř daného podniku. Celosvětově nejvyužívanější sociální síť je dle statisty (2022) Facebook. V personální sféře je nejeftektivnější využívat ty sítě, kterými je možné zasáhnout co největší populaci, tedy rovněž Facebook. Ten personalistům poskytuje kromě podnikové komunikace i prostředek, jakým mohou získávat nové zaměstnance, prověřit si o nich důležité informace, a v současnosti se i nabízí možnost zřízení si firemního profilu pro případné stížnosti, dotazy, propagaci, vyhledávání odborníků apod. (Horváthová a kol., 2016). Pro již zmíněné vyhledávání odborníků existuje také sociální síť zaměřená specificky na tento účel zvaná LinkedIn (Pavlíček, 2010).

1.3 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy se v podniku vyskytují na všech úrovních managementu i napříč nimi. Je v zájmu každého účastníka tyto vztahy udržovat pozitivní, či alespoň neutrální, aby bylo udržováno příznivé prostředí pro práci a řešení úkolů. Na druhé straně negativní pracovní vztahy často vedou ke konfliktům, které zaprvé zasahují do produktivity pracovníků, a za druhé ve většině případů snižují spokojenost v práci zúčastněných. Existují však případy, ve kterých jsou využívány autoritativní styly vedení

managementu vytvářející spíše negativní vztahy s nadřízenými, za účelem zvýšení efektivity práce. Přínosnost efektů tohoto stylu vedení je diskutabilní (Stýblo, 1993).

Ve vztahu mezi podřízenými a nadřízenými bývá kritickým faktorem důvěra v druhou stranu, že má v úmyslu jednat spravedlivě a čestně. Tuto důvěru narušují např. situace, při kterých v podniku nastane nutnost změny, která zasáhne zaměstnance, přičemž tento efekt bývá umocněn v případech, kdy daní zaměstnanci nebyli o této změně předem informováni. Jinými důvody pro narušení pracovních vztahů mohou být osobní problémy zaměstnanců, které jim ale vedoucí pracovník neumožní vyřešit (např. den volna na pohřeb příbuzného, nebo možnost používání mobilních telefonů při práci). Dále se může jednat o umožnění / neumožnění pracovníků se podílet na rozhodnutí ohledně budoucích kroků podniku, které se těchto pracovníků budou týkat, nebo také o přístup nadřízeného ke způsobu trestání přestupků, výsledků, a jiného nežádoucího chování (Mayerová & Růžička, 2000).

Řešení konfliktů

V případě vzniku meziosobních či skupinových konfliktů se stává povinností nadřízených pracovníků usilovat bezprostředně o jeho vyřešení, a to bez porušení práv těchto zaměstnanců. V podnikové praxi dochází k využívání prostředníka, jehož úkolem je nezaujatě vyslechnout obě strany a navrhnout přijatelný kompromis (Mayerová & Růžička, 2000).

Odbory

Posláním odborů v podnicích je zastupování zájmů zaměstnanců a hájení jejich práv před představiteli vedení. Pokud jsou v podniku zavedeny odbory, tak dochází k vyjednávání mezi těmito odbory a vedením ohledně mzdových opatření, úprav pracovní doby, podobě pracovních řádů a kolektivní smlouvy, a propouštění zaměstnanců, kteří tímto způsobem získávají větší vyjednávací sílu (Kocianová, 2010; Mayerová & Růžička, 2000). Do položek kolektivní smlouvy patří následující.

- Mzdové podmínky – výše a skladba mezd, mimořádných odměn, a prémie. Vymezuje také zaměstnanecké výhody a způsob jejich poskytování, způsob hrazení přesčasů a valorizaci mzdy.
- Pracovní prostředí a podmínky – opatření určená pro snížení pracovního rizika, optimalizaci pracovních podmínek, a zlepšení kultury v práci.

- Jistota pracovních míst – dlouhodobí zaměstnanci jsou preferováni u případného povyšování a znovu zaměstnání, pokud tak není porušeno z důvodu upřednostnění jiného, nadměru výkonného zaměstnance. Toto se nazývá Princip seniority.
- Sociální opatření – opatření týkající se zdravotní péče, zaměstnanců s potřebou speciální péče, bytových záležitostí zaměstnanců a jejich zájmových činností apod.
- Práva managementu a odborů – vymezuje vztahy mezi odbory a vedením, a také frekvenci kontaktů mezi těmito stranami.
- Realizace a kontrola kolektivní smlouvy – zde se stanoví doba platnosti kolektivní smlouvy (bývá mezi 1 a 3 lety), přičemž ke kontrole jejího plnění dochází zpravidla pololetně (Mayerová & Růžička, 2000)

Přesto, že odbory nebývají zaměstnavateli přijímány pozitivně, existují i důvody kvůli kterým je svoleno k jejich zavedení v podniku, jako např. snížení nespokojenosti zaměstnanců se mzdou, zaměstnaneckými výhodami, či nadřizenými vedoucími pracovníky, avšak může se také jednat o osobní zájem zaměstnavatele na vytvoření kvalitních pracovních podmínek pro své zaměstnance, nebo i o snahu o zisk odborářských výhod (Mayerová & Růžička, 2000).

1.4 Pracovní podmínky a bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Pracovními podmínkami se rozumí některé faktory, které působí bezprostředně či zprostředkovaně na zaměstnance při práci, a ovlivňují tak jejich výkon, spokojenost, chování, a zdraví. Tyto faktory jsou obsažené v pracovní době, pracovním prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci neboli BOZP (Němec a kol., 2008), a podle Bucháčkové (2003) i v sociálně psychologických podmínkách práce, které se týkají práce s lidmi.

Určitá úroveň pracovních podmínek je v organizacích vynucována Zákoníkem práce, avšak je nutné nepřehlížet fakt, že kvalitní pracovní podmínky dokáží udržovat fyzické i psychické zdraví zaměstnanců, zvyšovat loajalitu a spokojenost s prací, a také pomáhají pracovníkům dosáhnout jejich očekávaného výkonu.

1.4.1 Pracovní doba

Samotná organizace pracovní doby a doby odpočinku je upravena zákoníkem práce, přičemž oba tyto faktory ovlivňují jak pracovní, tak i osobní životy zaměstnanců v oblastech časové využitelnosti, spokojenosti, zdraví apod. U standardního zaměstnání platí, že předem stanovená délka práce nesmí přesáhnout 40 hodin týdně, ve kterém je práce rozdělena do pěti pracovních dnů. Těchto týdenních 40 hodin je dále rozloženo dle pracovního režimu na pracovní a nepracovní dny, přičemž u pracovních dnů je určena jejich délka, časové umístění, a případné cykly střídání pracovních směn neboli částí pracovních dob, které je zaměstnanec povinen odpracovat. Tyto směny jsou obecně děleny na ranní, odpolední, a noční. V dny, na které připadají svátky a jiné dny pracovního klidu zaměstnanci běžně do zaměstnání povolávání nebývají, avšak firmy působící např. v oblasti pohostinství toto “pravidlo” obvykle nedodržují (Němec a kol., 2008; Šikýř, 2016).

Práce přesčas je případ, kdy zaměstnanec ať už dobrovolně se svolením organizace či z jejího příkázání odpracuje delší pracovní dobu, a to mimo rámec rozvrhu své pracovní směny. Existuje však možnost i zkrácení pracovní doby, která se neprojeví na snížení zaměstnancovi mzdy v případech, kdy tak dohodne organizace v kolektivní smlouvě (Němec a kol., 2008; Šikýř, 2016).

Flexibilní pracovní režim je využíván v podnicích s neustále se měnícími podmínkami provozu. Zaměstnanci mají možnost si sami volit směny vždy dle aktuálních potřeb podniku, a tudíž se jejich umístění pracovní doby vyznačuje pružností (Němec a kol., 2008; Šikýř, 2016).

1.4.2 Pracovní prostředí

Pracovním prostředím se rozumí fyzické prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou pracovní činnost. Toto prostředí je možno specifikovat dle Bucháčkové (2003) na prostorové řešení pracoviště a fyzikální podmínky práce, které Němec a kol. (2008) dále dělí na mikroklimatické podmínky, osvětlení, škodliviny v ovzduší, a hluk, které o přesnější popis doplňuje Šikýř (2016).

Prostorové řešení pracoviště

Legislativní ustanovení Zákoníku práce upravují minimální objem prostoru, který musí připadnout na jednoho zaměstnance, avšak kromě pracovní polohy do prostorového

řešení pracoviště dále spadá výška pracovní plochy a sedadla, zorné podmínky, pohybové prostory, a barevná úprava pracoviště. Vše kromě barevné úpravy pracoviště je možno shrnout pod poskytnutí dostatečného pohybového, pracovního a manipulačního prostoru pro zaměstnance, stejně tak jako vyhovující zorné vzdálenosti v případě zorných podmínek (Němec a kol., 2008; Šikýř, 2016).

Výše zmíněná barevná úprava pracoviště nese spojení s efekty, které určité barevné úpravy pracoviště přinášejí. Z psychologického hlediska je možné tvrdit, že jisté barvy vyvolávají v jedincích určité emoce. Jako učebnicový příklad organizací využívajících této znalosti bývá často uváděna banka Air Bank a nemocnice obecně. Bezpečnostní zařízení a zdroje nebezpečí nesou varovná barevná označení, toto je bezpečnostní efekt. Signalizační efekt usnadňuje skrze barevná značení orientaci v různých prostorách, kde se světlé barvy používají pro zesvětlení celé plochy pracovišť, a v případě úpravy pracoviště barvami, které mají působit pouze příjemně, se jedná o efekt estetický (Němec a kol., 2008; Šikýř, 2016).

Fyzikální podmínky práce

K narušování pracovního procesu může docházet hned z několika fyzikálních důvodů. Jako první příčinou se mohou jevit neoptimální teploty pracovního prostředí, vlhkost ovzduší, vítr, nebo naopak nedostatečná cirkulaci vzduchu. Dále nerovnoměrnost a nedostatečnost osvětlení či jeho nedokonalé nasměrování, které může vést k oslňování pracovníků. Prach a jiné škodliviny v ovzduší, proti kterým nejsou zavedena dostatečná opatření, mohou být třetí příčina, a v poslední řadě se může jednat o zvukové či vibrační rušivé elementy (Kociánová, 2010; Němec a kol., 2008).

Práce z domova je speciální pracovní režim, při kterém zaměstnanec plní všechny či většinu svých pracovních povinností mimo své běžné pracoviště skrze prostředky komunikačních a informačních technologií. Možnost zavedení této formy práce je však velmi náchylná na přístup pracovníků a obsah samotné práce (Němec a kol., 2008).

1.4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V zájmu samotné organizace je předcházení rizikům pracovního prostředí, které by mohly ohrozit zdraví zaměstnanců při výkonu práce. Následky úrazů či nemocí zaměstnanců pro podnik často znamenají narušení produkce i vedlejší výdaje ve vážnějších případech, avšak předmětem BOZP je kromě výše zmíněných pojmů v

současné době i prevence vzniku škod na majetku a na životním prostředí. Celá oblast BOZP je v mnoha ohledech upravena legislativou, například předpisy o ochraně zdraví a života, předpisy hygienickými a protiepidemickými, stavebními, ohledně požární ochrany apod. (Němec a kol., 2008).

Kultura v organizaci

Do pracovních podmínek spadá také kultura v organizaci (Němec a kol., 2008). Definice organizační kultury nejsou zcela jednoznačné, avšak je možné tento pojem obecně nastínit jako znaky (např. chování, normy, postoje a klima), kterými se vyznačují všichni členové jednoho podniku, a promítá se na tomto podniku jako na celku, přičemž tyto znaky jsou mezi různými podniky odlišné. Podoba formálních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, stejně tak jako styl vedení, kontrolování, a do určité míry i požadavky na zaměstnance, závisí na zaběhlé kultuře v organizaci. Nejčastěji používaná definice organizační kultury pochází ze slov E. H. Scheina (Mayerová & Růžička, 2000), tedy že kultura představuje všudypřítomný fenomén vznikající interakcemi s ostatními a poté tvarovaný vedením, a zároveň i soubor struktur, pravidel a norem, jež usměrňují chování (Schein, 1989).

Úrovně organizační kultury

1. *Artefakty / Symboly* představují nejvyšší úroveň. Zahrnují zřetelné objekty a procesy jako mluvu a chování.
2. *Kulturní hrdinové* jsou určité osobnosti, jež v daném podniku charakterizují vysoké kulturní hodnoty.
3. *Organizační rituály a ceremonie* označují plánované akce s vysokým kulturním významem.
4. *Kulturní hodnoty* představují kolektivní důvěru a očekávání týkající se pozitivních a racionálních věcí. Schein (1989) toto tvrzení potvrzuje, a mezi hodnoty zařazuje i víru, cíle a filozofii (Mayerová & Růžička, 2000)

Schein (1989) znázorňuje pouze 3 úrovně, jimiž jsou artefakty, přijaté víry a hodnoty, a na nejnižší úroveň uvádí základní předpoklady, které vymezuje pomocí nevědomých vír přijatých za samozřejmost, vnímání, myšlenek a pocitů.

Syndrom vyhoření

Tento syndrom v některých případech postihuje zaměstnance, kteří mají povinnost se dlouhodobě zabývat určitými emocionálně náročnými situacemi. Jedná se o stav, kdy se střetávají vysoká očekávání jedince s vysokou zátěží dané činnosti, což může vést ke stavu extrémního vyčerpání z hlediska fyzického i psychického. Nejčastěji se tento syndrom vyskytuje u jedinců pracujících s lidmi (Kallwass, 2007; Kociánová, 2010).

1.5 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu

Hodnocením pracovníka se dle Mayerové a Růžičky (2000) rozumí posuzování postojů, názorů, vlastností, a chování určitého zaměstnance vedoucím pracovníkem za určité situace, činnosti, či při kontaktu s jinou osobou. Personálním managementem je toto hodnocení pracovníků a pracovního výkonu prováděno z toho důvodu, že pomáhá odhalit a popřípadě i zlepšit faktory, jež se bezprostředně promítají na výstupech podnikání ze strany zaměstnanců (Mayerová & Růžička, 2000).

Obsahem této činnosti je posouzení souladu pracovní kompetence zaměstnanců s profesními nároky práce, jejich výkonnosti, a také vztahu k vykonávané práci. Výsledek zjištění těchto skutečností může být doprovázen upozorněním na případné chyby a nedostatky zaměstnance, ale v případě podání značně jiných, než standardních výkonů dochází v určitých případech i k hmotnému odměňování, či trestání v opačných případech (Mayerová & Růžička, 2000). Úspěšnost či neúspěšnost pracovníka bývá určena na základě plnění jeho/její očekávaného pracovního výkonu, či jednání v pracovní skupině (Hentze & Brose, 1991; Kociánová, 2010).

Metody hodnocení se dle Mayerové a Růžičky (2000) rozdělují následovně.

- *Kvalitativní metody*, pod které spadá pracovní posudek, tedy verbální popsání znaků pracovního jednání zaměstnance, které je zakončeno vyjádřením posuzovatele ohledně možných opatření.
- *Kvantitativní metody*, pod které spadá hodnocení pomocí slovní, číselné, či grafické posuzovací stupnice. Při hodnocení pomocí slovní posuzovací stupnice volí posuzovatel z předem stanovených možností tu nejvíce výstižnou pro hodnoceného zaměstnance. V ostatních dvou případech dochází k návrhu stupnice, do které pro každý zkoumaný znak zanáší posuzovatel svůj soud, který

je v případě číselné stupnice zanesen pomocí čísla, a v případě grafického posouzení v podobě označení míry souhlasu.

- *Porovnávací metody*, pod které spadá párové porovnání a seřazení. Párové srovnávání znamená, že posuzovatel porovnává všechny účastníky pracovní skupiny po dvou jedincích mezi sebou, a volí vždy toho lepšího vzhledem ke stanovenému hodnocenému znaku. Při seřazování dochází obdobně k porovnávání členů skupiny dle stanoveného znaku, avšak výstupem je zde seřazení všech členů od nejhoršího hodnocení po nejlepší.

Kociánová (2010) představuje také speciální možnosti využití těchto metod. Dotazník s otázkami typu ano/ne, týkajících se chování pracovníka, se označuje pod pojmem Check-list. Check-list v kombinaci s hodnotící stupnicí lze také upravit do tzv. hodnotící ankety, či další varianty této kombinace zvané Behaviorally Anchored Rating Scales, zkráceně BARS, skrze kterou se hodnotí požadované chování. Poté je do metod hodnocení schopností řazen Assessment centre a Development centre, k jejichž využívání dochází především u výběru zaměstnanců.

1.6 Motivace

Zdroje motivace zaměstnanců se mohou vyskytovat v mnoha odlišných oblastech, například motivační faktory lze dělit na vnitřní a vnější, či na hmotné a nehmotné. Vnější podnět vedoucí jednotlivce k výkonu neboli stimul, je pro účely této práce sjednocen s pojmem motivace, tedy zájmem vnitřním (Kociánová, 2010). Nástroje motivace mohou být poté členěny na pozitivní a negativní (tedy odměny a sankce či tresty), nebo také na finanční a nefinanční, na které je tato část blíže zaměřena (Urban, 2017).

Pracovní motivace v podniku představuje klíčový faktor oblasti pracovní iniciativy, nasazení, loajality, a odpovědnosti zaměstnanců. Tento pojem může být vysvětlen jako faktor/faktory, které nabíjí, usměrňují, a udržují chování jedince (Wong a kol., 2008). Skrze zvolení vhodných nástrojů motivace a způsobu s jejich zacházením, dokáže podnik ve většině případů dospět k lepším výkonům svých pracovních sil. Okolnosti, které přispívají či brání motivaci, se nazývají *motivační faktory*, jejichž třídění je možné zobrazit např. skrze Maslowovu pyramidu potřeb (Urban, 2017) viz Přílohu F.

1.6.1 Finanční motivace

Motivování pracovníků skrze peněžní nástroje v jakékoli podobě patří k obvykle využívaným způsobům v podnikovém prostředí. Základem je zde samotná pevná mzda zaměstnance, ke které poté mohou být připojeny další formy finančního odměňování, jako například:

- *Pohyblivá složka*, která ovlivňuje výši odměny, prémie, či bonusu pracovníkova na základě jeho/její výkonnosti a jiných pro podnik prospěšných aktivit.
- *Odměna vázána ke schopnostem zaměstnance* bývá určena na základě hodnocení výsledků daného zaměstnance po delší časové období (Urban, 2017).

Tyto výše zmíněné formy motivace mohou být zaměstnancům poskytnuty, ale také sníženy či přímo odebrány při vykazování naopak nežádoucího výkonu. V takovém případě hovoříme o motivaci negativní, tedy o sankcích (Urban, 2017).

1.6.2 Nefinanční motivace

Motivační nástroje této kategorie mají zpravidla nehmotný charakter, a často přímo souvisejí s dříve představenými činnostmi obsaženými v oblastech personálního managementu. Předpokládá se, že zvýšení pracovní úspěšnosti působí ze všech ostatních nástrojů na zvýšení pracovní motivace nejsilněji, avšak efektivita nefinanční motivace je na individuálních osobnostech, přístupech, zájmech, a vlohách zaměstnanců závislá (Urban, 2017).

Mezi nástroje, které napomáhají pracovní úspěšnosti zaměstnanců, řadí Urban (2017) kvalitní adaptaci, zaškolení, a trénink nově zaměstnaných jedinců, vyjádření důvěry při zadávání úkolu, oboustranná komunikace, hodnocení a vhodné provádění kontroly zaměstnance, a při splnění úkolu následné vyjádření pochvaly a omezení negativních reakcí. Dále nabízení mentoringu a coachingu, umožnění účasti na rozhodovacích procesech, a využívání delegace, pokud je pracovník delegovanou činností schopen vykonávat z pohledu schopností i časových možností. Zvolení správného nástroje pro konkrétního zaměstnance a situaci je klíčové.

Zaměstnanecké benefity

Takto bývají označovány výhody nabízené zaměstnavatelem zaměstnancům, které nemají nutně finanční či nefinanční podobu. Jejich případné poskytování běžně závisí na vztahu zaměstnance k organizaci, jeho pracovního postavení v hierarchii, délce

zaměstnání, a povaze samotné vykonávané práce (Urban, 2017). V současnosti se v podnikovém prostředí vyskytuje mnoho podob těchto benefitů.

Příklady Horváthové a kol. (2016) jsou soukromý smartphone, služební notebook a služební vozidlo, trénink a rozvoj, nadstandardní zdravotní péče, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou a sick days.

Urban (2017) doplňuje Horváthovou a kol. (2016) o stravenky či bezplatné občerstvení na pracovišti, různé typy nadstandardního pracovního volna, příspěvky na dopravu, a výhody v oblasti, která se vztahuje k práci. Horváthovou a kol. zmíněná služební vozidla, notebooky, telefony apod. řadí pod pracovní pomůcky, a v oblasti výhod sociální povahy zmiňuje také péči o děti, příspěvky na kulturní, sportovní, rekreační aktivity a dovolenou, drobné dárky, a především nabídku produktů a služeb firmy zaměstnancům za zvýhodněné ceny.

1.6.3 Angažovanost

S pojmy motivace, loajalita, a spokojenost s prací také úzce souvisí tzv. pracovní angažovanost. Jedná se o psychologickou chuť zaměstnance podávat v zaměstnání kvalitní výkony, avšak dobrá motivace, loajalita, a spokojenost, ačkoli se jedná o navzájem se doplňující procesy, nemusí vždy zaručovat zaměstnancovu vysokou angažovanost. Spolu s podporou, agilitou, a sdíleným cílem tvoří angažovanost čtyři oblasti umožňující udržitelnost výkonnosti podniku, a nejčastějšími faktory, které tuto specifickou oblast ovlivňují, bývají vedoucí pracovníci, kolegové, zákazníci, organizace jako celek, a samotný obsah práce, kterou zaměstnanec vykonává (Horváthová a kol., 2016).

2 Představení generací

Tato kapitola je věnována představení převážně zkoumaných generací souvztažně k dílčímu cíli 2, přičemž ostatní generace jsou zde velmi krátce nastíněny také. Skrze pojem generace se třídí jednotlivci do skupin dle doby, ve které se narodili. U stanovování tohoto časového období se mezi publikacemi objevují mírné rozdílnosti, a z tohoto důvodu je nadále pracováno s tříděním podle Horváthové a kol. (2016). Těmto obdobím náleží různé významné události, jejichž prožití příslušníci generací sdílejí. K tomuto faktoru se dále připojují rozdílné zkušenosti ze sociálního života, které spolu s těmito událostmi ovlivňují osobnost, hodnoty, a pocity jedince vůči autoritám (Smola & Sutton, 2002). Pro tuto práci podstatné generace X, Y, a Z jsou představeny níže.

Mezi ostatní, pro výzkum vedlejší generace je možné zařadit například Ztracenou generaci (1883—1900), jejíž členové si prožili první světovou válku, Velkou generaci (1901—1924) obsahující veterány druhé světové války, kteří dospívali při Velké hospodářské krizi, a Tichou generaci (1925—1945) žijící v době utichání válečného konfliktu. Dále generaci Baby Boomers (1946—1964), také označovanou jako *šťastná generace*, žijící v dobách ekonomické prosperity, a na závěr nejmladší současnou generaci Alfa (2011—2025), pro kterou je předpokládána neodlučitelnost od internetu, vysoká vzdělanost, a nízká loajalita vůči zaměstnavateli (Horváthová a kol., 2016).

2.1 Generace X

Zástupci této generace byli narozeni v letech 1965 až 1980, a v ČR se jim také přezdívá *Husákovi děti*. Doba, ve které vyrůstali, se vyznačovala finanční, společenskou a rodinnou nejistotou, což dovedlo generaci X ke značnému individualismu a skepticizmu (Lancaster & Stillman, 2002; Motýl, 2014). Skrze styl jejich života vzniklo moto *work hard, play hard*, které je ikonické pro tuto generaci, a zároveň se odráží v jejich vyhledávání rovnováhy mezi prací a soukromým životem (Wong a kol., 2008). V případě zaměstnání uvádí Motýl (2014), že se tito jedinci vyznačují loajalitou, avšak zahraniční zdroje Wong a kol. (2008) a Lancaster & Stillman (2002) doplňují, že tato loajalita je spíše ve vztahu k profesi, a nikoli k zaměstnavateli. U členů této generace nejsou neobvyklé obavy, že budou nahrazeni mladšími kolegy. Již zmíněný individualismus se u této generace projevuje také v podobě malé důvěry v autoritu, a velkého sebevědomí, což platí i v případě manželství, která bohužel často končí

rozvodem (Lancaster & Stillman, 2002). Motýl (2014) se však domnívá, že důvod pro vyšší rozvodovost, než v případě ostatních generací spočívá v tom, že pro tuto generaci je práce i důležitější než rodina. Přesčasý jsou těmito jedinci považovány za normální součást práce, což často také vede k syndromu vyhoření (Motýl, 2014).

2.2 Generace Y

Jedinci narození mezi lety 1981 a 1995 spadají do generace Y, která se mezinárodně objevuje také pod názvem *mileniálové*. Je tomu tak z toho důvodu, že jejich zapojení do pracovního procesu nastalo až v novém miléniu. Označení Y pochází z anglického jazyka, ve kterém je znění této samohlásky totožné slovu *why*, neboli *proč* (Horváthová a kol., 2016). Již v dětství jim bylo věnováno mnoho pozornosti od rodičů (často optimistických boomerů), kteří od nich měli vysoká očekávání, a zároveň vyrůstaly v období rozvoje technologií bez výskytu žádných výraznějších katastrof, pokud jde o ČR (Kubátová & Kukulková, 2013). Tento životní základ napomohl utvoření sociální, optimistické, a sebevědomé povahy, která se v pracovním prostředí projevuje například cílevědomostí. Tato generace si váží toho, pokud jim je umožněno nést zodpovědnost, účastnit se na rozhodování, či dlouhodobě rozvíjet své schopnosti, avšak mívají zároveň i jiné požadavky na práci než dřívější generace. Pracovní flexibilita, a to jak z pohledu času, tak i místa, je jedním z typických požadavků mileniálů. Zaměstnání v jejich případě slouží jako prostředek, kterým si umožňují uskutečňovat soukromé zájmy, což znamená i to, že na propuštění nebývá pohlíženo jako na opravdovou hrozbu (Lancaster & Stillman, 2002; Wong a kol., 2008).

2.3 Generace Z

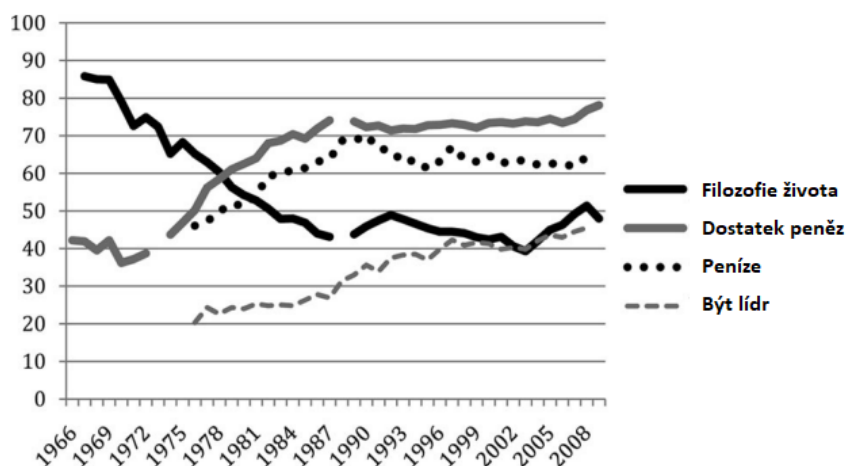
Příslušníci této generace se narodili v období od roku 1996 do 2010, a to do světa, který již aktivně využívá digitální technologie. Tyto technologie se tak přirozeně staly součástí i jejich osobních a sociálních životů, což zapříčinilo i jejich zdatnost a učenlivost v tomto oboru. Toto období, ačkoli nadále bez závažnějších katastrof, se vyznačuje finanční krizí, ztrátou jistot, a také rozpadem tradiční rodiny, což vede k silnějšímu individualismu a ztrátě loajality i v případě zaměstnaneckého poměru. Generace Z se velmi rychle specializuje, avšak své schopnosti zaměřuje pouze na obor či věci, které jí zajímají, což se odráží v jejich hledání vysněné pracovní kariéry, a tudíž i počáteční ztrátě loajality. Je možné předpokládat, že prožívání zkušeností *na vlastní*

kůži představuje pro tyto jedince silnou potřebu. Zároveň však z důvodu života na internetu u nich opadáva zájem o četbu tištěných materiálů, a zkracuje se schopnost v délce věnování pozornosti, což nasvědčuje jejich upřednostňování rychlosti nad přesností (Horváthová a kol., 2016).

2.4 Vývoj doby

Postupem času dochází ke změnám téměř ve všech oblastech. Změnily se možnosti pro ženy a menšiny v pracovním prostředí ve snaze o nastavení rovnosti, rozvoj nových technologií a jejich uvedení na trh umožňuje stále rychlejší a efektivnější fungování podniků. Život generace X měnily počátky televize, internetu a počítačů, zatím co v současné době začíná být těmto starším generacím z důvodu pokroku technologií jejich pracovní prostředí čím dál tím méně povědomé (Kubátová & Kukulková, 2013). Komunikace se zrychluje, přenáší se z osobní komunikace do online formy, a požadavky kladené na zaměstnavatele se mění s každou generací. Níže na grafu 1 je znázorněn vývoj životních cílů Amerických vysokoškolských studentů od roku 1966 do 2009, kde svislá přímka uvádí kolik procent studentů uvedlo životní cíl za důležitý. Postupem času důležitost *vyvinutí smysluplné filozofie života* klesá až na úroveň pomalu rostoucího životního cíle *stát se lídrem*, a sdílí tak spolu nejnižší pozici. Nejvyšší, a stále rostoucí prioritou setrvává od roku 1979 cíl dostatečného finančního zaopatření, pod kterým respondenti umístili cíl *peníze*, jejichž důležitost setrvává s časem přibližně konstantní.

Obr. č. 1: Graf vývoje životních cílů



Zdroj: Twenge a kol. (2012), vlastní překlad

2.5 Generační stereotypy

Stereotypizace se nepochybně často objevuje u mnoha skupin lidí, a není tomu jinak ani v případě generací. Tato část se soustředí na výběr jednoho stereotypu pro každou jednotlivou generaci k následnému testování a porovnání s výsledky šetření. Samotné stereotypy nesou určitou míru provázání s výše uvedeným představením generací v kapitole 2.1 až 2.3, a z tohoto důvodu jsou zde tato data využita jako podklad pro stanovení následujících stereotypů.

- Generace X věří, že úspěchu může být dosaženo skrze tvrdou práci
- Generace Y má zájem rozvíjet své dosavadní schopnosti
- Generace Z není loajální svému zaměstnavateli

3 Metodika práce

V této části jsou představovány detaily šetření navazující na výše zmíněné cíle. Struktura a postup při sestavování šetření odpovídá spojení zestručněných pojetí Egera a Egerové (2017), Reichela (2009), Hendla (2016) a Punche (2008). Nejprve je provedena preempirická fáze, která má za úkol přípravu předpokladů pro výzkum, na kterou navazuje fáze empirická, kde již dochází k formování designu šetření samotného (Eger & Egerová, 2017; Punch, 2008).

3.1 Preempirická fáze

Dle tématu této bakalářské práce, tedy “Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí”, se bude práce nadále zabírat přesněji zaměstnanci několika podniků v ČR příslušícími generaci X, Y, nebo Z v pracovním věku 18 a více let viz kapitola 2.

Šetření

Při základním členění dle Reichela (2009) se tento výzkum řadí mezi *výzkumy empirické*, pracující s konkrétními údaji o jevech a procesech sociální skutečnosti, ve kterých jsou data získávána skrze určité metody výzkumu a sběru dat. Jak uvádí Eger a Egerová (2017) pojem “empirie” znamená zkušenost získaná například pozorováním, avšak vzhledem k řešenému tématu byla zvolena technika *dotazování*, přesněji skrze *dotazníky* ve fyzické i elektronické podobě. Zkoumání skutečností probíhá v jejich vlastním prostředí, a to bez/s minimální manipulací proměnných, tedy skrze *neexperimentální přístup* (Hendl, 2016; Reichel, 2009).

Dále u členění dle základního paradigma spadá tento výzkum pod *přístup kvantitativní*. Tento přístup předpokládá, že zkoumané fenomény jsou svým způsobem měřitelné, informace o nich jsou získávány v kvantifikovatelné a formálně porovnatelné podobě, a následně se analyzují statistickými metodami s cílem kvantitativního popisu zákonitostí (Hendl, 2016; Reichel, 2009; Svoboda a kol., 2019). Účel výzkumu je směřován za popisem skutečností mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí, Eger a Egerová (2017) jej tak řadí mezi výzkumy s *deskriptivním* výstupem.

3.2 Empirická fáze

V této kapitole jsou popisovány specifika zvoleného výzkumné nástroje, na což je dříve v práci referováno jako na design, a způsoby provádění analýzy dat. Jako nástroj sběru těchto dat je zvolen *dotazník*, pro který je typické pokládání otázek i získání odpovědí písemným způsobem (Gavora, 2000). Pro respondenty je zajištěna anonymita a flexibilita v době a místě vyplňování dotazníku, což dle Reichela (2009) může být nápomocné u významného problému dotazníkových šetření, a to nízkou návratností. V dotazníku této práce se objevují jak uzavřené, tak i 2 otevřené otázky, přičemž napříč celým dotazníkem neplatí závislost na pořadí odpovídání. Toto vymezení implikuje, že se jedná o dotazník polostrukturovaný dle Reichela (2009) a Egera a Egerové (2017).

Uzavřené otázky vedou respondenty k odpovědi skrze výběr z nabízených variant. V případě tohoto šetření se jedná přesněji o otázky výběrové neboli umožňující výběr právě jedné varianty (Eger & Egerová, 2017; Reichel, 2009; Svoboda a kol., 2019). Tento typ otázek se zde vyskytuje výhradně ve formě tzv. Likertových škál, tedy otázek se zpravidla pětistupňovou pohyblivou škálou, kde 1 představuje minimální, a 5 naopak maximální míru souhlasu (Eger & Egerová, 2017). Dle Walkera (2013) však uvedených 5 stupňů pravidlo nepředstavuje. V dotazníkovém šetření této práce je využívána posunutá pětistupňová škála -2 až +2 včetně 0 představující *ani souhlas, ani nesouhlas*, jakožto alternativa pro možnost *nevím*. *Otevřené*, nebo také *volné otázky* nabízejí respondentovi prostor odpovědět svými vlastními slovy (Eger a Egerová, 2017; Reichel, 2009; Walker, 2013). Výsledná podoba dotazníku je inspirována zásadami tvorby a řazení otázek dle Reichela (2009) viz příloha G.

3.2.1 Analýza dat

Pro účely analýzy mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí jsou stanoveny tzv. *hypotézy* neboli podmíněně pravdivé výroky ohledně existenci určitého např. fenoménu či faktu, a jejich příčinách (Reichel, 2009). Postup při sestavení a výběr způsobu testování hypotéz probíhající napříč kapitolou 4.2 odpovídá pojetí Svobody a kol. (2019). Pro provedení testování je vždy nejprve stanoveno tvrzení H_0 , tedy *nulová hypotéza*, které se předpokládá za pravdivé, pokud není prokázáno o opaku, a *hypotéza alternativní* H_A , která pravdivost H_0 popírá. Jejich dílčí formulování je součástí analýzy kapitoly 4.2, přičemž jejich následné testování je vždy prováděno na standardní hladině

významnosti $\alpha = 0,05$. Pokud p-hodnota daného testu vyjde menší nežli hladina významnosti, poté je H_0 zamítnuta (Svoboda a kol., 2019).

Všechny statistické výpočty, včetně vytváření grafů a histogramů, jsou prováděny prostřednictvím softwaru Statistica za pomoci MS Excel. Povaha uzavřených otázek, které umožňují odpovědi pouze v předem určené podobě, neumožňuje vznik odlehlých ani extrémních hodnot, avšak chybějící hodnoty jsou v souboru případně nahrazeny průměrnou hodnotou. V případě otevřených otázek by byly pouze odstraněny nelogické či irelevantní odpovědi, avšak takového opatření nebylo třeba.

Sběr dat

Celá fáze sběru proběhla v měsíci března roku 2022. Respondenti byli dotazováni na otázky týkající se jejich subjektivního vnímání sebe sama, přičemž tento proces byl jednorázový. Pro zajištění vyšší kvality tohoto šetření byly záměrně získáni respondenti z vícero podniků. Distribuce dotazníků proběhla osobním předáním i výběrem na místě pracoviště, nebo rozesláním elektronickou poštou na základě preferencí podniků.

3.2.2 Metody vyhodnocování dat

Pro potřeby praktické části je nejprve nutné vymezit a stanovit využívané postupy výpočtů ukazatelů, se kterými je později pracováno, jelikož korelují s provedenými testy či tabulkami. Jedná se zejména o aritmetický průměr, výběrovou směrodatnou odchylku, a medián.

Aritmetický průměr, nebo také střední hodnota značena \bar{x} , je počítána jako suma čísel, která je následně dělena počtem těchto čísel. Vyjádření vzorcem je podle vzoru Budíkové a kol. (2010) znázorněno níže, avšak může být také využita odpovídající funkce v Excelu =PRŮMĚR.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i \quad (1)$$

Kde: n ... počet hodnot,

x_i ... hodnota i-té pozice.

Výběrová směrodatná odchylka značena s vyjadřuje, jak moc se hodnoty vychylují od aritmetického průměru. Běžně platí, že čím vyšší výběrová směrodatná odchylka, tím více se od sebe navzájem hodnoty liší. Data, ve kterých se vyskytuje vysoká odchylka, lze také chápat jako data s vysokou variabilitou. Výpočtu může být dosaženo skrze

využití níže uvedeného vzorce Budíkové a kol. (2010), či za pomoci odpovídající funkce v Excelu =*SMODCH.VÝBĚR.S*.

$$s = \sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (2)$$

Kde: n ... počet hodnot,

x_i ... hodnota i -té pozice,

\bar{x} ... aritmetický průměr.

Medián lze chápat jako hodnotu značenou $x_{0,5}$ u které platí, že po seřazení je jedna polovina dat nad touto hodnotou, a jedna polovina pod (Svoboda a kol, 2019). Pro výpočet lze využít odpovídající funkci v Excelu =*MEDIAN*, nebo ho lze dle Budíkové a kol. (2010) v seřazeném výběru nalézt na pozici č. (počet hodnot / 2 + 0,5).

Ověřování normality a homoskedasticity

Testování normality je na základě počtu vzorků jednotlivých výběrů (≤ 50) viz kapitolu 4.1 prováděno nadále výhradně za pomoci *Shapiro-Wilkova testu*. Normalita je ověřena grafickou metodou za pomoci SW Statistica, a funguje na principu, že pokud p -hodnota u kterékoliv generace vyjde menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, poté je normalita zamítnuta. Toto zamítnutí pak znamená, že testovaná data nepocházejí z normálního rozdělení (Svoboda a kol., 2019).

Ověření homoskedasticity přímo navazuje na ověření normality, a to tím, že při zamítnutí normality je homoskedasticita dat ověřována za pomoci *Leveneova testu*, a naopak *Cochran, Hartley, Bartlett testu* při jejím splnění. Její splnění znamená, že rozptyly ve výběrech lze považovat za stejné, a spolu se splněním normality je druhou nezbytnou podmínkou ke provedení *jednofaktorové ANOVY testu*, přičemž zamítnutí kterékoliv z těchto podmínek vede k využití její neparametrické obdoby, tedy *Kruskal-Wallisova testu* (Svoboda a kol., 2019).

Výpočet p -hodnoty se u všech prováděných testů nadále řídí níže znázorněnými vzorci podle podoby stanovené alternativní hypotézy.

- Levostranná H_A : $F_0(x_{\text{obs}})$
- Pravostranná H_A : $1 - F_0(x_{\text{obs}})$
- Oboustranná H_A : $2 * \min (F_0(x_{\text{obs}}); 1 - F_0(x_{\text{obs}}))$

Kde $F_0(x_{\text{obs}})$ označuje rozdělení distribuční funkce daného testu (Svoboda a kol., 2019).

4 Dotazníkové šetření

Počínaje touto kapitolou jsou představovány jednotlivé části provedeného šetření na téma analýza mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí, ve kterých dochází k postupnému naplňování dílčích cílů praktické části. Nejprve je zde představeno sestavení dotazníku a jeho výsledků, na které navazuje analýza dat a shrnutí výsledků, které je ukončeno doporučeními pro podnikovou praxi, a v následující kapitole závěrem.

Na základě snahy o šetření mezigeneračních odlišností v chování, motivaci a postojích jsou otázky dotazníkového šetření soustředěny právě na tyto oblasti. Pro roztřídění respondentů do jednotlivých generačních kategorií jsou určeny identifikační otázky *Váš rok narození*, přičemž znalost celého data narození by byla pro kategorizaci nepodstatná, a *Vaše pohlaví*. Všem respondentům je tímto způsobem poskytnuta anonymita. Slovní stavba otázek je také upravena, aby byla co možná nejsrozumitelnější pro všechny cílové respondenty. Řazení otázek se řídí systémem *úvodní otázky – snadné otázky – těžší, více osobní otázky – snadné, otevřené otázky*, přičemž otázky týkající se obdobných témat jsou uvedeny po sobě. Použité otázky spolu s odpovídajícím pořadovým označením jsou zobrazeny v příloze CH.

Dotazník je rozdělen na 2 části, část s uzavřenými otázkami 1 až 18, a část s otevřenými otázkami 19 a 20. První otázka *často mívám chuť do práce* je v šetření považována za úvodní, avšak její formulace je stanovena takovým způsobem, aby její odpovědi stále přinášely statistickou hodnotu, a nemusela být tak z analýzy vyřazena. V návaznosti na kapitolu 2.5 jsou do otázek zahrnuty stereotypy, kde stereotyp generace X je reprezentován otázkou 2, stereotyp generace Y otázkou 10, a stereotyp generace Z otázkou 12. Dotazník samotný ve finální podobě, ve které byl podáván respondentům k zodpovězení, je zobrazen v příloze A.

Elektronický dotazník je vytvořen za použití online formuláře Google Forms, do kterého jsou zavedeny identické otázky a popisky jako v případě papírového dotazníku. Tento online formulář neumožňuje nastavení odpovědí na uzavřené otázky odpovídající zvolené škále v rozmezí -2 až 2, pouze škálu 1 až 5 jako nejpodobnější, která je dále v analýze dat pouze převedena na původně zvolenou škálu -2 až 2 pro účely zachování jednotnosti odpovědí.

4.1 Výsledky dotazníku

15denní fáze sběru dat je uzavřena s konečným počtem 133 odpovědí, přičemž 68 % respondentů uvádí své pohlaví jako ženské, a 32 % jako mužské. Toto nerovnovážné zastoupení lze nejpravděpodobněji vysvětlit genderovým složením pracovních pozic respondentů v podnicích, které se s výzkumem rozhodly spolupracovat. Ve většině těchto podniků se administrativní pracovníci, kteří se na počtu odpovědí podílí nejvíce, skládají převážně z pracovníků. Zastoupení generací X, Y, a Z se mírně liší, avšak tato skutečnost by pro účely analýzy dat neměla představovat problém. Suma získaných generací respondentů je následující.

- Generace X: 47 respondentů
- Generace Y: 45 respondentů
- Generace Z: 41 respondentů

4.1.1 Představení zúčastněných firem

V této podkapitole jsou stručně představeny firmy, jejichž pracovníci se podíleli na vyplňování dotazníků. Celkem bylo přijato 102 elektronických vyplněných dotazníků, a 31 papírových.

AM BTN Services

Společnost s ručením omezeným založena roku 2019 se sídlem v Praze. Předmět podnikání této společnosti má široký rozsah, především se však soustředí na poskytování služeb v oblasti informačních technologií, poradenství, vzdělávání, a zprostředkování obchodu v tomto oboru, a služby spojené se zpracováním dat. Počet zaměstnanců AM BTN Services se v současnosti pohybuje v rozmezí 10—19 (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022a; Podnikatel.cz, 2022a).

DOFI-MK

Tato společnost s ručením omezeným se sídlem v Rokycanech působí na trhu od roku 1996 v oboru silniční motorové dopravy, primárně za využití kamionových vozidel. Mimo samotnou dopravu jsou zde prováděny i opravy dopravních prostředků, a klempířství. Odhadovaný počet zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 20—24 dle Podnikatele.cz (2022b), přičemž papírové dotazníky zde byly vyplněny 21 zaměstnanci (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022b).

JN Interier

Jak již naznačuje název, tato společnost se zabývá výrobou nábytku a vybavení kuchyní na zakázku, včetně služeb případného designování interiéru. Předmět podnikání je tedy zařazen pod truhlářství a podlahářství spolu s montáží, opravami apod. Na trhu působí od roku 2006, přičemž tehdejší odlišné zaměření společnosti se v roce 2015 oficiálně upravilo do současné podoby. Počet zaměstnanců je odhadovaný na 25—49 (JN Interier, 2022; Podnikatel.cz, 2022c).

Komerční Banka

Komerční banka, specifitěji pobočka umístěná v Rokycanech, je společnost poskytující univerzální bankovní služby a poradenství od roku 1992. Z tohoto menšího podniku s nízkým počtem zaměstnanců, bylo získáno 10 vyplněných papírových dotazníků (idatabaze, n.d.; interní zdroje firmy).

Měšťanská beseda Plzeň

Měšťanská beseda je podnik u náměstí v Plzni rozdělený na 2 patra. Přízemí besedy je věnováno kavárně, zatímco první patro obsahuje rozsáhlou plochu s pódium, na kterém se uskutečňují různé kulturní akce, jako např. maturitní plesy, divadla, přednášky, různá vystoupení apod. Beseda byla založena v roce 1994, a současný očekávaný počet zaměstnanců se pohybuje kolem 10—19 (interní zdroje firmy; Podnikatel.cz, 2022d).

Progroup Board

Původně německý podnik se čtyřmi jednatelem pocházejícími taktéž z Německa, který má zřízených mnoho poboček i mimo svou domovskou zemi. Pobočka, ve které bylo prováděno šetření elektronickým dotazníkem působí v Rokycanech, a soustředí se na produkci obalového materiálu, a to především z vlnitého papíru a lepenky. V současnosti se počet zaměstnanců tohoto podniku odhaduje na 50—99 (Podnikatel.cz, 2022e; Progroup AG, 2022).

Rokycanská nemocnice

Samotná nemocnice je velmi komplexní, a skládá se z několika specializovaných oddělení. Velikost této nemocnice také odpovídá odhadovanému počtu zaměstnanců 250—499, avšak šetření se účastnili pouze někteří zaměstnanci, nepřicházející do styku s pacienty dle běžné náplně práce (Podnikatel.cz, 2022f).

Šabata

Samotný podnik Šabata je velkoobchod působící na trhu v oblasti vody, topení, stavebnin a železářství, avšak dotazovaný byl centrální sklad tohoto podniku v Ejpovicích. Na elektronicky distribuovaný dotazník zde bylo získáno více než 20 odpovědí (Šabata, 2022).

Techmania Science Center

Známa zkráceně jako Techmanie, je Plzeňský podnik nabízející edukativní a současně zážitkové atrakce a interaktivní expozice zaměřující se na fyziku, astronomii, chemii, a biologii. Techmanie se ze všech výše zmíněných podniků na vyplňování dotazníků podílela nejaktivněji, a z řad svých zaměstnanců umožnila získat více než 20 kusů vyplněných elektronických dotazníků pro tento výzkum (Techmania, n.d.).

4.1.2 Uzavřené otázky

Souhrn odpovědí na uzavřené otázky je nyní zobrazen níže na obrázku 2. U každé generace jsou vypočteny mediány, a na 3 desetinná místa zaokrouhlené aritmetické průměry a výběrové směrodatné odchylky pro otázky č. 1 až 18.

Obr. č. 2: Tabulka zpracovaných odpovědí

Otázka	Gen X			Gen Y			Gen Z		
	Průměr	Odchylka	Medián	Průměr	Odchylka	Medián	Průměr	Odchylka	Medián
1	0,524	0,904	1	0,952	0,892	1	0,732	0,949	1
2	0,690	1,056	1	1,143	0,821	1	1,073	1,034	1
3	0,214	1,042	0	0,548	0,939	0	0,366	1,043	0
4	0,833	1,096	1	1,119	0,821	1	0,585	1,245	1
5	-0,048	1,474	0	0,595	1,307	1	1,122	1,249	2
6	-0,333	1,261	0	-0,119	1,133	0	-0,195	1,077	0
7	0,595	1,264	1	0,571	1,196	1	0,146	1,370	0
8	0,333	1,448	0	0,595	1,179	1	0,268	1,245	0
9	1,024	0,821	1	0,571	1,007	1	0,683	1,035	1
10	1,024	1,032	1	0,976	0,892	1	0,707	1,346	1
11	1,429	0,620	2	1,548	0,694	2	1,171	0,972	1
12	1,595	0,651	2	1,643	0,640	2	1,000	1,204	1
13	1,190	1,073	2	1,452	0,866	2	0,561	1,226	1
14	1,381	0,903	2	1,524	0,726	2	0,732	1,517	1
15	0,952	1,060	1	0,738	1,187	1	-0,171	1,377	0
16	1,619	0,744	2	1,619	0,783	2	1,610	0,833	2
17	-0,429	1,176	-1	-1,119	0,996	-1	-1,463	0,778	-2
18	0,976	0,833	1	1,024	0,892	1	0,683	0,960	1

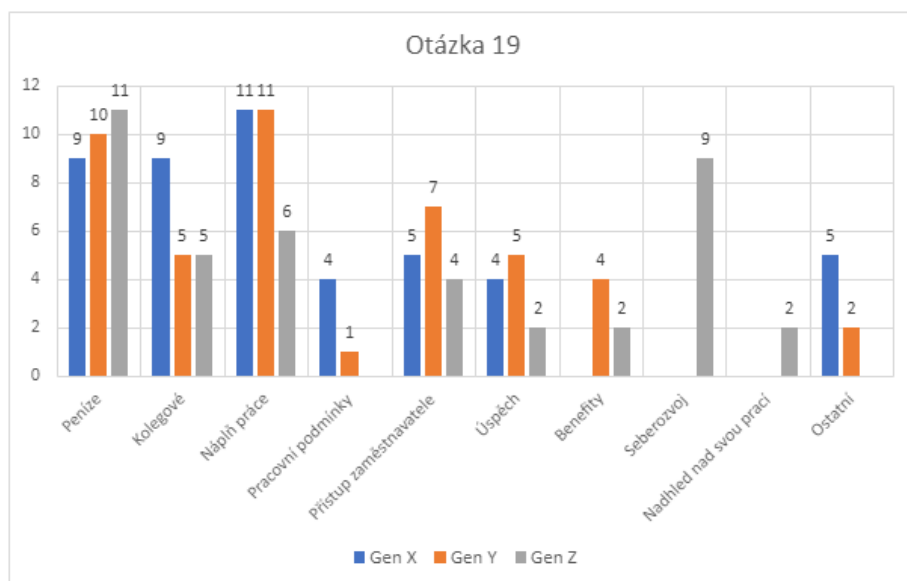
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

4.1.3 Otevřené otázky

Otázka 19: Uveďte, co Vás nejvíce motivuje pracovat

Zjednodušeně řečeno otázka *proč chcete chodit do práce?* na kterou jsou jednotlivé odpovědi zařazeny do obecnějších kategorií znázorněných na obrázku 3. Pro vysvětlení méně zřejmých pojmů, kategorie *peníze* znamená, že respondenta nemotivuje pracovat nic jiného, než jeho samotná mzda/plat, a pod pojmem *úspěch* se zde rozumí osobní výkony zaměstnance v práci, jako například uspokojení zákazníka, kvalitní výsledky apod. Dále pod *pracovní podmínky* je zahrnuto vše, co souvisí s organizací práce, pracovními postupy a podmínkami. Odpovědi související se způsobem vedení a řešení problémů, přístupu k zaměstnancům v oblasti motivace a hodnocení, a pracovními aktivitami mimo běžnou náplň práce jsou zařazeny pod *přístup zaměstnavatele*, a odpovědi nezařaditelné pod jiné kategorie jsou označeny jako *ostatní*.

Obr. č. 3: Graf odpovědí na zdroje motivace



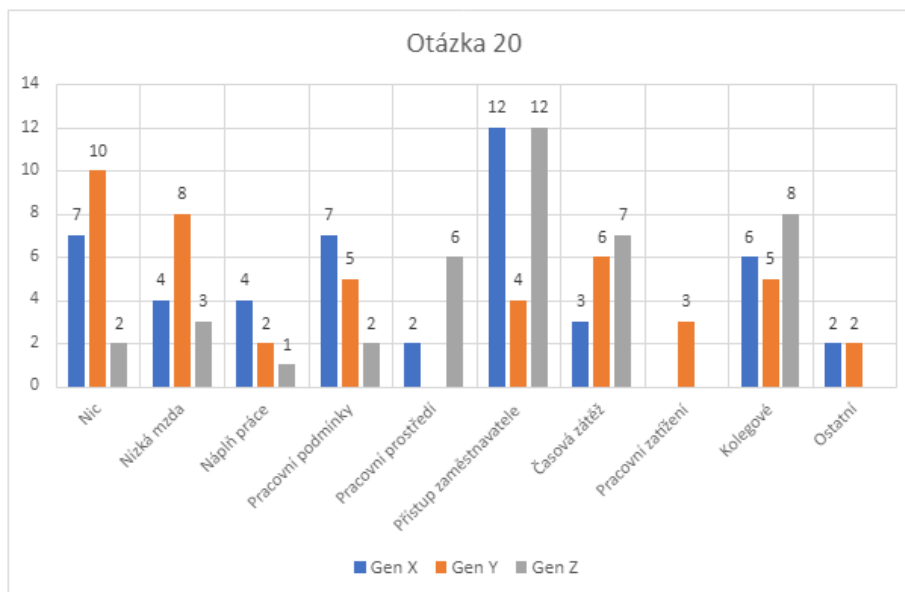
Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Na základě dat z výše zobrazeného grafu je zároveň důležité podotknout, že pouze generace Z se cítí být motivována možností seberozvoje a nadhledu nad svou prací.

Otázka 20: Uveďte, co Vás nejvíce demotivuje pracovat

Zjednodušeně řečeno otázka *proč nechcete chodit do práce?* na kterou jsou odpovědi znázorněny opět za využití grafu níže na obrázku 4. Význam kategorií představených v předchozí části odpovídá významu opakujících se kategorií v této části.

Obr. č. 4: Graf odpovědí na zdroje demotivace



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

4.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

V této kapitole dochází k testování v předchozí části uvedených dat získaných z dotazníkového šetření, a současně i k plnění třetího stanoveného dílčího cíle. Podkapitoly této části jsou individuálně věnovány analýze 3 témat, přičemž první má za úkol testovat, zda mezi odpověďmi jednotlivých generací existuje statisticky významný rozdíl, analýza 2 testuje, zda existuje závislost mezi věkem, tedy generací respondenta, a zdrojem pracovní motivace/demotivace, a analýza 3 testuje, zda stereotypy přisuzované jednotlivým generacím skutečně odpovídají skutečnosti. Postupy provedení testů jsou vždy nejprve představeny za pomoci výpočtů vzorců, a v případě jejich opakování poté provedeny skrze SW Statistica.

4.2.1 Analýza 1: existuje statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi jednotlivých generací?

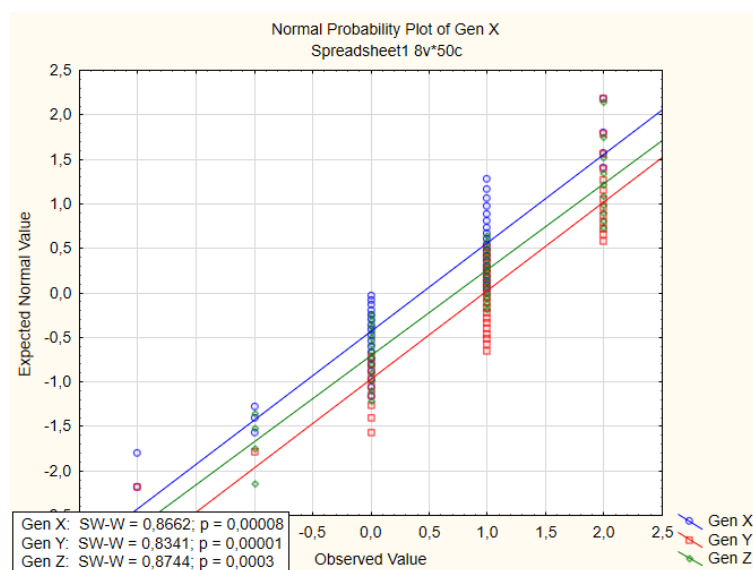
Cílem této analýzy je zjistit ve kterých uzavřených otázkách týkajících se míry souhlasu se odpovědi jednotlivých generací nejvíce shodují a neshodují. Pro tento účel je využit jeden vícevýběrový test, pro jehož volbu je nutné nejprve ověřit normalitu a homoskedasticitu. Jednofaktorovou ANOVU test lze využít pouze v případě, kdy data splňují normalitu i homoskedasticitu zároveň, a pokud nikoli, tak je přistoupeno k neparametrické obdobě tohoto testu, a to Kruskal-Wallisova testu. Při zamítnutí nulové

hypotézy je v případě obou jmenovaných testů následně postupováno k post-hoc analýze. Pro tento účel je využíván *Fisherův LSD test*, jehož výsledky umožňují přesněji identifikovat rozdílnosti mezi výběry, kvůli kterým byla nulová hypotéza zamítnuta (Svoboda a kol., 2019).

Ověření normality

Pro provedení Shapiro-Wilkova testu k ověření normality jsou data, tedy odpovědi na otázku 1 všech tří generací, jsou bez dalších úprav vloženy do SW Statistica, přičemž označení jednotlivých generací lze do testu zařadit pod názvy proměnných. Při zobrazení vícero grafů v jednom obrázku je výsledkem graf na obr. 5 s požadovanými p-hodnotami znázorněnými v levém dolním rohu, ze kterého je zřejmé, že ani jedna p-hodnota hranici $\alpha = 0,05$ nepřekračuje, a tudíž v případě otázky 1 je normalita zamítnuta.

Obr. č. 5: Normální p-graf dat otázky 1



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Výsledek

Opakování tohoto postupu u zbylých 17 otázek odhaluje, že normalita není splněna v žádném výběru, a analýza 1 se tedy nyní přesouvá k dalšímu kroku, kterým je ověřování homoskedasticity.

Ověření homoskedasticity

Na základě předchozího tvrzení, že pro možnost využití Jednofaktorové ANOVY testu musí dojít ke splnění podmínek normality i homoskedasticity zároveň, není nezbytné

nadále homoskedasticitu ověřovat, avšak pro celistvost analýzy je zde ve stručnosti tento test proveden. Homoskedasticita je určena za pomoci Leveneova testu z důvodu, že normalita všech souborů byla dříve zamítnuta. Tímto testem se prověřuje, zda jsou průměrné absolutní odchylky v jednotlivých výběrech stejné, či nikoli (Svoboda a kol, 2019).

Výsledek

Výsledné p-hodnoty jsou opět porovnány s hladinou významnosti $\alpha = 0,05$, přičemž data u otázek 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, a 9 homoskedasticitu splňují, zatímco 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, a 18 nikoliv. Rozptýly odpovědí na druhou zmíněnou skupinu otázek nelze považovat za shodné.

Kruskal-Wallisův test

Na základě výše provedených testů normality a homoskedasticity je k dalšímu testování zvolen Kruskal-Wallisův test neboli vícevýběrový test o shodě mediánů. H_0 zde představuje předpoklad, že všechny populace se rovnají ve svých mediánech, zatímco H_A naopak tvrdí, že alespoň jedna z těchto rovností neplatí skrze symbol $Non \neg$. Medián $x_{0,51}$ pro generaci X, $x_{0,52}$ pro generaci Y, a $x_{0,53}$ pro generaci Z.

Hypotézy

- $H_0: x_{0,51} = x_{0,52} = x_{0,53}$
- $H_A: \neg H_0$

K provedení testu je zaprvé nutné vypočítat testovou statistiku. Tento proces je proveden bez použití SW Statistica a následně umístěn do této práce jako příloha H, přičemž testová statistika je vypočtena jako 7,2133. Distribuční funkce v případě Kruskal-Wallisova testu pochází z přibližně chí kvadrát rozdělení, značeno χ^2 , s $k-1$ stupni volnosti. V případě 3 výběrů je tedy pracováno s právě 2 stupni volnosti, a k výpočtu p-hodnoty je také nezbytné zmínit, že u tohoto typu testu je počítána vždy pravostranně.

Výsledek

Po dosazení do vzorce k výpočtu pravostranné p-hodnoty je získána hodnota 0,02714, která nepřekračuje hranici $\alpha = 0,05$, a H_0 je tímto zamítnuta. Na základě tohoto způsobu provedení Kruskal-Wallisova testu lze tvrdit, že v případě první otázky se od sebe odpovědi jednotlivých generací skutečně liší.

Provedení Kruskal-Wallisova testu pro zbylých 17 otázek skrze SW Statistica s identicky stanovenými H_0 i H_A , je dosaženo výsledků, dle kterých k zamítnutí H_0 nedošlo u otázek č. 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 16, a 18, tedy že v těchto případech se odpovědi jednotlivých generací statisticky významně neliší.

Post-hoc analýza

K post-hoc analýze je pokračováno po zamítnutí H_0 , k čemuž došlo u otázek č. 1, 2, 5, 12, 13, 14, 15, a 17. V těchto případech je prokázána odlišnost mezi generacemi v jejich odpovídání, a účelem této analýzy je odhalit, mezi kterými konkrétními páry generací se tato odlišnost vyskytuje, za využití Fisherova LSD testu. Výsledný souhrn provedených testů této podkapitoly je znázorněn v tabulce obr. 6.

Obr. č. 6: Tabulka výsledků analýzy 1

H0 nebyla zamítnuta		H0 byla zamítnuta		
Otázka č.	P-hodnota	Otázka č.	P-hodnota	Statisticky významný rozdíl mezi
3	0,1980	1	0,0289	Gen. X – Gen. Y & Gen. X – Gen. Z
4	0,2231	2	0,0310	Gen. X – Gen. Y & Gen. X – Gen. Z
6	0,5021	5	0,0010	Všemi generacemi
7	0,3578	12	0,0046	Gen. X – Gen. Z & Gen. Y – Gen. Z
8	0,5411	13	0,0007	Gen. X – Gen. Z & Gen. Y – Gen. Z
9	0,2376	14	0,0488	Gen. X – Gen. Z & Gen. Y – Gen. Z
10	0,7881	15	0,0005	Gen. X – Gen. Z & Gen. Y – Gen. Z
11	0,1841	17	0,0000	Gen. X – Gen. Y & Gen. X – Gen. Z
16	0,8006			
18	0,2218			

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Výsledek

Pro testy obecně platí, že čím menší p-hodnota, tím je větší síla alternativní hypotézy, která v Kruskal-Wallisově testu představuje rozdílnost výběrů. V součtu je zřejmé, že pravdivost odlišnosti mezi generacemi v odpovídání na jednotlivé uzavřené otázky platí ve 44,44 % případů. V jiném vyjádření je také možné tvrdit, že z 54 možných případů, kdy mohla odlišnost mezi generacemi nastat, se tomu tak stalo právě v 17 případech.

4.2.2 Analýza 2: Existuje závislost mezi generací respondenta a zdrojem pracovní motivace/demotivace?

V případě druhé analýzy je testování zaměřeno na kategoriální data dvou otevřených otázek 19 a 20 viz obr. 3 a 4, týkajících se zdrojů pracovní motivace a demotivace skrze analýzu kategoriálních dat, přesněji χ^2 test nezávislosti. Tento test je založen na

porovnání teoretických (očekávaných) četností s empirickými (naměřenými), přičemž velikost rozdílů mezi těmito dvěma četnostmi se úměrně prolíná do velikosti χ^2 testovací statistiky. Nulová hypotéza zde u obou testů tvrdí, že mezi věkem respondenta a zdrojem motivace/demotivace závislost existuje, zatímco hypotéza alternativní toto tvrzení popírá. V případě zamítnutí nulové hypotézy je pokračováno měření síly závislosti za použití koeficientu f_i , či Cramerova koeficientu. χ^2 test nezávislosti lze tradičně provést za použití kontingenční tabulky v Excelu i skrze SW Statistica, oba dva způsoby jsou v této analýze využity. Zároveň zde platí 2 podmínky, které musí být obě splněny pro provedení testu (Svoboda a kol, 2019).

Podmínka 1: maximálně 20 % očekávaných četností smí být menších než 5.

Podmínka 2: ani jedna očekávaná četnost nesmí být menší než 1.

χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce Excel – zdroje motivace

Hypotézy

- H_0 : mezi generací respondenta a zdrojem motivace neexistuje závislost
- H_A : mezi generací respondenta a zdrojem motivace existuje závislost

Provedení výpočtu testové statistiky bez použití SW Statistica je představeno v příloze I. Pro splnění obou dvou výše uvedených podmínek provedení testu musely být kategorie zdrojů motivace jako úspěch, seberozvoj, ostatní, benefity, pracovní prostředí, a nadhled nad svou prací odebrány, a výsledné testování nezávislosti mezi generacemi se tedy týká pouze kategorií peníze, kolegové, náplň práce, a přístup zaměstnavatele. Na základě těchto skutečností je tedy pracováno s distribuční funkcí pocházející z přibližně χ^2 rozdělení s $(r-1) * (s-1)$, tedy právě 6 stupni volnosti, pro kterou je testová statistika rovna 3,3611 (Svoboda a kol., 2019).

Výsledek

Výsledná p-hodnota pro oboustrannou alternativní hypotézu je rovna 0,2377, a překračuje tímto hladinu významnosti $\alpha = 0,05$. H_0 zamítnuta není. Nebylo prokázáno, že by mezi generací respondenta a zdrojem pracovní motivace existovala závislost.

χ^2 test nezávislosti v SW Statistica – zdroje demotivace

Hypotézy

- H_0 : mezi generací respondenta a zdrojem demotivace neexistuje závislost
- H_A : mezi generací respondenta a zdrojem demotivace existuje závislost

Obdobné provedení χ^2 test nezávislosti, avšak v tomto případě za využití SW Statistica, se potýká rovněž s potřebou redukce kategorií pro účely splnění podmínek pro provedení testu. Tento proces je znázorněn v příloze J. Z původních zdrojů demotivace jsou takto podrobeny testování pouze kategorie žádný zdroj demotivace (nic), nízká mzda, přístup zaměstnavatele, časová zátěž, a kolegové, s výslednou hodnotou testové statistiky 14,8013 pocházející z přibližně χ^2 rozdělení s 8 stupni volnosti (Svoboda a kol., 2019).

Výsledek

Po vypočtení p-hodnoty pro oboustrannou alternativní hypotézu je zjištěna hodnota 0,0631, která překračuje hladinu $\alpha = 0,05$. H_0 zamítnuta není. Nebylo prokázáno, že by mezi generací respondenta a zdrojem jeho pracovní demotivace existovala závislost.

4.2.3 Analýza 3: Odpovídají stereotypy přisuzované jednotlivým generacím skutečnosti?

Ve třetí a poslední analýze je cílem testování ověřit pravdivost generačních stereotypů uvedených v kapitole 2.5, na kterou navazují odpovědi vyobrazené na tabulce v obr. 2 podkapitoly 4.1.2. Tato tabulka také slouží jako podklad, ze kterého jsou dále pouze opisovány údaje jako je aritmetický průměr apod.

Pro výběr vhodného testu je zde možné stanovit několik možných souvislostí. V možnosti 1 by při porovnávání všech generací mezi sebou výsledný úsudek na základě stanovených hypotéz mohl směřovat k jejich potencionálnímu seřazení podle míry souhlasu, či k případnému neprokázání odlišnosti. V druhé uvažované možnosti spadající spíše pod jednovýběrové testy, pro které by jednotlivé odpovědi generací byly porovnávány s konkrétní číselnou hodnotou, např. 1 nebo -1, by bylo možné zjistit výsledky typu *generace X v tvrdou práci spíše věří, nežli nevěří / méně, nežli spíše věří / spíše věří* při zvolení 1 (představující v dotazníku “spíše souhlasím”) jakožto porovnávané hodnoty, či obdobně pro potřeby stereotypu generace Z *generace Z je*

svému zaměstnavateli více, nežli spíše neloajální / méně, nežli spíše neloajální / spíše neloajální při stanovení této hodnoty jako -1 (“spíše nesouhlasím”).

V této podkapitole jsou provedeny testy první možnosti na základě směru práce a snahy o zachování věrnosti k analyzování odlišností mezi generacemi, spolu s možností druhou z důvodu její větší vhodnosti k zodpovězení pravdivosti generačních stereotypů. Jedná se tedy o *Kruskal-Wallisovy testy* pro provedení možnosti 1, na základě v podkapitole 4.2.1 zamítnutých podmínek normality pro všechna data, se kterými je v této části pracováno, pro každou ze tří zkoumaných generací, spolu s taktéž třemi jednovýběrovými *Wilcoxonovými testy* k provedení možnosti 2 (Svoboda a kol, 2019).

Generace X

Stereotyp: Generace X věří, že úspěchu může být dosaženo skrze tvrdou práci.

S tímto stereotypem je provázána otázka 2 “věřím, že tvrdá práce vede k úspěchu”, na kterou je nezpracovaná podoba odpovědí znázorněna níže na obr. 7. K těmto datům je zároveň připojen již dříve vypočtený aritmetický průměr roven 0,690, výběrová směrodatná odchylka rovna 1,059, a medián odpovídající hodnotě 1 viz obr. 3 pro počet odpovědí n roven 47.

Obr. č. 7: Odpovědi generace X na otázku 2

2	1	-2	1	1	0	1	1	-1	0	2	2	0	1	1	-2	1	2	1	0	2	1	1	2
2	1	1	-1	0	0	1	1	-1	0	0	0	1	1	1	1	1	2	-2	1	0	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Kruskal-Wallisův test – stereotyp generace X

Průběh provedení tohoto testu, spolu se stanovením hypotéz, je identický s již dříve provedenými Kruskal-Wallisovými testy. H_0 zde tedy představuje tvrzení, že mediány názorů generací X, Y, a Z se shodují, zatímco H_A toto tvrzení popírá.

Hypotézy

- $H_0: x_{0,51} = x_{0,52} = x_{0,53}$
- $H_A: \neg H_0$

Na základě identity tohoto testu s testy provedenými v podkapitole 4.2.1 lze tvrdit, že výsledky dat otázky 2, ve kterých byla zjištěna rozdílnost generace X s generací Y a Z po zamítnutí H_0 , budou platné i v tomto případě. Pro zjištění výsledků k této

konkrétní otázce je taktéž využít stejný postup v SW Statistica, avšak nyní je cílem zaměřením se na tabulku post-hoc analýzy, přesněji na sumu názorů zkoumané generace oproti ostatním.

Obr. č. 8: Fisherův LSD test v SW Statistica pro data otázky 2

LSD test; variable Var1 (Spreadsheet13)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = ,95188, df = 130,00				
Cell No.	Var2	{1}	{2}	{3}
		,59574	1,0889	1,0732
1	X		0,016748	0,023639
2	Y	0,016748		0,940631
3	Z	0,023639	0,940631	

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Výsledek

Na obr. 8 je znázorněna tabulka post-hoc analýzy, díky které bylo dříve zjišťováno, které generace se od sebe navzájem v odpovědích odlišují viz obr. 6. Dříve zmíněné “sumy názorů”, neboli hodnoty v tučně zvýrazněném prvním řádku tabulky, na které je v práci nadále referováno pod tímto názvem, nasvědčují skutečnosti, že jelikož suma názorů generace X (0,59574) je výrazně menší, nežli suma názorů generace Y (1,0889) i generace Z (1,0732), tak lze usoudit, že generace X s tvrzením “věřím, že tvrdá práce vede k úspěchu” v porovnání s ostatními generacemi silně nesouhlasí.

Jednovýběrový Wilcoxonův test – stereotyp generace X

V tomto pořadovém mediánovém testu jsou všechny hodnoty nahrazeny znakem + v případě, kdy leží nad hypotetickým mediánem, a znakem -, pokud leží pod ním, a pokud je některá hodnota rovna přímo mediánu, poté musí být z výběru vyřazena. Medián odpovědí generace X u druhé otázky se nachází na 24. pozici, odpovídá hodnotě 1, tudíž alternativní hypotéza je zde stanovena oproti této hodnotě levostranně, aby bylo testováno, zda generace X tvrzení uvedeným v druhé otázce věří méně nežli spíše, či spíše věří (Svoboda a kol, 2019).

Hypotézy

- $H_0: x_{0,5} = 1$
- $H_A: x_{0,5} < 1$

Provedení tohoto testu bez použití SW Statistica je znázorněno v příloze K. Po odebrání hodnot odpovídajících přímo 1 je velikost výsledného výběru rovna 26 hodnotám. Pro

tuto velikost výběru je zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy výsledkem porovnání testového kritéria s odpovídající kritickou hodnotou, přičemž k nezamítnutí H_0 musí být testová statistika vyšší než kritická hodnota.

Výsledek

Testová statistika 84 je menší, nežli kritická hodnota 98. Nulová hypotéza je zamítnuta. Na základě testování lze tvrdit, že generace X souhlasí s tvrzením “věřím, že tvrdá práce vede k úspěchu” méně, nežli hodnotou 1 (spíše souhlasím).

Generace Y

Stereotyp: Generace Y má zájem rozvíjet své dosavadní schopnosti.

K tomuto stereotypu se v dotazníkovém šetření váže otázka 10, tedy “Uvítal/a bych podnikový program, ve kterém bych rozvíjel/a dovednosti ve svém oboru”. Pojmy schopnosti a dovednosti jsou pouze pro účely tohoto šetření považovány za zaměnitelná synonyma. Odpovědi generace Y na tuto otázku jsou přiblíženy na obr. 9. U těchto 45 hodnot je znám aritmetický průměr roven 0,976, výběrová směrodatná odchylka rovna 0,892, a medián odpovídající hodnotě 1.

Obr. č. 9: Odpovědi generace Y na otázku 10

1	2	1	0	2	2	1	1	1	0	2	1	1	2	0	0	2	1	2	1	1	2	2
0	1	0	1	-1	2	2	2	0	-1	0	2	0	1	1	0	2	1	0	1	2	0	

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Kruskal-Wallisův test – stereotyp generace Y

Postup testu je stejný, jako u dříve provedeného Kruskal-Wallisova testu pro stereotyp generace X. H_0 zde představuje tvrzení, že mediány názorů generací X, Y a Z se shodují, zatímco H_A toto tvrzení popírá.

Hypotézy

- $H_0: x_{0,51} = x_{0,52} = x_{0,53}$
- $H_A: \neg H_0$

Výsledek

Nyní však základě výsledků obr. 6 podkapitoly 4.2.1, ve které bylo prokázáno, že statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi jednotlivých generací u této otázky neexistuje, není potřeba postupovat k post-hoc analýze. Závěr Kruskal-Wallisova testu

pro stereotyp generace Y tedy zní, že generace Y nemá zájem rozvíjet své dosavadní schopnosti více či méně nežli ostatní generace.

Jednovýběrový Wilcoxonův test – stereotyp generace Y

Tento test je nyní proveden za použití SW Statistica. H_0 zde představuje tvrzení, že medián odpovědí je roven hodnotě 1, kterému oponuje H_A zde stanovena oboustranně. Je tedy testováno, zda lze tvrdit, že generace Y s tvrzením otázky 10 spíše souhlasí, či nikoliv.

Hypotézy

- $H_0: x_{0,5} = 1$
- $H_A: x_{0,5} \neq 1$

Výsledná tabulka tohoto testu je k nahlédnutí v příloze L. Testová statistika je tedy rovna 0,162174, avšak výsledná p-hodnota je následně ještě ověřena za využití vzorce pro oboustranně stanovenou alternativní hypotézu, přičemž na základě Svobodova a kol. (2019) tvrzení je známo, že jednovýběrový Wilcoxonův test pochází z normovaného normálního rozdělení $N(0; 1)$.

Výsledek

Výsledná p-hodnota 0,871169 za využití tohoto vzorce se shoduje s údaji SW Statistic, a zároveň překračuje hladinu $\alpha = 0,05$. Nulová hypotéza není zamítnuta. Na základě výsledků jednovýběrového Wilcoxonova testu nebylo prokázáno, že by generace Y s tvrzením “Uvítal/a bych podnikový program, ve kterém bych rozvíjel/a dovednosti ve svém oboru” nesouhlasila mírou 1 (spíše souhlasím).

Porovnání s hodnotou 0

Výsledky předchozího testování, spolu s vysokou p-hodnotou nasvědčují tomu, že stereotyp generace Y spíše platí, avšak není možné ještě bezpečně tvrdit, že byl stereotyp prokázán. Pro zpřesnění výsledků je proveden druhý jednovýběrový Wilcoxonův test, ve kterém jsou nyní porovnávány hodnoty stanoveny jako 0, a alternativní hypotéza je stanovena pravostranně.

Hypotézy

- $H_0: x_{0,5} = 0$
- $H_A: x_{0,5} > 0$

Výsledná tabulka tohoto testu je k nahlédnutí v příloze M. Zjištěná hodnota testové statistiky odpovídá 4,67243, avšak p-hodnotu je nutné přepočítat dle vzorce pro pravostranně stanovené alternativní hypotézy z důvodu, že SW Statistica tyto testy počítá vždy oboustranně.

Výsledek

Výsledná p-hodnota je rovna 0,0000015, a tudíž nepřekračuje hladinu $\alpha = 0,05$. Nulová hypotéza je tímto zamítnuta. Na základě výsledků jednovýběrového Wilcoxonova testu lze tvrdit, že generace Y s tvrzením “Uvítal/a bych podnikový program, ve kterém bych rozvíjel/a dovednosti ve svém oboru” souhlasí více, nežli hodnotou 0 (ani souhlasím, ani nesouhlasím).

Generace Z

Stereotyp: Generace Z není loajální svému zaměstnavateli.

S tímto stereotypem je propojena otázka 12 “Jsem svému zaměstnavateli loajální”. Na obr. 10 je znázorněno všech 41 odpovědí generace Z na tuto otázku, přičemž aritmetický průměr těchto hodnot je roven přesně 1, výběrová směrodatná odchylka je rovna 1,204, a medián odpovídá hodnotě 1.

Obr. č. 10: Odpovědi generace Z na otázku 12

2	0	1	2	1	1	1	2	2	0	2	1	2	1	-1	0	2	2	-2	1	2
2	2	1	1	1	2	1	-1	0	2	1	2	2	-2	2	2	2	1	0	-2	

Zdroj: vlastní zpracování

Kruskal-Wallisův test – stereotyp generace Z

Postup testu je stejný, jako u dříve provedeného Kruskal-Wallisova testu pro stereotyp generace X a Y. H_0 zde představuje tvrzení, že mediány názorů generací X, Y, a Z se shodují, zatímco H_A toto tvrzení popírá.

Hypotézy

- $H_0: x_{0,51} = x_{0,52} = x_{0,53}$
- $H_A: \neg H_0$

Pro otázku 12 jsou na obr. 6 v podkapitole 4.2.1 po zamítnutí H_0 zaznamenány odlišnosti generace Z s generací X a Y. Již na tomto základě lze tvrdit, že generace Z s

tvrzením této otázky souhlasí odlišnou mírou nežli všechny ostatní generace, avšak pro zpřesnění tohoto tvrzení je postupováno k sumám názorů post-hoc analýzy.

Obr. č. 11: Fisherův LSD test v SW Statistica pro data otázky 12

LSD test; variable Var1 (Spreadsheet1)				
Probabilities for Post Hoc Tests				
Error: Between MS = ,73453, df = 130,00				
Cell No.	Var2	{1}	{2}	{3}
1	Gen X	1,5745	0,606872	0,002114
2	Gen Y	0,606872		0,000447
3	Gen Z	0,002114	0,000447	

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Výsledek

Na obr. 11 je opět zaměření kladeno na sumy názorů v prvním řádku zvýrazněné tučným ohraničením. Z těchto hodnot je zřejmé, že suma názorů generace Z (1,000) je výrazně nižší, než suma názorů generace X (1,5745) i generace Y (1,6667). Na základě těchto údajů lze tvrdit, že generace Z s tvrzením “Jsem svému zaměstnavateli loajální” souhlasí ze všech generací nejméně.

Jednovýběrový Wilcoxonův test – stereotyp generace Z

Nulová hypotéza je v případě tohoto stereotypu porovnávána s hodnotou -1 (spíše nesouhlasím), přičemž hypotéza alternativní je stanovena pravostranně. Testování se takto snaží o prokázání či neprokázání tvrzení, že generace Z je svému zaměstnavateli loajálnější nežli spíše neloajální. V případě zamítnutí nulové hypotézy lze uvažovat, že pokud míra souhlasu této generace s jejím stereotypem je větší než -1 , poté hodnoty pohybující se kolem neutrální a silnější míry souhlasu znamenají zamítnutí pravdivosti tohoto stereotypu taktéž.

Hypotézy

- $H_0: x_{0,5} = -1$
- $H_A: x_{0,5} > -1$

Výsledná tabulka tohoto testu je k nahlédnutí v příloze N. Zjištěna je testová statistika rovna 5,254057, pro kterou je vypočítána p-hodnota za využití odpovídajícího vzorce po pravostranně stanovenou alternativní hypotézu.

Výsledek

Po vypočtení je zjištěna velmi nízká p-hodnota rovna zaokrouhleně 0,0000001, která nepřekračuje hladinu $\alpha = 0,05$. H_0 je tímto zamítnuta. Na základě jednovýběrového Wilcoxonova testu lze tvrdit, že generace Z s tvrzením “jsem loajální svému zaměstnavateli” souhlasí vyšší mírou souhlasu nežli -1 (spíše nesouhlasím).

4.3 Shrnutí výsledků

Nyní se práce dostává do fáze představování zjištěných výsledků, a tedy i plnění čtvrtého stanoveného dílčího cíle. Probíhá zde shrnutí všech doposud zjištěných důležitých výstupů šetření, na které navazuje již na určitých místech nastíněná interpretace výsledků testů, grafů, a tabulek, spolu s doplněním pohledu autora na tuto problematiku.

Testy existence rozdílnosti v odpovědích generací podkapitoly 4.2.1

Testování, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi jednotlivých generací, našlo tuto odlišnost u 8 z 18 položených uzavřených otázek, tedy ve přibližně 44 %. Nejčastěji v neshodách s odpověďmi ostatních generací figuruje generace X a generace Z, obě se 100 % výskytem, přičemž samotná neshoda názorů přímo mezi těmito dvěma generacemi byla prokázána ve všech případech, ve kterých mezigenerační odlišnost názorů nalezena byla. Na základě výsledků podkapitoly 4.2.1 spojenými s dotazníkovými otázkami viz obr. 12, je nyní představeno následující.

Obr. č. 12: Upravená tabulka výsledků analýzy 1

	Otázka	P-hodnota	Statisticky významný rozdíl mezi
1	Často mám chuť do práce.	0,0289	Gen. X – Gen. Y & Gen. X – Gen. Z
2	Věřím, že tvrdá práce vede k úspěchu.	0,0310	Gen. X – Gen. Y & Gen. X – Gen. Z
5	Mám zájem v budoucnu pracovat na vyšší pozici v podniku.	0,0010	Všemi generacemi
12	Jsem svému zaměstnavateli loajální.	0,0046	Gen. X – Gen. Z & Gen. Y – Gen. Z
13	Plánuji v tomto podniku pracovat dlouhodobě.	0,0007	Gen. X – Gen. Z & Gen. Y – Gen. Z
14	Jistota, že mě zaměstnavatel nepropustí, je pro mě důležitá.	0,0488	Gen. X – Gen. Z & Gen. Y – Gen. Z
15	Nevadí mi jít do práce mimo mou pracovní dobu, když mě zaměstnavatel potřebuje.	0,0005	Gen. X – Gen. Z & Gen. Y – Gen. Z
17	Obávám se, že budu nahrazen/a mladšími generacemi.	0,0000	Gen. X – Gen. Y & Gen. X – Gen. Z

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Jak lze vidět na obr. 12, slabší, ale stále statisticky významné názorové neshody se projevují u otázek č. 1, 2 a 14. V případě první otázky je prokázána odlišnost generace X s generací Y a Z u subjektivního názoru na otázku obvyklé chuti do práce. U otázky druhé se generace X rozchází s generací Y i Z ve svém vnímání spojitosti mezi tvrdou prací a úspěchem, a v případě otázky týkající se důležitosti jistoty zaměstnání je

prokázána odlišnost p-hodnotou těsně pod hladinou $\alpha = 0,05$ mezi odpověďmi generace Z a oběma zbylými generacemi.

Mezi otázkami se silnou mezigenerační názorovou neshodou, za jejichž ukazatel lze považovat p-hodnotu blíží se nule, jsou zaznamenána č. 5, 12, 13, 15 a 17. Jediný případ, kdy byla zjištěna nerovnost odpovědí mezi naprosto všemi generacemi navzájem, byla otázka 5 týkající se zájmu o pracovní povýšení. Odlišnosti v názorech a vnímání určitých faktorů nejmladší zkoumané generace Z vůči generaci X i Z jsou nadále prokázány v míře loajality k zaměstnavateli, zájmu o dlouhodobé zaměstnání, a přístupu k náhlé vypomoci v práci mimo běžnou pracovní dobu. Obavy z nahrazení mladšími generacemi v otázce 17 jsou vnímány odlišně mezi generací X, a generacemi Y a Z.

Výsledky dotazníku podkapitoly 4.1.2

Výše vyjmenované odlišnosti v názorech generací jsou nyní interpretovány za pomoci aritmetického průměru spolu s výběrovou směrodatnou odchylkou, pro získání kompletních souvislostí. Za pomoci průměru lze mezi sebou jednotlivé odpovědi generací pomyslně porovnat, zatímco hodnota odchylky spočívá v její schopnosti vyjádření míry rozdílnosti názorů příslušníků uvnitř jedné generace na konkrétní otázku. Obr. 13, vytvořený spojením dotazníkových otázek s obr. 2, slouží v této části převážně k vyšší přehlednosti.

Obr. č. 13: Tabulka dotazníkových otázek s tabulkou zpracovaných odpovědí

Otázka	Gen X		Gen Y		Gen Z	
	průměr	odchylka	průměr	odchylka	průměr	odchylka
1 Často mívám chuť do práce.	0,524	0,904	0,952	0,892	0,732	0,949
2 Věřím, že tvrdá práce vede k úspěchu.	0,690	1,056	1,143	0,821	1,073	1,034
3 Svě spolupracovníky v celém podniku vnímám spíše jako přátele, nežli kolegy.	0,214	1,042	0,548	0,939	0,366	1,043
4 Benefity, které mi podnik poskytuje, jsou pro mě důležité.	0,833	1,096	1,119	0,821	0,585	1,245
5 Mám zájem v budoucnu pracovat na vyšší pozici v podniku.	-0,048	1,474	0,595	1,307	1,122	1,249
6 Uvítal/a bych, kdyby mě nadřízený pověřoval úkoly mimo mou běžnou náplň práce.	-0,333	1,261	-0,119	1,133	-0,195	1,077
7 Přeji si, aby mě nadřízený hodnotil.	0,595	1,264	0,571	1,196	0,146	1,370
8 Mám zájem být součástí podnikových rozhodovacích procesů.	0,333	1,448	0,595	1,179	0,268	1,245
9 Jsem schopný/a poskytovat vedení podniku užitečné nápady.	1,024	0,821	0,571	1,007	0,683	1,035
10 Uvítal/a bych podnikový program, ve kterém bych rozvíjel dovednosti ve svém oboru.	1,024	1,032	0,976	0,892	0,707	1,346
11 Do své práce dávám plný výkon.	1,429	0,620	1,548	0,694	1,171	0,972
12 Jsem svému zaměstnavateli loajální.	1,595	0,651	1,643	0,640	1,000	1,204
13 Plánuji v tomto podniku pracovat dlouhodobě.	1,190	1,073	1,452	0,866	0,561	1,226
14 Jistota, že mě zaměstnavatel nepropustí, je pro mě důležitá.	1,381	0,903	1,524	0,726	0,732	1,517
15 Nevdám mi jít do práce mimo mou pracovní dobu, když mě zaměstnavatel potřebuje.	0,952	1,060	0,738	1,187	-0,171	1,377
16 Jsem schopný/a plně využívat nástroje, které mi podnik poskytuje k práci.	1,619	0,744	1,619	0,783	1,610	0,833
17 Obávám se, že budu nahrazen/a mladšími generacemi.	-0,429	1,176	-1,119	0,996	-1,463	0,778
18 Jsem schopný/a se podřídit autoritám.	0,976	0,833	1,024	0,892	0,683	0,960

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Odpovědi na tvrzení již v první otázce “často mívám chuť do práce” se vyznačují slabší mezigenerační neshodou názorů. Zde generace X pociťuje oproti generacím Y i Z menší

chuť do práce, přičemž u všech 3 generací se průměrná míra souhlasu s tímto tvrzením stále pohybuje v kladném rozmezí 0,524 až 0,949, kde nejvyšší míru chuti do práce vykazuje generace Y, a nejmenší generace X. Tvrzení otázky druhé “věřím, že tvrdá práce vede k úspěchu”, se setkalo také s v průměru čistě pozitivní reakcí všech tří generací, pohybující se od průměrné míry souhlasu 0,690 až k 1,143, avšak jedná se také o druhou otázku, ve které byla slabší odlišnost v odpovědích prokázána. Neshoduje se zde především průměrný názor generace X oproti názorům generace Y a Z, které v porovnání s generací X v tvrdou práci spíše věří. Názory všech generací u otázek týkajících se benefitů ze zaměstnání je možné považovat za stejné, a je tomu tak i u způsobu, jakým jsou vnímáni spolupracovníci. Ostatní zaměstnanci jsou všemi generacemi vnímáni téměř neutrálně, ale stále spíše více jako přátelé nežli pouze kolegové, a benefity se zdají stále pro všechny generace zaměstnanců důležité.

Pátá otázka “mám zájem v budoucnu pracovat na vyšší pozici v podniku” se setkal s velmi silným rozporem názorů mezi všemi generacemi navzájem. Průměrný zájem o povýšení generace X nabývá neutrálních až záporných hodnot, generace Z má zájem naopak na velmi nadprůměrné úrovni, a přístup generace Y je téměř přímo uprostřed těchto dvou generací. Vysoká výběrová směrodatná odchylka těchto dat však naznačuje, že tyto výsledky nejsou nejvhodnější k popsání kolektivních názorů celých generací respondentů. U otázek 6 až 11 mezi generacemi prokázána statisticky významná odlišnost nebyla. Vysokou průměrnou mírou souhlasu odpovídaly všechny tři generace na svou schopnost poskytovat užitečné nápady pro podnikové rozhodovací procesy, dále o rozvoj schopností či dovedností je projeven nadprůměrný zájem, a tvrzení “do své práce dávám plný výkon” se stalo jedním z nejpřijímanějších tvrzení celého šetření. Velice slabě populární je nabídka pozice na podnikových poradách, a o hodnocení zaměstnanců také nebyl zjištěn příliš velký zájem, avšak delegace se ze strany zaměstnanců projevuje jako přímo nežádoucí.

Odpovědi na otázku 12 ohledně míry loajality k zaměstnavateli se až na výjimku generace Z vykazovaly velmi malou výběrovou směrodatnou odchylkou, a to zároveň při vykazování odlišnosti v odpovědích mezi generacemi Z a generacemi X a Y. Tento trend, kde se generace Z v odpovídání s ostatními generacemi liší, se nadále projevuje u otázek 13, 14 a 15. Vzhledem k předpokladu, že názory jedince na loajalitu vůči zaměstnavateli mohou velmi pravděpodobně nést určitou míru propojení s přístupem ke dlouhodobému zaměstnání, vnímání jistoty zaměstnání a přístupu k hranicím mezi

osobním a pracovním životem, tak lze po zjištění odlišnosti v otázce 12 tuto odlišnost proporcionálně podobně očekávat i v otázkách 13, 14 a 15. Generace Z průměrnou mírou souhlasu vyjadřuje, že je méně loajální, má menší zájem o dlouhodobé zaměstnání, méně se obává propuštění, a připouští si méně zásahů zaměstnání do osobního života, než generace X i Y.

Aritmetické průměry odpovědí jednotlivých generací u otázky 16, tedy “jsem schopný/a plně využívat nástroje, které mi podnik k práci poskytuje” jsou téměř identické. Toto je možné interpretovat i tak, že ta nejstarší zkoumaná generace se cítí ve využívání či znalosti technologií, nástrojů a vybavení stejně sebejistě, jako nejmladší zkoumaná generace. Odpovědi generací na obavy z nahrazení mladšími generacemi u otázky 17 prokazují velmi silnou, a zároveň logicky smysluplnou odlišnost. Nejmenší počet hrozeb se v tomto oboru na trhu práce zkrátka vyskytuje v situacích mladších generací, v tomto šetření tedy generace Z, jejíž aritmetický průměr nabývá výrazně menších hodnot míry souhlasu než u odpovědí generace X, a zároveň i průměrná míra souhlasu generace X je výrazně větší než u generace Y s tímto tvrzením. Všechny průměrné míry souhlasu u otázky 17 jsou však stále v záporných hodnotách dle všech tří generací. Poslední uzavřená otázka 18, která šetří schopnost generací podřídit se autoritám, statisticky významnou odlišnost v odpovídání nezjistila. Všechny zkoumané generace tedy lze považovat za schopné podřídit se autoritám, a na základě tohoto šetření je tomu v rozmezí 0,683 až 1,024 průměrné míry souhlasu.

Testy pravdivosti stereotypů podkapitoly 4.2.3

Na rozdíl od v předchozí části pouze poměřovaných aritmetických průměrů odpovědí je zde v této části porovnání generací prováděno na základě statistických testů. Tvrzení, ve kterém generace X věří, že úspěchu může být dosaženo skrze tvrdou práci, nebylo zamítnuto přímo. Testování pouze odhalilo, že generace X s tímto stereotypem souhlasí méně než hodnotou 1, tedy spíše souhlasím, avšak při spojení s výsledkem druhého testu, na základě kterého tato generace v porovnání s ostatními generacemi silně nesouhlasí s tímto tvrzením, lze stereotyp generace X do jisté míry považovat za nepravdivý.

U druhého stereotypu, kde bylo šetřeno, zda generace Y má skutečně zájem rozvíjet své dosavadní schopnosti, nebyla zjištěna statisticky významná odlišnost v odpovědích této generace a ostatních zkoumaných generací. Jinými slovy, všechny zkoumané generace mají přibližně stejný zájem rozvíjet své dosavadní schopnosti. Při pokročení k druhému

provedenému testu týkajícího se tohoto stereotypu je však zjištěno, že tento kolektivní zájem není nutně rozdílný od hodnoty 1, ale současně je prokazatelně vyšší nežli neutrální. Závěrem lze tedy říci, že generace Y má více nežli neutrální zájem o rozvoj svých schopností, avšak toto tvrzení platí přibližně stejně i pro všechny ostatní zkoumané generace, a je tak diskutabilní, zda lze tento stereotyp považovat za potvrzený či nikoliv.

Poslední šetřený stereotyp se týká generace Z, a tvrdí, že tato generace není loajální svému zaměstnavateli. Po podrobení dat testu, ve kterém byly odpovědi porovnávány s hodnotou -1, představující v dotazníku spíše nesouhlas s loajalitou bylo prokázáno, že míra souhlasu generace Z s tvrzením “jsem loajální svému zaměstnavateli” je vyšší než -1. Pokud mírně záporná až neutrální míra loajality nemůže být považována za přímou neloajalitu, potom by stereotyp nemohlo být možné považovat za potvrzený, avšak na základě druhého provedeného testu, jehož výsledky tvrdí, že právě generace Z je ze všech zkoumaných generací loajální nejméně, lze stereotyp generace Z považovat za spíše pravdivý.

Závěrem tedy celkové shrnutí výsledků podkapitoly 4.2.3 nasvědčuje tomu, že stereotyp generace X může být považován za spíše nepravdivý, stereotyp generace Y za diskutabilně pravdivý, a stereotyp generace Z za spíše pravdivý.

Testy závislosti mezi generací a zdrojem motivace / demotivace podkapitoly 4.2.2

Tyto testy se soustředily na analýzu odpovědí otevřených otázek č. 19 a 20 s cílem zjistit, zda-li existuje závislost mezi generací respondenta a zdrojem pracovní motivace v případě otázky 19, a obdobně pracovní demotivace v případě otázky 20. Tyto testy navazují na v podkapitole 4.1.3 představené odpovědi na otevřené otázky za pomoci grafů obr. 3 a obr. 4, které jsou zde ve zjednodušené tabulkové podobě vyobrazeny na obr. 14 pro přehlednost.

Obr. č. 14: Tabulka odpovědí na otázky 19 a 20

Otázka 19 - zdroj motivace					Otázka 20 - zdroj demotivace				
Odpověď	Gen X	Gen Y	Gen Z	Celkem	Odpověď	Gen X	Gen Y	Gen Z	Celkem
Peníze	9	10	11	30	Přístup zaměstnavatele	12	4	12	28
Náplň práce	11	11	6	28	Nic	7	10	2	19
Kolegové	9	5	5	19	Kolegové	6	5	8	19
Přístup zaměstnavatele	5	7	4	16	Časová zátěž	3	6	7	16
Úspěch	4	5	2	11	Nízká mzda	4	8	3	15
Seberozvoj	0	0	9	9	Pracovní podmínky	7	5	2	14
Benefity	0	4	2	6	Pracovní prostředí	2	0	6	8
Pracovní podmínky	4	1	0	5	Náplň práce	4	2	1	7
Nadhled nad svou prací	0	0	2	2	Pracovní zatížení	0	3	0	3
Ostatní	5	2	0	7	Ostatní	2	2	0	4

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Samotné testování podkapitoly 4.2.2 došlo k závěru, že není možné prokázat závislost mezi věkem respondentů, tedy generací, a jejich zdrojů motivace, ani zdrojů demotivace. Vzhledem k povaze podmínek testů této podkapitoly je však nezbytné zmínit, že pro jejich provedení musel být výběr odpovědí zredukován pouze na peníze, náplň práce, kolegy a přístup zaměstnavatele u zdrojů motivace, a na nízkou mzdu, nic, časovou zátěž, kolegy a přístup zaměstnavatele u zdrojů demotivace. Výsledky testů je tedy možné interpretovat tak, že všechny tyto vyjmenované zdroje motivace a demotivace není možné přisuzovat jako významné pro pouze jednu konkrétní generaci.

Zdroje motivace, kterými jsou úspěch, seberozvoj, benefity, pracovní podmínky, nadhled nad svou prací a ostatní, nemohly být podrobeny testování kvůli podmínkám. Nejpočetnější netestovaný zdroj motivace pod přístupem zaměstnavatele je podle přiměřeně stejného názoru všech generací osobní úspěch v zaměstnání, ačkoli za zmínku stojí také především seberozvoj, uváděný výhradně generací Z, který se s celkovým počtem 9 odpovědí dostává na druhou pozici nejsilnějších zdrojů motivace této generace. V případě netestovaných zdrojů demotivace se jedná o pracovní podmínky, pracovní prostředí, náplň práce, pracovní zatížení a ostatní. Zde dle čistého počtu odpovědí nejsou zjištěny žádné výrazné odchylky jedné generace od druhé.

Shrnutí výstupů šetření

Statisticky významná odlišnost v pracovním chování, postojích či motivaci se na základě provedeného šetření mezi generacemi skutečně vyskytuje, a to zejména mezi nejstarší a nejmladší zkoumanou generací. Tyto výsledky nasvědčují skutečnosti, že s měnící se dobou se mění také mentalita obyvatelstva, což se přímo prolíná do měnících se očekávání a požadavků pracovní třídy, které by měl řádný zaměstnavatel následovat. Při volbě zaměstnání a následného setrvání v něm je, a nejspíše i nadále bude

nejkritičtějším faktorem pro všechny generace zaměstnanců mzda/plat, a samotná náplň vykonávané práce. Po těchto dvou obecně uznávaných hlavních složkách práce, tedy co bude zaměstnanec v práci dělat a za kolik, se projevuje jako další nejdůležitější motivační, ale i zejména demotivační faktor také přístup zaměstnavatele či vedoucích pracovníků k zaměstnancům, který následuje kolektiv, ve kterém zaměstnanec pracuje. V oblasti aktivit mimo běžnou náplň práce je zejména delegace všemi generacemi shledána jako přímo nežádoucí, a ačkoli všechny generace nepovažují tvrdou práci za cestu k úspěchu stejně silně, a až na případ generace Z nemají všechny generace výrazný zájem o povýšení, tak všechny generace by rády uvítaly jistou možnost dále rozvíjet své pracovní dovednosti v oblasti, která nesouvisí s využíváním nástrojů k práci, přičemž generace Z toto uvádí výslovně jako svůj silný zdroj motivace v zaměstnání. Hodnocení pracovníků se z pohledu zaměstnavatele může jevit jako nezbytný krok ke zjištění a případnému ohodnocení produktivity svých zaměstnanců, avšak všechny generace kolektivně velmi silně tvrdí, že do své práce se snaží dávat maximum, a samotné hodnocení jejich práce, ačkoli mírně vítáno, nese spíše demotivační účinky.

Pod pozicí přístupu zaměstnavatele nasvědčuje celkové důležitosti pracovního kolektivu v zaměstnání jeho pozice 3. nejčastějšího zdroje motivace, a 2. nejčastějšího zdroje demotivace. Ačkoli bylo šetřením prokázáno, že generace X má větší obavy z jejich potencionálního nahrazení mladšími generacemi nežli generace Y a Z, tak u všech tří generací stále platí, že se této hrozby neobávají, a lze tak předpokládat, že konflikty na pracovišti mezi kolegy nevznikají z důvodu rivality generací, ale spíše se skutečně jedná především o problémy v chování. Pokud jsou hlavní problémy ve spokojenosti zaměstnanců vyřešeny, tedy v přístupu zaměstnavatele či vedení k zaměstnancům, a problémy mezi samotnými zaměstnanci, pak se objevují další, již mírnější, ale stále významné zdroje demotivace, a to časová zátěž, nespokojenost s výší mzdy, a pracovní podmínky.

Co se týče benefitů poskytovaných zaměstnancům, jejich důležitost napříč všemi generacemi lze stále považovat za významnou. V této sekci se již odlišnosti mezi generacemi projevují znatelněji. Pro generaci Z je zaznamenána menší důležitost jistoty, že zaměstnanec nebude náhle propuštěn, což je naopak velmi důležité zajistit pro generaci X i Y, dále tato generace vykazuje pouze slabý zájem oproti dvěma velmi vysokým zájmům generace X a Y o dlouhodobé zaměstnání u jednoho zaměstnavatele.

Tyto dva přístupy k zaměstnání lze považovat za přímo související s loajalitou, ve které generace X i Y považují sami sebe za velmi loajální, a generace Z obsazuje pozici nejméně loajální generace ze všech tří, avšak i navzdory těmto vyzorovaným výsledkům tuto generaci zdaleka není možné považovat za neloajální.

5 Doporučení pro podnikovou praxi

Tato kapitola je věnována vyvození potencionálně hodnotných možností využití doposud zjištěných poznatků z šetření generací X, Y, a Z pro podnikovou praxi, a současně také plnění pátého stanoveného dílčího cíle.

V zaměstnání lze vždy rozdělit pracovníky na 2 skupiny u každé generace, z nichž jedna má zájem pracovat čistě z důvodu peněžního ohodnocení, a druhá přijímá zaměstnání více jako součást i svého osobního života, a přeje si, aby ji práce bavila. Rozdílnost mezi těmito dvěma skupinami se projevuje především ve zdrojích motivace, přičemž první jmenovanou skupinu není efektivní motivovat nefinančně, a to nehledě na generační příslušnost pracovníka. Jako nejvhodnější způsob se zde nabízí volba finanční motivace, jako např. odměn vázaných ke schopnostem zaměstnance či pohyblivé mzdové složky obsahující odměny, prémie apod. V případě druhé skupiny těchto zaměstnanců je nezbytné zajistit jejich spokojenost s prací samotnou, a to především v oblastech zajímavosti náplně vykonávané práce, pracovního kolektivu, přístupu zaměstnavatele či vedení k zaměstnancům, a pracovních podmínek.

Na základě provedeného šetření platí, že nejsilněji se v pracovní nespokojenosti všech generací přibližně stejně odráží nesprávné uchopení přístupu zaměstnavatele či nadřízených k zaměstnancům, nepříjemný pracovní kolektiv, a nastavení pracovních podmínek v rozporu s představami zaměstnanců. Problémy v přístupu zaměstnavatel či vedení k zaměstnancům souvisejí zaprvé se způsobem vedení a řešení problémů, a často mohou vzniknout jako následek v podniku aplikovaného autoritativního stylu vedení. Toto je možné vyřešit zavedením více osobního přístupu k zaměstnancům, jehož přidanou hodnotou je i potencionální zlepšení pracovních vztahů, které pokud jsou alespoň na neutrální úrovni, tak přispívají ke zmírnění četnosti konfliktů, vytváření příznivějšího pracovního prostředí, a mohou tak vést v určitých případech i k vyšší efektivitě práce než při využívání autoritativního stylu vedení. Za druhé do této kategorie spadá zaměstnavatelem zvolený způsob motivace, do kterého se řadí všechny zmíněné formy finanční a nefinanční motivace, přičemž zde je specificky hovořeno o pracovních benefitech, a poté hodnocení pracovníků. Benefity poskytované zaměstnancům jsou prokazatelně významnou složkou zaměstnání všech generací, kterou je však nutné s novými generacemi přicházejícími na trh práce neustále adaptovat současným požadavkům. Generace X a Y nevykazují zvláštní zájem o

benefity nad rámec běžných stravenek, příspěvků na penzijní připojištění, a služebního mobilního telefonu, vozidla či notebooku, avšak alespoň pro generaci Z je vhodné k těmto možnostem připojit např. péči o děti, různé typy nadstandardního volna, příspěvky na dovolenou a kulturní, sportovní, a rekreační aktivity apod. Hodnocení pracovníků je kolektivně všemi generacemi shledáváno jako proces nesoucí spíše demotivační efekt, avšak stále je mírně vítáno. Při posouzení pohledů obou stran pracovního poměru lze doporučit, aby byl vedoucí pracovník či zaměstnavatel opatrný při sdělování negativního ohodnocení zaměstnancům přímo, a aby hodnocení produktivity zaměstnanců bylo prováděno především kvůli datům pro rozhodovací procesy podniku samotného. Za třetí do této kategorie spadají pracovní aktivity mimo běžnou náplň práce, kterých žádná z generací nemá zájem se účastnit. Delegovat určité úkoly na zaměstnance však je stále možné, ale pouze po jejich vyjádření souhlasu.

Problém silného, nebo častého výskytu nesouhlasu pracovníků s přístupem zaměstnavatele či vedení je nutné uchopit alespoň v oblasti komunikace. Ačkoli všechny generace kolektivně neprojevují silný zájem o možnost účastnit se podnikových porad, tak zavedení jisté možnosti formální interní komunikace zdola nahoru, či v současné době nabízející se možnosti využití sociálních sítí jako Facebooku, je minimálně pro sžití se zaměstnanců s vizí firmy a jako základ pro poskytování užitečných nápadů vedení nezbytné. Každá zkoumaná generace si myslí, že potenciál tyto nápady poskytovat má, avšak pro tuto zpětnou vazbu musí udělat první krok zaměstnavatel. V situaci, kdy nespokojenost zaměstnanců s vedením podniku dosáhne problematické úrovně, lze do jisté míry komunikaci zdola nahoru nahradit odbory, a zajistit tak zastupování zájmů a hájení práv zaměstnanců před vedením třetí stranou. Tento krok může zaměstnavatele dovést k zisku odborových výhod, jako např. k jeho zlepšení vnímání ze strany zaměstnanců i veřejnosti.

Druhým bodem k projednání v oblasti demotivační faktorů zaměstnanců je pracovní kolektiv a pracovní podmínky. Kolegové mají v zaměstnání jeden z nejvyšších významů jako zdroj demotivace, ale i jako zdroj motivace. Zaměstnavatel nemůže ovlivňovat chování svých zaměstnanců, avšak má moc přizpůsobovat jiné faktory přímo související se spokojeností zaměstnanců, jako např. jejich dříve zmíněné pracovní prostředí, a je přímo povinností vedení snažit se efektivně a spravedlivě vyřešit konflikty mezi zaměstnanci. V případě, kdy konflikt mezi zaměstnanci na pracovišti nastane, je doporučováno využívat pomoci prostředníka, jehož úkolem je nezaújate

vyslechnout obě strany a navrhnout přijatelný kompromis. Pokud není v moci zaměstnavatele upravit pracovní vztahy, nebo dokonce i výši platu či mzdy nespokojených zaměstnanců, tak je doporučováno se zaměřit na složku práce, kterou je možné snadněji upravit, a to pracovní podmínky. V této oblasti mohou být úpravy provedeny na pracovním prostředí, pracovní době, a bezpečnosti práce, tedy např. na prostorovém řešení pracoviště, zlepšení osvětlení a mikroklimatických podmínek, zmírnění rušivých elementů, přehodnocení kulturních prvků v organizaci, a popřípadě je i možné využití psychologického efektu barevné úpravy pracoviště. Dále se nabízí zvážení možnosti zavedení pružné pracovní doby či práce z domova v případech, kdy je to možné, nebo poté v méně častých případech je možné se pokusit o zlepšení bezpečnostních a zdravotních podmínek práce.

Na opačné straně nasvědčuje jednomu z vhodných způsobů motivování, který by na základě výsledků šetření byl uvítán všemi generacemi, vysoký kolektivní zájem o podnikový rozvojový program zaměřený na dovednosti či schopnosti, avšak nikoli v oblasti nástrojů k práci. Zde se nabízí využití metod probíhající přímo na pracovišti, jako např. instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, a případné pověření úkolem, které však není doporučováno, jelikož bylo shledáno všemi generacemi jako spíše nežádoucí. Z metod probíhajících mimo pracoviště se poté nabízí např. semináře, demonstrace, workshopy a případové studie, a v současné době také e-learning. Všechny generace tvrdí, že jsou více než schopné podřízení se autoritám, a tak by zavedení možnosti seberozvoje nemělo být z nefinančního hlediska příliš problematické, a zlepšení schopností zaměstnanců poté může vést i k jejich častějším pracovním úspěchům, které pak slouží jako velmi silný zdroj motivace samotný, a v některých případech vedou i ke zlepšení image firmy.

Doporučení k jednotlivým generacím

Generace X se běžně potýká s malou chutí do práce, a současně se u ní projevuje skepticismus k víře, že by tvrdá práce mohla vést k úspěchu. V zájmu zaměstnavatele by měla být snaha tuto víru oživit, nikoli však skrze povýšení za využití kupříkladu principu seniority, ale skrze poskytování benefitů jako služebních automobilů, mobilních telefonů, notebooků apod., či usnadnění jejich kontaktu se zákazníky, aby tato generace mohla dosáhnout svého vlastního pojetí pojmu úspěch. Tato generace nemá specifické požadavky na zaměstnavatele, a současně má vysoký zájem ve svém

aktuálním zaměstnání setrvat, a zaměstnanec generace X proto potřebuje mít jistotu, že nebude náhle propuštěn či nahrazen.

Generace Y se jeví jako velmi angažovaná s chutí do práce, a stále přetrvávající slabou vírou, že je tvrdá práce dovede k úspěchu. Oproti generaci X je zde projevem zájem o povýšení při zachování vysoké loajality i zájmu o dlouhodobé zaměstnání u stávajícího zaměstnavatele. Ujistění o jistotě jejich zaměstnání je tedy opět na místě. Příslušníci této generace nemají problém do své práce dát více, než se od nich očekává, avšak tento přístup s sebou obnáší také zvýšené riziko vzniku syndromu vyhoření, a z tohoto důvodu by se generace Y v oblasti časového i pracovního zatížení neměla přetěžovat.

Generace Z se vykazuje nejmenší loajalitou ze všech zkoumaných generací, avšak toto lze chápat jako jejich počáteční fázi hledání ideálního zaměstnání, ve kterém poté již setrvávají a vyhledávají povýšení. Nejvíce zajímavá se pro tuto generaci jeví možnost seberozvoje či zisku nových zkušeností v zaměstnání, která může nabývat podob od pracovního vyslání do zahraničí až po jednoduché pracovní asistování. Generace Z však současně příliš nedovoluje zásahům pracovního života do jejich osobního, a v případě zaměstnavatelovy potřeby pracovní síly mimo běžnou pracovní dobu je výrazně doporučováno využití jedné z generací X, nebo Y.

Na základě dat Českého statistického úřadu (2021) je zde hovořeno o 10 361 288 příslušnících generace X, 8 599 788 generace Y, a 6 190 260 generace Z v roce 2021. Nejstarší jedinci generace X se se svým věkem začnou za 9 let dostávat do důchodového věku, a dle tvrzení Horvátové a kol. (2016) má mladá generace Z od roku 2021 rostoucí vliv na rozhodování organizací a firem, a v roce 2025 bude zhruba 75 % globální pracovní síly tvořeno právě touto generací. Pro podnikovou praxi se tak stane nevyhnutelné přehodnotit přístup k nadcházejícím zaměstnancům a jeho souvisejících oblastí.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské je identifikace rozdílů mezi třemi generacemi X, Y, a Z v pracovním prostředí. Tyto rozdíly jsou především pro účely šetření rozčleněny na 3 hlavní oblasti, a to rozdíly v chování, motivaci, a postojích, pro které jsou vytvořena teoretická východiska, a následné statistické testy, ze kterých jsou vyvozeny závěry na tuto problematiku. K dosažení splnění tohoto cíle vedlo postupné plnění pěti dílčích cílů, z nichž první 2 souvisejí s teoretickou, a následující 3 s praktickou částí práce.

Zakotvení teoretických pojmů pro splnění prvního dílčího cíle je věnována kapitola 3, ve které dochází k představení způsobu provedení šetření a teorie s tím spojené, spolu s kapitolou 1, kde jsou představeny pojmy, o kterých bylo nejen předpokládáno, že se v dotazníkovém šetření či v interpretaci jeho výsledků objeví, ale i jejich relevantní souvislé celky spadající pod větší skupinu podnikatelské teorie týkající se zaměstnanců, zvanou personální management.

Druhému dílčímu cíli, který vyžaduje představení zkoumaných generací včetně jejich zasazení do příslušícího časového období, je věnována kapitola 2. V této kapitole jsou pevně stanovena časová rozmezí na základě pojetí jedné publikace, dle kterých jsou jedinci kategorizováni k jejich příslušící generaci na základě roku narození či věku. Zde jsou také vyvozeny stereotypy, 1 pro každou generaci, jejichž pravdivost je následně prověřena v praktické části.

Praktická část začínající 4. kapitolou je dle rozsahu věnována nejvíce plnění třetího dílčího cíle, tedy provádění analýz a statistických testů. Jako základ jsou v této kapitole nejprve představeny dotazníkové otázky spolu se získanými odpověďmi na ně, na které jsou poté počínaje kapitolou 4.2 prováděny skupiny testů, přičemž samotná testovaná tvrzení jsou zvolena taková, která podle autora mohou přinést nejhodnotnější výsledky. První analýza má za cíl zjistit, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi jednotlivých generací u uzavřených otázek, což následně odhaluje míru odlišnosti jedné generace od druhé. Druhá analýza zjišťuje, zda existuje závislost mezi generací respondenta a zdrojem pracovní motivace, a poté i pracovní demotivace, a poslední, třetí analýza ověřuje pravdivost dříve stanovených generačních stereotypů.

Vyhodnocení, a především shrnutí výsledků šetření pro splnění čtvrtého dílčího cíle probíhá v kapitole 4.3 Všechny zjištěné výsledky kapitoly 4.1 a 4.2 jsou zde detailně

představeny, interpretovány, a uvedeny do spojitostí za pomoci logiky autora, což obsahuje představení zjištěných výrazných vlastností v chování u generací, u kterých byly nalezeny, a také porovnání generací, myšleno jako vyznačení případů, ve kterých se od sebe generace odlišují. Přiřazení výrazně silnějších zdrojů motivace či demotivace ke specifické generaci však není možné, jelikož analýza 2 mezi generací respondenta a zdrojem motivace i demotivace prokázala nezávislost. Kapitola 5, ve které dochází k plnění pátého dílčího cíle, poté spojuje nejvyužitelnější zjištěné výsledky s teoretickou částí práce, aby vyvodila co nejhodnotnější doporučení pro podnikovou praxi, a potencionálně tak napomohla zaměstnavatelům více porozumět generacím X, Y, a Z.

Přínosem této práce je především představení a interpretace statisticky významných i nevýznamných odlišností a podobností v názorech, motivaci, a postojích mezi generacemi X, Y, a Z na českém trhu práce, a vyvození doporučení autorem, jak tyto skutečnosti ze strany zaměstnavatele uchopit.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Budíková, M., Králová, M., & Maroš, B. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- Bucháčková, P. (2003). *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Český statistický úřad (2021). *Věkové složení obyvatelstva – 2020*. Cit. 8.04.2022, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2020>
- Eger, L. & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Hendl, J., (2016). *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. (4. Vyd.). Praha: Portál.
- Hentze & Brotze (1991) - Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. (1. Vyd.). Jinočany: H&H.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. (1. Vyd.). Praha: Management press.
- idatabaze (n.d.). *Komerční banka, a.s. (pobočka Rokycany)*. Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://www.idatabaze.cz/firma/366509-komerzni-banka-as-pobočka-rokycany/>
- JN Interier (2022). *Oficiální web JN Interier*. Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://www.jninterier.cz/>
- Kallwass, A. (2007). *Syndrom vyhoření v práci a osobním životě*. (1. Vyd.). Praha: Portál.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. (1. Vyd.). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. (3. Vyd.). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. (4. Vyd.). Praha: Management Press.
- Kubátová, J., & Kukelková, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. (1. Vyd.). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (2005). *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. (2. vyd.). Brno: CP Books.
- Lancaster, L. C., Stillman, D. (2002). *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. (1. Vyd.). Jinočany: H&H.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022a). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Výpis z obchodního rejstříku. AM BTN Services, s.r.o., C308656 vedená u Městského*

soudu v Praze. Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1040721&typ=PLATNY>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022b). *Veřejný rejstřík a Sbirka listin. Výpis z obchodního rejstříku. DOFI-MK, s.r.o., C 7611 vedená u Krajského soudu v Plzni.* Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=150533&typ=PLATNY>

Motýl (2014) - Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy.* (1. Vyd.). Praha: Management Press.

Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2008). *Personální management.* (1. Vyd.). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Pavlíček, A. (2010). *Nová média a sociální sítě.* VŠE v Praze: Oeconomica.

Podnikatel.cz (2022a). *Rejstřík ekonomických subjektů. AM BTN SERVICES, S.R.O..* Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/am-btn-services-s-r-o-07869495/>

Podnikatel.cz (2022b). *Rejstřík ekonomických subjektů. MIROSLAV KOZLER – DOFI-MK.* Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/miroslav-kozler-dofi-mk-16729048/>

Podnikatel.cz (2022c). *Rejstřík ekonomických subjektů. JN INTERIER ČESKÉ REPUBLIKA, S.R.O..* Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/jn-interier-ceska-republika-s-r-o-27590747/>

Podnikatel.cz (2022d). *Rejstřík ekonomických subjektů. MĚŠŤANSKÁ BESEDA PLZEŇ S.R.O..* Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/mestanska-beseda-plzen-s-r-o-61775134/>

Podnikatel.cz (2022e). *Rejstřík ekonomických subjektů. PROGROUPOU BOATD S.R.O..* Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/progroup-board-s-r-o-26207281/>

Podnikatel.cz (2022f). *Rejstřík ekonomických subjektů. ROKYCANSKÁ NEMOCNICE, A.S..* Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/rokycanska-nemocnice-a-s-26360900/>

Progroup AG (2022). *progroup – rokycany.* Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://www.progroup.ag/cs/rokycany>

Punch, F. K. (2008). *Základy kvantitativního šetření.* Praha: Portál.

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* (1. vyd.). Praha: Grada.

Schein, E., H. (1989). *Organizational culture and leadership.* (3. Vyd.). San Francisco: Jossey-Bass.

Smola, K., W., & Sutton, C., D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 362-382. Dostupné z: DOI 10.1002/job.147

Statista (2022). *Most popular social networks worldwide as of January 2022, ranked by numbers of monthly active users.* Cit. 13.04.2022, dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Svoboda (1992) - Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. (1. vyd.). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Šabata (2022). *Oficiální web Sabata*. Cit. 22.03.2022, dostupné z: <http://sabata.cz/>
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. (2. vyd.). Praha: Grada.
- Techmania (n.d.). *Techmania Science Center – O Techmanii*. Cit. 22.03.2022, dostupné z: <https://techmania.cz/cs/o-nas/>
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování zaměstnanců. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- Walker, I. (2013). *Výzkumné metody a statistika*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, & W., Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist, and what are the implications for workspace? *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-881. Dostupné z: DOI 10.1108/02683940810904376
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.
- Obr. č. 1 – Twenge, J., M., Campbell, W., K., & Freeman, E., C. (2012). Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(1037), 7. Dostupné z: DOI 10.1037/a0027408

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Graf vývoje životních cílů.....	27
Obr. č. 2: Tabulka zpracovaných odpovědí	37
Obr. č. 3: Graf odpovědí na zdroje motivace	38
Obr. č. 4: Graf odpovědí na zdroje demotivace	39
Obr. č. 5: Normální p-graf dat otázky 1	40
Obr. č. 6: Tabulka výsledků analýzy 1	42
Obr. č. 7: Odpovědi generace X na otázku 2	45
Obr. č. 8: Fisherův LSD test v SW Statistica pro data otázky 2	46
Obr. č. 9: Odpovědi generace Y na otázku 10	47
Obr. č. 10: Odpovědi generace Z na otázku 12.....	49
Obr. č. 11: Fisherův LSD test v SW Statistica pro data otázky 12	50
Obr. č. 12: Upravená tabulka výsledků analýzy 1	51
Obr. č. 13: Tabulka dotazníkových otázek s tabulkou zpracovaných odpovědí.....	52
Obr. č. 14: Tabulka odpovědí na otázky 19 a 20.....	56

Seznam použitých zkratek

A kol.	A kolektiv
Apod.	A podobně
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
Gen.	Generace
H_0	Nulová hypotéza
H_A	Alternativní hypotéza
MS	Microsoft
Např.	Například
Non	Neplatí
Obr.	Obrázek/obrázku
Resp.	Respektive
SW	Software
Tzv.	Takzvaně

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník.

Příloha B: Tabulka odlišností generací X a Y.

Příloha C: Způsoby využívání sociálních sítí personalisty.

Příloha D: Vysvětlení jednotlivých metod vzdělávání na pracovišti.

Příloha E: Vysvětlení jednotlivých metod vzdělávání mimo pracoviště.

Příloha F: Maslowova pyramida potřeb.

Příloha G: Zásady tvorby a řazení otázek.

Příloha H: Výpočet testové statistiky Kruskal-Wallisova testu.

Příloha CH: Tabulka dotazníkových otázek.

Příloha I: Výpočet testové statistiky χ^2 testu nezávislosti skrze kontingenční tabulky.

Příloha J: Výpočet testové statistiky χ^2 testu nezávislosti skrze SW Statistica.

Příloha K: Výpočet testové statistiky jednovýběrového Wilcoxonova testu.

Příloha L: Výstup jednovýběrového Wilcoxonova testu pro odpovědi generace Y na otázku 10 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ při porovnání s hodnotou 1.

Příloha M: Výstup jednovýběrového Wilcoxonova testu pro odpovědi generace Y na otázku 10 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ při porovnání s hodnotou 0.

Příloha N: Výstup jednovýběrového Wilcoxonova testu pro odpovědi na otázku 12 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ při porovnání s hodnotou -1.

Příloha A: Dotazník.

Dotazníkové šetření

Mezigenerační odlišnosti v pracovním prostředí

Tento dotazník je pro všechny účastníky anonymní. Celkové výsledky šetření budou použity pouze pro účely zpracování bakalářské práce na Západočeské fakultě ekonomické.

Váš rok narození: _____

Vaše pohlaví: _____

Část 1. - V této části máte možnost odpovědět na škále -2 až +2 zakroužkováním zvolené odpovědi podle Vaší míry souhlasu, kde **-2** představuje naprostý nesouhlas, **0** ani souhlas, ani nesouhlas, a **+2** naprostý souhlas.

1. Často mívám chuť do práce.

-2 -1 0 1 2

2. Věřím, že tvrdá práce vede k úspěchu.

-2 -1 0 1 2

3. Své spolupracovníky v celém podniku vnímám spíše jako přátele nežli kolegy.

-2 -1 0 1 2

4. Benefity, které mi podnik poskytuje (*stravenky, prémie, příspěvky na penzijní připojištění apod.*) jsou pro mě důležité.

-2 -1 0 1 2

5. Mám zájem v budoucnu pracovat na vyšší pozici v podniku.

-2 -1 0 1 2

6. Uvítal/a bych, kdyby mě nadřízený pověřoval úkoly mimo mou běžnou náplň práce.

-2 -1 0 1 2

7. Přeji si, aby mě nadřízený hodnotil.

-2 -1 0 1 2

8. Mám zájem být součástí podnikových rozhodovacích procesů.

-2 -1 0 1 2

9. Jsem schopný/a poskytovat vedení podniku užitečné nápady.

-2 -1 0 1 2

10. Uvítal/a bych podnikový program, ve kterém bych rozvíjel/a dovednosti ve svém oboru.

-2 -1 0 1 2

11. Do své práce dávám plný výkon.

-2 -1 0 1 2

12. Jsem svému zaměstnavateli loajální.

-2 -1 0 1 2

13. Plánuji v tomto podniku pracovat dlouhodobě.

-2 -1 0 1 2

14. Jistota, že mě zaměstnavatel nepropustí, je pro mě důležitá.

-2 -1 0 1 2

15. Nevadí mi jít do práce mimo mou pracovní dobu, když mě zaměstnavatel potřebuje.

-2 -1 0 1 2

16. Jsem schopný/a plně využívat nástroje, které mi podnik poskytuje k práci (PC, programy, nástroje apod.).

-2 -1 0 1 2

17. Obávám se, že budu nahrazen/a mladšími generacemi.

-2 -1 0 1 2

18. Jsem schopný/a se podřídit autoritám.

-2 -1 0 1 2

Část 2. - Nyní máte prostor odpovědět svými vlastními slovy. Pokuste se o co nejvíce stručnou odpověď, ve které bude zároveň zřetelné, co se snažíte říct.

19. Uveďte, co Vás nejvíce motivuje pracovat (např. pracovní aktivity, kolegové, peníze, přístup zaměstnavatele, podnikové akce apod.).

20. Uveďte, co Vás nejvíce demotivuje pracovat (např. pracovní podmínky, přístup zaměstnavatele, nízká mzda, časová zátěž apod.).

Odpovědi tohoto dotazníkového šetření napomohou výzkumu mezigeneračních odlišností, a já Vám tímto mnohokrát děkuji za účast.

Příloha B: Tabulka odlišností generací X a Y.

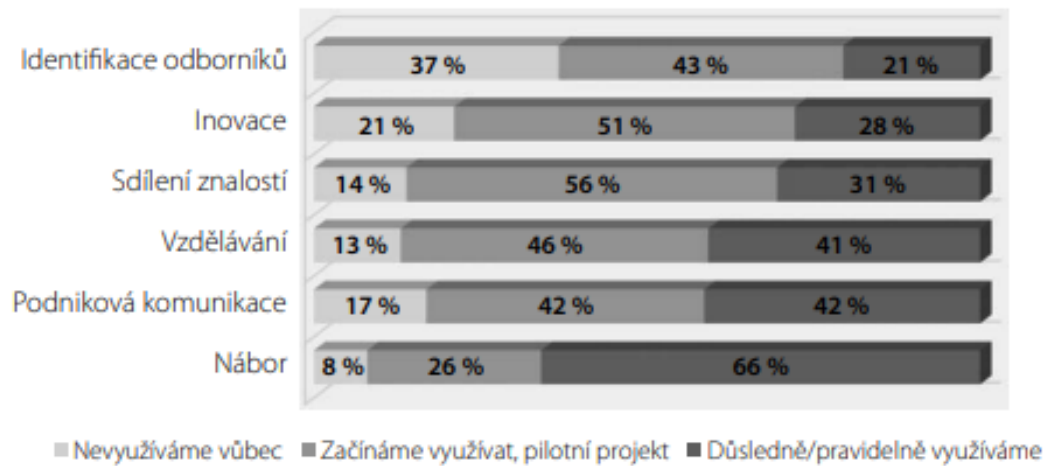
	Generace X „Pracovat a hrát tvrdě.”	Generace Y „Život začíná po práci.”
Peníze	hodnota	prostředek
Snaha o skloubení pracovního a osobního života (Work-life Balance)	nikoli-pracovní život je upřednostňován	ano
Využívání moderních technologií	s určitými problémy	bez problémů
Ochota se zadlužovat	menší	větší
Udržení si dobrého pracovního místa	důležité	ochota pracovní místa měnit
Postoj ke změnám	negativní	pozitivní
Ochota pracovat přesčas	ano	ne
Vztah k nadřízenému	nedůvěra	otevřenost
Zaměstnání	dlouhodobé	krátkodobé
Ochota se stěhovat za prací	ne	ano
Sport a péče o zdraví	méně	více
Pohled na svět	pesimisté či realisté	optimisté
Pohled na spolupracovníky	kolegové	přátelé
Otevřenost novým myšlenkám	menší	větší
Motivace	stabilita, jistota, odpovědnost	rozvojové programy, flexibilita ze strany zaměstnavatele, týmová práce, projekty, nefinanční benefity

Vzdělání a rozvoj	tradiční (např. Přednášky, semináře), skupinové	moderní (např. Koučink, mentoring, rotace práce), individuální
Vytrvalost („tah na branku“)	větší	menší
Samostatnost	větší	menší
Nákupní chování	dle reklamy	dle doporučení kamarádů
Pracoviště	klasické kanceláře	otevřená pracoviště
Podřízení se pravidlům, nadřízením, autoritám	bez problémů	s problémy
Zpětná vazba	pravidelná, ale ne příliš častá	neustálá

Zdroj: Horváthová, P., a kol. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy.* (1. vyd.). Praha: Management Press.

Příloha C: Způsoby využívání sociálních sítí personalisty.

Využívání sociálních sítí



Zdroj: Horváthová, P., a kol. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. (1. Vyd.). Praha: Management Press.

Příloha D: Vysvětlení jednotlivých metod vzdělávání na pracovišti.

Metody vzdělávání a rozvoje probíhající na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce – pracovník je dočasně přidělen ke zkušenějšímu spolupracovníkovi, kterého má za úkol pozorovat a posléze napodobovat jeho způsoby.

Asistování – pracovník je opět dočasně přiřazen ke zkušenějšímu spolupracovníkovi, kde má za úkol pomáhat, a tím si osvojit pracovní postup, což vede k následné samostatnosti zaměstnance v této činnosti.

Pověření úkolem – pověření úkolem či práce na projektu je fáze jež následuje po asistování. Zaměstnanec je pověřen úkolem, jenž má být schopný samostatně splnit díky zkušenostem získaným při asistování.

Rotace práce – pracovní prostředí a funkce zaměstnance se dočasně obměňují. Dochází tak k rozvoji dovedností, znalostí, a především přizpůsobivosti zaměstnance, jehož rozvojový potenciál může být odhalen skrze výsledky rotace práce.

Coaching – soustavné podněcování individuálního pracovníka skrze spolupráci. Manažer, zkušenější pracovník či personalista vede daného pracovníka k vykazování samostatnosti, iniciativy a žádoucího pracovního chování a výkonu.

Mentoring – zaměstnanci je přidělen expert v určité oblasti, tzv. Mentor. Jeho úkol je vést daného zaměstnance tak, aby směřoval k žádoucímu pracovnímu chování a výkonu.

Counselling – zaměstnanci je umožněno konzultování jeho práce s manažerem, ten s ním sdílí své znalosti a zkušenosti. Utváří se tak určité partnerství mezi zaměstnancem a manažerem, ve kterém účinnosti counsellingu závisí na iniciativě zaměstnance, která však může v určitých případech působit na manažera jako hrozba (Němec a kol., 2008).

Příloha E: Vysvětlení jednotlivých metod vzdělávání mimo pracoviště.

Metody vzdělávání a rozvoje probíhající mimo pracoviště

Přednáška – zaměstnanci se zúčastní přednášky, na které si osvojí znalosti, jež jim vyloží školitel. Tento způsob vzdělávání však nevyvolává ve zúčastněných vysokou míru motivace si přednášené znalosti osvojovat.

Seminář – zaměstnanci se opět účastní přednášky, avšak v průběhu nastává interakce a oboustranná komunikace mezi školitelem a zaměstnanci.

Demonstrace – účastněným zaměstnancům jsou předváděny konkrétní reálné či modelové situace, ve kterých jsou znázorněny pracovní postupy, jež si zaměstnanci osvojují.

Workshopy a případové studie – jednotlivec či tým účastněných dostává za úkol vyřešit reálný, nebo modelový problém organizace. Při týmovém workshopu nebo případové studii však může nastat situace, kdy někteří členové nevynakládají spolu s ostatními úsilí na vyřešení problému, toto se nazývá efekt sociální lenosti.

Brainstorming a brainwriting – zasedání školitele a vybraných pracovníků rozdělených individuálně nebo týmově, při kterém dochází k diskusi ohledně způsobu řešení zadaného problému, kdy cílem je na závěru vybrat neoptimálnější řešení.

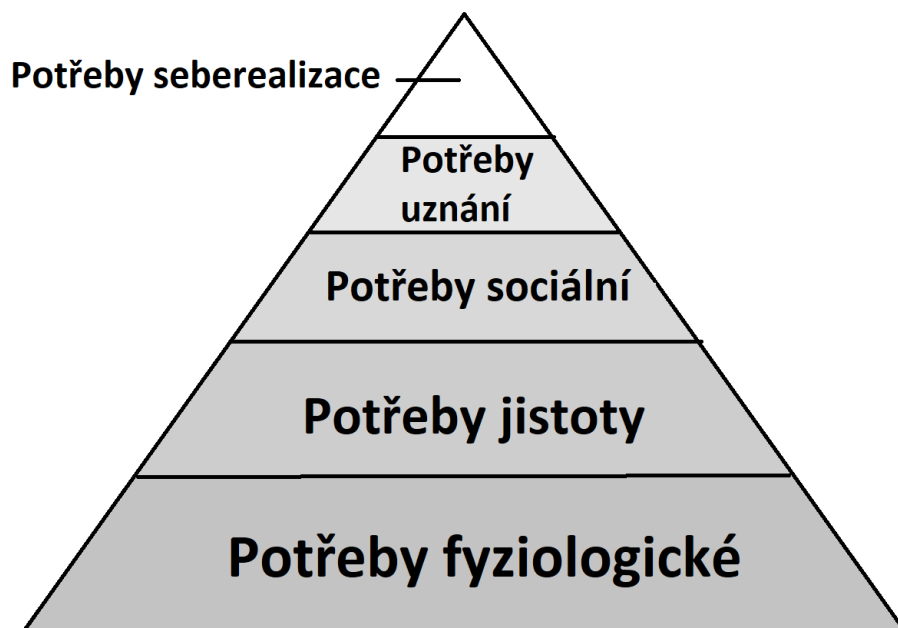
Simulace – zúčastněným je představen reálný problém týkající se fungování organizace spolu se scénářem, podle kterého dostávají za úkol vynést rozhodnutí.

Hraní rolí – pracovníkům jsou rozřazeny určité sociální role spolu se scénářem, ve kterém dostávají za úkol mezi sebou interagovat.

Assesment centre – jednotlivci nebo týmy pracovníků dostávají za úkol řešit reálné či modelové problémy organizace v různých situacích i podmínkách, přičemž účastníky navržené optimální řešení je na závěr konfrontováno výsledným řešením.

Outdoor training – způsob vzdělávání určený pro manažery, ti jsou vysláni do přírody, kde se skrze různé sportovní aktivity seznamují s povahou manažerské práce, a to plánováním, organizováním, koordinací, komunikací apod. (Němec a kol., 2008).

Příloha F: Maslowova pyramida potřeb.



Zdroj: Urban (2017), vlastní zpracování.

Teorie Abrahama Maslowa (tvůrce Maslowovy pyramidy potřeb) vychází z předpokladu, že potřeby uspokojovány prací mají hierarchickou povahu, a tudíž jsou uspokojovány postupně. Tato pyramida je zobrazena výše, a to s popsány jednotlivými úrovněmi, přičemž základní úroveň se nachází na spodní příčce (Urban, 2017).

Fyziologické potřeby – tedy takové, jejichž uspokojení podmiňuje přežití jedince. Běžně bývají tyto potřeby uspokojovány za použití mzdy ze zaměstnání.

Potřeby jistoty – potřeba přítomnosti podmínek, které zajišťují neohrožení bezpečnosti a zdraví jedince.

Potřeby sociální – neboli potřeba přátelství, společnosti, sounáležitosti a společenského přijetí.

Potřeby uznání – potřeba zisku pozornosti a úcty ostatních, také označované jako potřeba ega.

Potřeby seberealizace – potřeba rozvíjet a uplatňovat své zkušenosti, schopnosti a kreativitu (Urban, 2017).

Příloha G: Zásady tvorby a řazení otázek.

Zásady tvorby otázek

Reichel (2009) uvádí následující zásady tvorby otázek. Srozumitelnost otázky znamená, že otázka by měla být srozumitelná všem. Toho lze docílit vyřazením používání cizích slov a odborných termínů, neopomenutím možnosti toho, že pojem může mít odlišný význam u jednotlivců na základě osobních zkušeností, a z nich plynoucích souvislostí (např. pod pojmem “blahobyť” si každý jednatlivec představí něco jiného), a vyvarováním se příliš dlouhých otázek. Druhou zásadou je jednoznačnost otázky neboli dotazování se jednou otázkou pouze na jeden aspekt, a také pochopitelnost otázky. Třetí zásadou je psychologická přijatelnost otázky. Dochází k upravování výrazů v otázkách za využití eufemismů, či taktických formulací, často kvůli empatickým důvodům (pouze ale pokud smysl dotazu zůstane nezměněn). Formulace dotazu také nesmí působit sugestivně, toto pravidlo platí u verbální i neverbální komunikace. U každé otázky bude také nabízena možnost odpovědět “nevím”. Eger a Egerová (2017) dále doporučuje vyhýbat se příliš negativním formulacím a neumísťovat podobně znějící otázky za sebe.

Řazení otázek – úvodní otázky, navazující kontakt s dotazovaným, jsou uvedeny na začátku dotazníku, poté následují snadné, pro respondenta zajímavé otázky. Umístění náročných, a pro výzkum klíčových otázek odpovídá zhruba druhé čtvrtině, po kterých nastoupí snazší, ale pro výzkum stále významné otázky. Otázky sociodemografické, a týkající se minulosti jsou zařazeny na závěr Reichela (2009).

Příloha H: Výpočet testové statistiky Kruskal-Wallisova testu.

Pro následující výpočty a sestavení tabulky na obr. 8 je využita publikace Svobody a kol. (2019) jako podklad. U první otázky jsou naměřené hodnoty X_{ij} do tabulky zaneseny ve sloupcích, přičemž hodnoty musejí být seřazeny do rostoucí posloupnosti a následně očíslovány dle pořadí. T_i označující součty pořadí pro jednotlivé výběry znázorněné po dolní straně tabulky lze vypočítat jako sumu hodnot jednotlivých výběrů, resp. generací.

Obr. č. 8: Tabulka pro výpočet součtů pořadí

Gen X	Gen Y	Gen Z	Vyběr
31,5	31,5	31,5	
31,5	2	31,5	
2	79	31,5	
31,5	120	120	
31,5	120	79	
79	79	31,5	
79	31,5	79	
79	120	7,5	
79	79	7,5	
79	79	31,5	
31,5	79	79	
79	79	31,5	
31,5	120	79	
31,5	120	120	
79	79	120	
31,5	31,5	31,5	
79	120	31,5	
79	31,5	79	
7,5	120	7,5	
79	79	31,5	
120	79	79	
79	79	31,5	
120	79	79	
79	79	79	Pořadí
31,5	79	120	veličin
79	31,5	31,5	
79	79	31,5	
31,5	31,5	79	
31,5	79	7,5	
120	31,5	79	
31,5	120	79	
31,5	31,5	79	
31,5	7,5	120	
31,5	79	120	
79	79	120	
31,5	79	79	
79	120	120	
79	120	31,5	
120	120	79	
31,5	31,5	120	
7,5	79	120	
79	120		
7,5	79		
2	79		
79	120		
31,5			
79			
2653,5	3512,0	2745,5	Součty pořadí T_i

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Následně jsou vypočtené hodnoty součtů pořadí dosazeny do samotného vzorce pro výpočet testové statistiky označované jako Q .

$$Q = \frac{12}{n \cdot (n + 1)} \cdot \sum_{i=1}^k \frac{T_i^2}{n_i} - 3 \cdot (n + 1)$$

Kde: n ... celkový počet všech naměřených hodnot dohromady,

n_i ... počet hodnot i -tého výběru,

T_i ... součet pořadí i -tého výběru.

$$Q = \frac{12}{133 \cdot (133 + 1)} \cdot \left(\frac{2653,5^2}{47} + \frac{3512^2}{45} + \frac{2745,5^2}{41} \right) - 3 \cdot (133 + 1) = 7,2133$$

Po dosazení do vzorce je zjištěna výsledná hodnota testové statistiky Q rovna 7,2133

Příloha CH: Tabulka dotazníkových otázek.

-	Váš rok narození
-	Vaše pohlaví
1.	Často mívám chuť do práce.
2.	Věřím, že tvrdá práce vede k úspěchu.
3.	Své spolupracovníky v celém podniku vnímám spíše jako přátele nežli kolegy.
4.	Benefity, které mi podnik poskytuje, jsou pro mě důležité.
5.	Mám zájem v budoucnu pracovat na vyšší pozici v podniku.
6.	Uvítal/a bych, kdyby mě nadřízený pověřovala úkoly mimo mou běžnou náplň práce.
7.	Přeji si, aby mě nadřízený hodnotil.
8.	Mám zájem být součástí podnikových rozhodovacích procesů.
9.	Jsem schopný/a poskytovat vedení podniku užitečné nápady
10.	Uvítal/a bych podnikový program, ve kterém bych rozvíjel/a dovednosti ve svém oboru.
11.	Do své práce dávám plný výkon.
12.	Jsem svému zaměstnavateli loajální.
13.	Plánuji v tomto podniku pracovat dlouhodobě.
14.	Jistota, že mě zaměstnavatel nepustí, je pro mě důležitá.
15.	Nevadí mi jít do práce mimo mou pracovní dobu, když mě zaměstnavatel potřebuje.
16.	Jsem schopný/a plně využívat nástroje, které mi podnik poskytuje k práci.
17.	Obávám se, že budu nahrazen/a mladšími generacemi.
18.	Jsem schopný/a se podřídit autoritám.
19.	Uveďte, co Vás nejvíce motivuje pracovat.
20.	Uveďte, co Vás nejvíce demotivuje pracovat.

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha I: Výpočet testové statistiky χ^2 testu nezávislosti skrze kontingenční tabulky.

Nejprve je z dat vytvořena tzv. kontingenční tabulka dle vzoru Svobody a kol. (2019) obsahující znaky X nabývajících hodnot x_1, x_2, \dots, x_r , a Y nabývajících hodnot y_1, y_2, \dots, y_s . Znakem X se v tomto případě označují zkoumané generace uvedené v druhém řádku, a Y představuje odpovědi na zdroje motivace, uvedené v levém sloupci tabulky na obr. níže. Obsahem samotné tabulky jsou naměřené četnosti O_{ij} výskytu daného zdroje motivace v odpovědích příslušící generace, kde i odpovídá pořadí zdroje motivace, a j pořadí generace.

Naměřené četnosti - O_{ij}				
Zdroj motivace	Gen. X	Gen. Y	Gen. Z	Suma
peníze	9	10	11	30
náplň práce	11	11	6	28
kolegové	9	5	5	19
přístup zaměstnavatele	5	7	4	16
úspěch	4	5	2	11
seberozvoj	0	0	9	9
ostatní	5	2	0	7
benefity	0	4	2	6
pracovní prostředí	4	1	0	5
nadhled nad svou prací	0	0	2	2
Celkový součet	47	45	41	133

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Pro tyto četnosti je nadále nutné zjistit jejich odpovídající očekávané četnosti E_{ij} , čehož lze dosáhnout za využití následujícího Svobodova a kol. (2019) vzorce, jehož výsledné hodnoty jsou zobrazeny na obr. níže.

$$E_{ij} = \frac{n_i \cdot m_j}{n}$$

Kde: n_i ... celkový součet odpovědí na všechny otázky i -té generace,

m_j ... suma odpovědí všech generací na j -tou otázku,

n ... celkový rozsah výběru.

Očekávané četnosti - E _{ij}				
Zdroj motivace	Gen. X	Gen. Y	Gen. Z	Suma
peníze	10,6015	10,15038	9,24812	30
náplň práce	9,894737	9,473684	8,631579	28
kolegové	6,714286	6,428571	5,857143	19
přístup zaměstnavatele	5,654135	5,413534	4,932331	16
úspěch	3,887218	3,721805	3,390977	11
seberozvoj	3,180451	3,045113	2,774436	9
ostatní	2,473684	2,368421	2,157895	7
benefity	2,120301	2,030075	1,849624	6
pracovní prostředí	1,766917	1,691729	1,541353	5
nadhled nad svou prací	0,706767	0,676692	0,616541	2
Celkový součet	47	45	41	133

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Nyní však nastává konflikt s dříve uvedenými podmínkami testu. Podmínka 2 stanovuje, že ani jedna očekávaná četnost nesmí být menší, než 1, což v tomto případě porušuje *nadhled nad svou prací*, který je z tohoto důvodu nadále z analýzy odebrán. Tento postup odebrání zdrojů motivace s nejmenšími hodnotami je opakován do té doby, dokud nejsou splněny podmínky 1 i 2.

Naměřené četnosti - O _{ij}				
Zdroj motivace	Gen. X	Gen. Y	Gen. Z	Suma
peníze	9	10	11	30
náplň práce	11	11	6	28
kolegové	9	5	5	19
přístup zaměstnavatele	5	7	4	16
Celkový součet	34	33	26	93

Očekávané četnosti - E _{ij}				
Zdroj motivace	Gen. X	Gen. Y	Gen. Z	Suma
peníze	10,96774	10,64516	8,387097	30
náplň práce	10,23656	9,935484	7,827957	28
kolegové	6,946237	6,741935	5,311828	19
přístup zaměstnavatele	5,849462	5,677419	4,473118	16
Celkový součet	34	33	26	93

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Stavu, ve kterém očekávané četnosti splňují obě podmínky, je dosaženo postupnou redukcí až do výsledné podoby uvedené v tabulkách výše. Po tomto kroku je možné se přesunout k výpočtu testové statistiky s přibližně χ^2 rozdělením s $(r-1) * (s-1)$ stupni volnosti podle následujícího Svobodova a kol. (2019) vzorce.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^s \sum_{j=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Kde: O_{ij} ... empirické (naměřené) četnosti,

E_{ij} ... očekávané četnosti.

Po dosazení vychází testová statistika χ^2 jako rovna 3,3611.

Příloha J: Výpočet testové statistiky χ^2 testu nezávislosti skrze SW Statistica.

V SW Statistica je možné si vyžádat vytvoření tabulky očekávaných hodnot E_{ij} viz obr. níže.

Var1	Var2 nic	Var2 nízká mzda	Var2 náplň práce	Var2 pracovní podmínky	Var2 pracovní prostředí	Var2 přístup zaměstnavatele	Var2 časová zátěž	Var2 kolegové	Var2 ostatní	Var2 zatížení v práci	Row Totals
Gen. X	6,71429	5,30075	2,473684	4,94737	2,827068	9,89474	5,65414	6,71429	1,413534	1,060150	47,0000
Gen. Y	6,42857	5,07519	2,368421	4,73684	2,706767	9,47368	5,41353	6,42857	1,353383	1,015038	45,0000
Gen. Z	5,85714	4,62406	2,157895	4,31579	2,466165	8,63158	4,93233	5,85714	1,233083	0,924812	41,0000
Totals	19,00000	15,00000	7,000000	14,00000	8,000000	28,00000	16,00000	19,00000	4,000000	3,000000	133,0000

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Pro provedení testu však stále platí nutnost splnění 2 podmínek týkajících se hodnot očekávaných četností, a jak je níže demonstrováno, tyto podmínky splněny nejsou.

Podmínka 1: maximálně 20 % očekávaných četností smí být menších než 5. Celkem počet očekávaných četností je 30, (tedy limit je 6) a z nich jich 17 je menších než 5. Podmínka 1 není splněna.

Podmínka 2: ani jedna očekávaná četnost nesmí být menší než 1. Celkem se zde nachází právě 1 očekávaná četnost menší než 1. Podmínka 2 není splněna.

Na základě této skutečnosti jsou ze souboru postupně odebrány odpovědi nesplňující podmínky po nejmenších hodnotách, dokud podmínky nejsou splněny. Výsledná podoba je vyobrazena na obr. níže.

Var1	Var2 nic	Var2 nízká mzda	Var2 přístup zaměstnavatele	Var2 časová zátěž	Var2 kolegové	Row Totals
Gen. X	6,26804	4,94845	9,23711	5,27835	6,26804	32,00000
Gen. Y	6,46392	5,10309	9,52577	5,44330	6,46392	33,00000
Gen. Z	6,26804	4,94845	9,23711	5,27835	6,26804	32,00000
Totals	19,00000	15,00000	28,00000	16,00000	19,00000	97,00000

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Hodnotu testové statistiky odpovídající 14,8013 je možné získat po zvolení výpočtu *Pearsonova & M-V chí kvadrátu*.

Příloha K: Výpočet testové statistiky jednovýběrového Wilcoxonova testu.

V následujícím kroku je vytvořena nová náhodná veličina Y_i , ve které jsou vypočteny a podle absolutní hodnoty vzestupně seřazeny hodnoty dle následujícího vzorce.

$$Y_i = (X_i - x_{0,5})$$

Kde: X_i ...i-tá hodnota v daném výběru,

$x_{0,5}$... porovnávaný medián.

Y_i	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-3	-3	-3
R_i^+	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	22	22	22	25	25	25

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

V tabulce obr. výše se zároveň vyskytuje R_i^+ obsahující označení pořadí i-té hodnoty. Z výběru je odebráno 21 hodnot, které se rovnají $x_{0,5}$. Výpočet samotného testového kritéria, označovaného S^+ , se provádí součtem pořadí všech kladných hodnot Y_i , jelikož se jedná o levostranný test. (Svoboda a kol, 2019).

$$S^+ = 10,5 \cdot 8 = 84$$

Nyní k zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy je pouze nutné porovnat výslednou pozorovanou hodnotu S^+ rovnu 84 s odpovídající kritickou hodnotou pro n rovno 26. Tabulka kritických značených w na hladině $\alpha = 0,05$ je znázorněna níže, přičemž nulová hypotéza je zamítnuta v případě, kdy hodnota testové statistiky S^+ je menší než w (Svoboda a kol, 2019).

n	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
$w(n)$	0	2	3	5	8	10	13	17	21	25	29	34	40	46	52
n	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
$w(n)$	58	65	73	81	89	98	107	116	126	137	147	159	170	182	195

Zdroj: Svoboda a kol. (2019)

Kritická hodnota pro n rovno 26 odpovídá $w = 98$.

Příloha L: Výstup jednovýběrového Wilcoxonova testu pro odpovědi generace Y na otázku 10 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ při porovnání s hodnotou 1.

Pair of Variables	Wilcoxon Matched Pairs Test (Spreadsheet1) Marked tests are significant at p < .05000			
	Valid N	T	Z	p-value
Var1 & Var2	29	210,0000	0,162174	0,871169

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha M: Výstup jednovýběrového Wilcoxonova testu pro odpovědi generace Y na otázku 10 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ při porovnání s hodnotou 0.

		Wilcoxon Matched Pairs Test (Spreadsheet1)			
		Marked tests are significant at p <,05000			
Pair of Variables		Valid N	T	Z	p-value
Var1	& Var2	33	19,00000	4,672437	0,000003

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Příloha N: Výstup jednovýběrového Wilcoxonova testu pro odpovědi na otázku 12 na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ při porovnání s hodnotou -1.

Pair of Variables	Wilcoxon Matched Pairs Test (Spreadsheet1) Marked tests are significant at p <,05000			
	Valid N	T	Z	p-value
Var1 & Var2	39	13,50000	5,254057	0,000000

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Abstrakt

Rys, J. (2022). *Analýza mezigeneračních odlišností v pracovním prostředí* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: generace X, generace Y, generace Z, mezigenerační odlišnosti, pracovní prostředí, personální management, zdroje motivace, zdroje demotivace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou odlišností mezi generacemi v oblasti chování, motivace, a postojů, skrze statistické testy na datech získaných za pomoci dotazníku. Nejprve jsou zde zakotvena pro praktickou část relevantní teoretická východiska související s personálním managementem, a poté jsou představeny zkoumané generace, které následuje metodika práce. V praktické části dochází k představení získaných dat, a jejich následnému podrobení 3 odlišným analýzám, jejichž výsledky jsou poté souhrnně a detailně popsány. Doporučení pro podnikovou praxi je v závěrečné části práce vyvozeno spojením teoretických podkladů s právě těmito výsledky, doplněnými o autorovu interpretaci.

Abstract

Rys, J. (2022). *Analysis of multigenerational differences in a work environment* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: generation X, generation Y, generation Z, intergenerational differences, work environment, personal management, sources of motivation, sources of demotivation

This bachelor thesis deals with an analysis of differences between generations in a field of behavior, motivation, and stances, through statistical tests on data acquired by a questionnaire. First there are anchored for practical part relevant theoretical starting points related to personal management, and then there are introduced examined generations, which is followed by work methodology. Within practical part are being introduced acquired data, and their following subjection to 3 different analyses, whose results are later in summary described in detail. Recommendation for business practice is in the final part of this thesis derived by joining the theoretical foundation with these results, supplemented by an author's interpretation.